

## Abschlussbericht



# Frauen in Fach- und Führungspositionen in der IG Metall

Eine empirische Befragung

## Projektstruktur

### Projektleitung

Sissi Banos

FB Organisation und Personal (Gender Mainstreaming)

### Projektsteuerkreis

Rainer Gröbel (Leiter FB Organisation und Personal - FB OP)

Astrid Knüttel (kommissarische Leiterin FB Frauen- und Gleichstellungspolitik)

Christian Kühbauch (FB OP, Projekt IG Metall 2009)

Susanne Scholtyssek (FB OP, RL Personalentwicklung)

Egbert Wroszkowiak (FB OP, RL Organisationspolitik und -beratung – bis 31.12.2009)

Heike Haigis (FB OP, Ressort Organisationsmanagement, ab 01.01.2010)

Eva Kerkemeier (Erste Bevollmächtigte, IG Metall, Verwaltungsstelle Herne)

Michael Braun (Kassierer, IG Metall, Verwaltungsstelle Ulm)

Wolfgang Repp (Vorsitzender Gesamtbetriebsrat der IG Metall)

### Wissenschaftliche Beratung

Dr. Birgit Buchinger MSc

Solution, Sozialforschung & Entwicklung, Salzburg

### Impressum

**Herausgeber**

IG Metall Vorstand  
Funktionsbereich  
Organisation und Personal  
Rainer Gröbel  
60329 Frankfurt am Main  
www.igmetall.de

**Verfasserin**

Sissi Banos  
IG Metall Vorstand  
Funktionsbereich  
Organisation und Personal  
(Gender Mainstreaming)

**unter Mitarbeit von**

Birgit Buchinger  
Solution, Sozialforschung  
& Entwicklung  
Salzburg  
www.solution.at

**Gestaltung**

Werbeagentur  
Zimmermann GmbH  
Frankfurt am Main  
www.zplusz.de

**Druck**

Druckhaus Dresden GmbH  
Dresden

ISBN-Nummer 978-3-00-030989-2

Produkt-Nr. Avarto 18986-28169 · Copyright IG Metall Vorstand · Frankfurt am Main 2010



**Abschlussbericht**

# **Frauen in Fach- und Führungspositionen in der IG Metall**

**Eine empirische Befragung**

## Vorwort

Vor mehr als zwanzig Jahren verabschiedete die IG Metall einen Frauenförderplan, der die Position von Frauen bei ihren Beschäftigten verbessern sollte. Seither hat sich viel getan: Frauen machen heute mehr als ein Viertel der politischen Sekretärinnen und Sekretäre aus, mit steigender Tendenz. Galten Frauen in leitenden Positionen in der IG Metall vor noch nicht allzu langer Zeit als Exotinnen, so ist heute bereits jede sechste hauptamtliche Führungsposition in der IG Metall weiblich besetzt.

Großen Nachholbedarf gibt es nach wie vor bei den Führungskräften in den örtlichen Verwaltungsstellen und damit dort, wo die IG Metall in besonderem Maße nach außen repräsentiert wird – in den Betrieben und in der lokalen und regionalen Öffentlichkeit.

Diese Situation war Anlass für das Projekt „Frauen in Fach- und Führungspositionen in der IG Metall“, das wir im Frühjahr 2009 starteten. Mittels einer empirischen Befragung wollten wir besonders in den Verwaltungsstellen erfahren: Was sind die Wege in eine Führungsposition? Welches sind Erfolgsfaktoren oder auch hemmende Faktoren für die Einnahme und Ausübung von Fach- und Führungspositionen? Sind sie für Frauen und Männer gleich? Was sind die Vorstellungen und Wünsche besonders jüngerer Beschäftigter, von Frauen und Männern, im politischen Bereich in der IG Metall bezüglich ihres beruflichen Fortkommens und ihrer Lebensgestaltung? Was sind ihre Unterstützungsbedarfe? Schlussendlich wollten wir mit dem Projekt konkrete Vorschläge erhalten, wo und wie die IG Metall aktiv werden muss, um die Situation zu verbessern.

Der hier vorliegende Projektbericht ist das Ergebnis einer Fokusgruppendifkussion und repräsentativer Interviews mit weiblichen und männlichen Führungskräften und Gewerkschaftssekretären aus Verwaltungsstellen und Bezirksleitungen. Auf kurzweilige Art und Weise erzählt er Werdegänge von Frauen und Männern, welche positiven Veränderungen sie in unserer traditionell männerdominierten Organisation erleben, aber auch davon, wo noch Barrieren in den Köpfen und auch in den Strukturen bestehen. Er zeigt nach wie vor deutliche geschlechterdifferenzierte Unterschiede bei Berufs- und Karrierewegen auf. Er zeigt jedoch weiter, wie der gesellschaftliche Wandel, zum Beispiel in der Frage der Vereinbarkeit von Familie und Privatleben, auch bei den Frauen und Männern in unserer Organisation angekommen ist.

Der Projektbericht beinhaltet eine Reihe Gute-Praxis-Beispiele, von denen wir lernen können, verbunden mit einer Vielzahl konkreter und praxisnaher Handlungsempfehlungen für die verschiedenen Organisationsebenen, um die Situation zu verbessern.

Unser erklärtes Ziel ist die weitere Erhöhung des Anteiles von Frauen in Fach- und Führungspositionen in der IG Metall. Dies muss mehr noch als bisher integrierter Bestandteil unserer Personalentwicklungspolitik werden, als wichtiger Bestandteil unserer strategischen Überlegungen für die weitere Modernisierung der Organisation. Nicht zuletzt geben uns die Projektergebnisse deshalb auch wichtige Anregungen für unser aktuelles Organisationsentwicklungsprojekt „IG Metall 2009“.

Wir brauchen eine intensive Auseinandersetzung mit Geschlechterrollen und Geschlechterverhältnissen, um die gesamte IG Metall wie auch ihre Führungskräfte und Beschäftigten dabei zu unterstützen, jenseits traditioneller Rollenzuschreibungen einen Blick auf die Vielfalt von Lebensmodellen, Rollen und Kompetenzen ihrer Mitglieder und Beschäftigten zu entwickeln. Eine auf Erschließung neuer Mitglieder ausgerichtete Gewerkschaft kann von einer geschlechterbewussten Organisation nur profitieren.

Der Projektbericht liefert dazu einen wichtigen Beitrag, auch für am Thema Interessierte und Aktive über die IG Metall hinaus.

Wir wünschen eine anregende Lektüre.



Detlef Wetzel  
2. Vorsitzender der IG Metall



Rainer Gröbel  
Personalleiter

## Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>2</b>
<b>Einleitung</b>	<b>6</b>
<b>Teil A – Methodischer Zugang</b>	<b>9</b>
1. Rückkopplungs- und Reflexionsmethoden	10
2. Dokumenten- und Materialrecherche und -auswertung	10
3. Empirische Erhebungen	11
<b>Teil B – Ergebnisse der qualitativen Erhebungen</b>	<b>13</b>
<b>1. Ergebnisse der Fokusgruppendifkussion</b>	<b>14</b>
1.1 Vorbemerkung	14
1.2 Hemmende Faktoren	15
1.3 Mehr Frauen In Führungspositionen – der erwartete Nutzen	17
1.4 Konkrete Vorschläge zur Verbesserung der Situation	18
1.5 Fragestellungen für die qualitativen Interviews	21
<b>2. Ergebnisse der Interviews</b>	<b>22</b>
2.1 Motivation zur Teilnahme	22
2.2 Der Blick zurück ...	24
2.2.1 Berufswünsche	24
2.2.2 Berufswege und Lebenssituationen	25
2.2.3 Berufseintritt als Hauptamtliche	26
2.2.4 Einschätzung der Erfolgsfaktoren für die eigene Karriere	27
2.2.4.1 Berufung	28
2.2.4.2 Fähigkeiten und Kompetenzen	28
2.2.4.3 Herkunft und Berufsweg	32
2.2.4.4 Organisationsbezogene Aspekte	34
2.2.4.5 Persönliches Umfeld	38
2.2.5 Widerstände auf dem Karriereweg	43
2.3 Veränderungen gegenüber früher	45
2.3.1 Frauen in Fach- und Führungspositionen	45
2.3.1.1 Größere Akzeptanz ...	45
2.3.1.2 ... aber mit Grenzen	46
2.3.1.3 Entwicklungen in den Betrieben	49
2.3.1.4 Nachfolgerin eine Frau?	49
2.3.2 Anforderungen an Führungspositionen	50
2.4 Strukturelle Ansatzpunkte für Veränderungen	52
2.4.1 Nachwuchsförderung	52
2.4.1.1 Nachwuchsförderung in Betrieben	54
Exkurs: Frauenförderung als Chefsache	57
2.4.1.2 Nachwuchsförderung im Hauptamtlichen-Bereich der Verwaltungsstellen	58

2.4.1.2.1 Das Potenzial der Gewerkschaftssekretärinnen und -sekretäre	58
2.4.1.2.2 Verwaltungsangestellte als Nachwuchspotenzial	60
2.4.1.3 Gezielte Maßnahmen auf Bezirksebene	61
2.4.2 Die individuelle Ebene	62
2.4.3 Anforderungen an die gewerkschaftliche Frauenpolitik	63
2.4.4 Work-Life-Balance	64
2.4.4.1 Vereinbarkeit von Familie und Beruf/Karriere	65
2.4.4.2 Gute Arbeit – gutes Leben	69
2.5 Was jüngeren Frauen und Männern geraten wird	72
2.6 Der Nutzen von der Erhöhung des Frauenanteils	73
2.7 Die Verantwortung der IG Metall	75
<b>Teil C – Resümee</b>	<b>79</b>
<b>Einleitung</b>	<b>80</b>
<b>1. Allgemein</b>	<b>82</b>
<b>2. Erfolgsfaktoren und hemmende Aspekte</b>	<b>83</b>
<b>3. Work-Life-Balance</b>	<b>85</b>
<b>4. Nachwuchsförderung</b>	<b>87</b>
<b>5. Zentrale Rolle der Vorgesetzten (Bevollmächtigten und anderen Führungskräften)</b>	<b>88</b>
<b>6. Verantwortung der IG Metall</b>	<b>89</b>
<b>Teil D – Verknüpfung der Ergebnisse mit Projekt „IG Metall 2009“</b>	<b>91</b>
<b>Teil E – Handlungsempfehlungen</b>	<b>97</b>
<b>1. Entwicklung von operationalen, messbaren Zielen</b>	<b>98</b>
1.1 IG Metall gesamt	98
1.2 Bezirke	98
<b>2. Handlungsebenen</b>	<b>98</b>
2.1 Organisationspolitik	98
2.2 Führungskräfte als A und O für das Vorantreiben des Wandels	99
2.3 Nachwuchsförderung (weitere Aspekte)	100
2.4 Work-Life-Balance/Vereinbarkeit Familie und Beruf	100
2.5 Verantwortung auf individueller Ebene	101
<b>Teil F – Anhang</b>	<b>103</b>
<b>1. Interviewleitfäden</b>	<b>104</b>
<b>2. Projektkurzbeschreibung</b>	<b>107</b>
<b>3. Frauenanteile Führungskräfte und im politischen Bereich der IG Metall</b>	<b>110</b>

## Einleitung

Die IG Metall hatte im Jahre 1995 die Gleichstellung von Frauen und Männern nicht nur in Betrieben und Gesellschaft, sondern auch in ihren eigenen Reihen zu einem hochrangigen Ziel erklärt (vgl. § 2 der Satzung der IG Metall). Im Vorfeld war bereits im Jahre 1986 ein Förderplan für die Gleichstellung von Frauen im hauptamtlichen politischen Bereich verabschiedet worden, der einen Mindestanteil von Frauen entsprechend dem Mitgliederanteil vorsieht und den Vorstand zu jährlicher Berichterstattung verpflichtet. Im Jahre 1999 wurde eine entsprechende Mindestbeteiligung von Frauen für alle Gremien und Satzungsorgane in § 13 der Satzung verankert.

Das im Jahre 2003 gestartete Gender-Mainstreaming-Projekt der IG Metall griff das Ziel der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der eigenen Organisation und konkret für die Beschäftigten der IG Metall mit einer detaillierten Analyse der Ist-Situation auf. Diese wurde vier Jahre später, im Vorfeld des 21. ordentlichen Gewerkschaftstags der IG Metall im Jahre 2007, aktualisiert.<sup>1</sup>

Die anlässlich des Projektendes Gender Mainstreaming im April 2008 mit dem Vorstand der IG Metall abgestimmten „Gender-Ziele 2011“ sahen neben anderen Zieldimensionen für den Personalbereich als wichtige Ziele die weitere Erhöhung des Frauenanteils sowohl im politischen Bereich als auch für die Führungspositionen der IG Metall vor.

Die Datenlage ergibt insbesondere bei den Führungspositionen der IG Metall noch großen Handlungsbedarf. Während im hauptamtlichen politischen Bereich der Frauenanteil mit durchschnittlich inzwischen 26 Prozent (gegenüber einer Ausgangsbasis von 11,5 Prozent im ersten Berichtsjahr des Frauenförderplans 1989) stetig und stark gestiegen ist, nicht zuletzt zurückzuführen auf einen überdurchschnittlich hohen Frauenanteil beim Traineeprogramm der IG Metall, geht es bei den Führungspositionen nur langsam voran.<sup>2</sup>

Auch wenn der Anteil der Frauen bei den Führungspositionen heute, bezogen auf die gesamte IG Metall, bei 15,5 Prozent liegt, gibt es bei Betrachtung der einzelnen Ebenen noch große Nachholbedarfe.<sup>3</sup> Dies betrifft ganz besonders die örtliche Ebene der 163 Verwaltungsstellen der IG Metall, in denen der durchschnittliche Frauenanteil bei den Führungspositionen nur 11,6 Prozent beträgt. Bei den Ersten Bevollmächtigten, zu vergleichen mit der Funktion eines Geschäftsführers oder einer

---

<sup>1</sup> Vgl. *Frauen und Männer in der IG Metall. Erster Gender-Bericht der IG Metall*, Hg. IG Metall-Vorstand, Funktionsbereiche Gesellschaftspolitik und Personal/PE, Elke Eller und Rainer Gröbel. Frankfurt am Main September 2003, und *Aktualisierung des Ersten Gender-Berichtes der IG Metall* (Oktober 2007).

<sup>2</sup> Zum Vergleich: Mitgliederanteil Frauen 17,7 Prozent. Der durchschnittliche Frauenanteil im Traineeprogramm der IG Metall, dem im Mai 2000 gestarteten Nachwuchsprogramm für den politischen Bereich, beträgt 40 Prozent.

<sup>3</sup> Führungskräfte werden definiert als Beschäftigte mit umfassenden Führungsaufgaben oder in sonstigen Leitungsfunktionen oder in hoch qualifizierten, anleitenden Tätigkeiten ohne Personalverantwortung (geschäftsführende Vorstandsmitglieder, Funktionsbereichs-, Stabstellen-, Bezirks- und Schulleiter/innen, Erste und Zweite hauptamtliche Bevollmächtigte und Kassierer/innen, Ressortleiter/innen).

Geschäftsführerin, beträgt der Frauenanteil lediglich knapp fünf Prozent (in absoluten Zahlen: sieben weibliche gegenüber 136 männlichen Ersten Bevollmächtigten), bei den hauptamtlichen Zweiten Bevollmächtigten 24,7 Prozent (in absoluten Zahlen: 18 weibliche gegenüber 55 männlichen Zweiten Bevollmächtigten).<sup>4</sup>

Zu berücksichtigen ist dabei, dass die Führungskräfte und insbesondere die Ersten Bevollmächtigten der Verwaltungsstellen die IG Metall in besonderem Maße nach außen repräsentieren – in den Betrieben wie auch in der lokalen und regionalen Öffentlichkeit.

Vor dem Hintergrund der insbesondere in den Verwaltungsstellen unbefriedigenden Situation bei den Führungskräften, aber auch eines im Vergleich zu den anderen Organisationsebenen nach wie vor unterdurchschnittlichen Anteils von Frauen im politischen Bereich der Verwaltungsstellen, startete der Funktionsbereich Organisation und Personal beim IG Metall Vorstand im Februar 2009 das Projekt „Frauen in Fach- und Führungspositionen in der IG Metall“.

### **Mittels einer empirischen Befragung (Fokusgruppe und Einzelinterviews)**

#### **sollten folgende Projektziele erreicht werden:**

- Förderliche und hinderliche Faktoren für die Einnahme und langfristige Ausübung von Fach- und Führungspositionen insbesondere in den Verwaltungsstellen ermitteln
- Vorstellungen und Wünsche insbesondere jüngerer Frauen und Männer bezüglich beruflichen Fortkommens und Lebensgestaltung erheben
- Unterstützungsbedarfe bei Karriere und Laufbahn konkretisieren

Als Ergebnis wurde erwartet, Grundlagen für weiterführende Diskussionen und Maßnahmen zu erhalten und konkrete Vorschläge für verbindliche Maßnahmen zu entwickeln.

Für die Ermittlung förderlicher und hinderlicher Faktoren war geplant, im Rahmen der Diskussionen und Interviews besonders auch organisationskulturelle und -strukturelle Fragestellungen in den Blick zu nehmen, zum Beispiel: das ‚Berufsbild‘ von Hauptamtlichen und Führungskräften in der IG Metall (Gewerkschaftssekretär/in und Bevollmächtigte), spezifische Anforderungen, Bilder und Zuschreibungen von Führung in der IG Metall und deren Auswirkungen auf das Geschlechterverhältnis wie auch das Gewinnen und Halten von Führungskräftenachwuchs generell.

---

<sup>4</sup> Stichtag für alle Zahlen ist der 31.12.2009. Kommissarische Beauftragte sind nicht berücksichtigt.

Die Funktion eines/einer hauptamtlichen Zweiten Bevollmächtigten gibt es nicht in allen Verwaltungsstellen. Sie hängt von der Größe bzw. Mitgliederstärke der Verwaltungsstellen ab. In 83 kleineren Verwaltungsstellen gibt es die Funktion eines/einer ehrenamtlichen Zweiten Bevollmächtigten. Hier beträgt der Frauenanteil lediglich sieben Prozent (in absoluten Zahlen: sechs weibliche gegenüber 77 männlichen ehrenamtlichen Zweiten Bevollmächtigten). Während in den meisten Verwaltungsstellen das Amt der KassiererIn von den Ersten und Zweiten Bevollmächtigten wahrgenommen wird, gibt es in acht (Groß-)Verwaltungsstellen eine hauptamtliche KassiererIn/einen hauptamtlichen Kassierer ohne weitere Aufgaben. Hier beträgt das Frauen-Männer-Verhältnis 1:7.

Nicht zuletzt vor diesem Hintergrund wurde ein enger Austausch mit dem zeitgleich gestarteten großen Organisationsentwicklungsprojekt in der IG Metall, dem Projekt „IG Metall 2009“, vereinbart. Damit war die Erwartung verbunden, die Ergebnisse des Projektes „Frauen in Fach- und Führungspositionen“ mit den Ergebnissen des Projektes „IG Metall 2009“ eng zu verzahnen.

Diese Verzahnung fand durch die Mitarbeit des Projektkoordinators „IG Metall 2009“ in der Steuergruppe des Projektes „Frauen in Fach- und Führungsfunktionen“ auch personell ihren Niederschlag.

Der nachfolgende Bericht erläutert zu Beginn den methodischen Zugang (Teil A). Sodann werden in Teil B die Ergebnisse der Diskussionen der Fokusgruppe im Mai 2009 vorgestellt, in Anschluss daran jene der im Zeitraum Juni bis November 2009 durchgeführten Einzelinterviews. Die Darstellung folgt hier den großen Linien der Interviews: dem Blick zurück, dem Blick auf die Gegenwart und der Einschätzung der aktuellen Situation bis hin zum Blick in die Zukunft, verbunden mit konkreten Vorschlägen für eine Verbesserung der Situation. Nach dem Resümee (Teil C) befasst sich ein weiterer Teil (Teil D) mit der Verknüpfung der Ergebnisse dieses Projektes mit dem Projekt „IG Metall 2009“. Der Bericht schließt mit konkreten Handlungsempfehlungen (Teil E).

An dieser Stelle sei allen Mitwirkenden, von den Mitgliedern der Steuergruppe bis hin zu den vielen Frauen und Männern – Bevollmächtigten, Gewerkschaftssekretären und -sekretärinnen, Bezirksleiterin und Bezirksleitern – herzlich gedankt: für ihre Bereitschaft, trotz hoher zeitlicher Belastungen das Projekt zu unterstützen, und die überaus große Offenheit, mit der sie sich an den Diskussionen der Fokusgruppe und den Einzelinterviews beteiligt haben.

# Teil A Methodischer Zugang



## Teil A – Methodischer Zugang

Das Projekt „Frauen in Fach- und Führungspositionen in der IG Metall“ war als empirische Befragung angelegt und wurde im Zeitraum Februar 2009 bis Januar 2010 durchgeführt.

Im Fokus standen nicht nur Frauen, sondern auch Männer verschiedener Organisationsebenen und Funktionen in der IG Metall, die bezüglich ihrer eigenen persönlichen Erfahrungen, Einschätzungen, Beobachtungen wie auch Wünsche befragt werden sollten.

Neben einer Dokumenten- und Materialauswertung und verschiedenen Rückkopplungs- und Reflexionssettings standen qualitative Erhebungsmethoden (Fokusgruppe, teilstrukturierte qualitative Einzelinterviews) im Zentrum der Arbeit. Im Folgenden werden die einzelnen Methoden vorgestellt.

### 1. Rückkopplungs- und Reflexionsmethoden

#### Steuergruppe

Die zu Beginn des Projektes eingerichtete Steuergruppe, die den gesamten Prozess begleitete, hatte folgende Aufgaben: Neben der Klärung der Projektziele sollte sie die Abstimmung des Feinkonzeptes (inkl. Zeit- und Arbeitsplan) vornehmen. Weiter begleitete die Steuergruppe die verschiedenen Projektschritte. Schließlich sollte sie die Akzeptanzsicherung der Ergebnisse planen.

Die Projektsteuergruppe setzte sich folgendermaßen zusammen: aus den Leitern und Leiterinnen der Funktionsbereiche Organisation und Personal sowie Frauen- und Gleichstellungspolitik (kommis-sarische Leiterin), der Ressorts Personalentwicklung und Organisationspolitik/-beratung, dem Koordinator des Projekts „IG Metall 2009“, einer weiblichen und männlichen Führungskraft aus einer Verwaltungsstelle (Erste Bevollmächtigte und Kassierer) sowie dem Vorsitzenden des Gesamtbe-triebsrates der IG Metall.

Die Steuergruppensitzungen wurden von der Projektleiterin und der externen Beraterin moderiert.

#### Externe Beratung

Die wissenschaftliche Begleitung und Beratung erfolgte durch Dr. Birgit Buchinger, Solution, Sozial-forschung & Entwicklung, Salzburg. Neben regelmäßigen Absprachen mittels E-Mail oder Telefon gab es verschiedene Arbeitsmeetings (in Frankfurt/Main, in München und in Salzburg).

#### Projekt „IG Metall 2009“

Mit dem Organisationsentwicklungsprojekt „IG Metall 2009“ erfolgte ein kontinuierlicher Austausch der jeweiligen Zwischenergebnisse.

### 2. Dokumenten- und Materialrecherche und -auswertung

Eine ausführliche Dokumenten- und Materialrecherche begleitete den gesamten Forschungsprozess: Neben den Materialien des Projektes „IG Metall 2009“, den Ergebnissen der „Gender-Berichte“ und den alljährlichen Berichten zum Stand des Frauenförderplans für den politischen Bereich der IG Metall

stellten die Personal- und Sozialberichte sowie die Berichte zu den Organisationswahlen der IG Metall sowie eine geschlechterdifferenzierte Untersuchung zu Herkunft und Berufswegen von Teilnehmenden am Traineeprogramm der IG Metall wichtiges Forschungsmaterial dar.

### 3. Empirische Erhebungen

#### Fokusgruppe

Mit einer Fokusgruppe sollten unter anderem die Fragestellungen für die darauffolgenden Einzelinterviews abgestimmt und eingegrenzt werden.

Für die Mitarbeit in der Fokusgruppe waren gezielt Kolleginnen und Kollegen aus Verwaltungsstellen – Gewerkschaftssekretäre und -sekretärinnen und Bevollmächtigte –, ehemalige Führungskräfte und weitere Expertinnen und Experten mit Verwaltungsstellen-, ‚Kenne‘ aus einer Bildungsstätte und der Vorstandsverwaltung angesprochen worden. Weitere Auswahlkriterien waren: Jüngere – und hier vor allem Nachwuchskräfte bzw. ehemalige Trainees – wie auch Ältere mit längerer Erfahrung als Hauptamtliche und/oder Führungskraft im politischen Bereich der IG Metall, eine möglichst regionale Ausgewogenheit sowie die Berücksichtigung der Vielfalt von Lebenssituationen. Und nicht zuletzt war ein weiteres wichtiges Kriterium, dass die Geschlechter möglichst ausgewogen vertreten sein sollten. Konkret hieß das: Frauen und Männer sollten unter den Teilnehmenden jeweils mindestens einen Anteil von 30 Prozent erreichen – im soziologischen Diskurs definiert als „kritische Masse“ –, damit auch hier eventuell unterschiedliche Sichtweisen und Erfahrungen in der Diskussion Gehör finden. Der Workshop fand am 14. Mai 2009 mit 20 Teilnehmenden statt: Die ausgewogene Vertretung der verschiedenen Ebenen und Funktionen sowie der Geschlechter konnte erreicht werden. Die Plenumsdiskussionen wurden aufgenommen, transkribiert und themenspezifisch ausgewertet.

In zwei Arbeitsgruppenphasen wurden folgende Themenkomplexe behandelt:

Eine erste Phase, die als Rückschau und zugleich dem Heben des Erfahrungsschatzes der Teilnehmenden dienen sollte, hatte insbesondere die Organisationskultur im Fokus: mit Fragen nach Aufgaben und Werten der IG Metall, gelebten Werten, Führungsverständnis, dem Verhältnis von Frauen und Männern und geschlechtsspezifischen Aufgaben- und Rollenzuweisungen in der IG Metall.

In der zweiten Phase wurden förderliche und hinderliche Faktoren für die Ausübung von Fach- und Führungspositionen, Wünsche insbesondere von jüngeren Kolleginnen und Kollegen wie auch Vorschläge für die Verbesserung der Situation erfragt.

Einen weiteren Diskussionspunkt bildete die Frage nach dem möglichen persönlichen Nutzen wie auch dem Nutzen für die IG Metall gesamt, wenn sich das Geschlechterverhältnis in der Organisation verbessern würde.

In der Abschlussphase wurden Vorschläge für die wichtigsten und in den Interviews zu vertiefenden Fragestellungen entwickelt („Was/welche Frage wäre für mich bei den Interviews am wichtigsten?“) Die Arbeitsgruppen wurden entsprechend den Funktionen der Teilnehmenden gebildet: Führungskräfte, Gewerkschaftssekretäre und -sekretärinnen und eine Gruppe mit weiteren Expertinnen und Experten. Für die Gruppe der Gewerkschaftssekretärinnen und -sekretäre wurde eine Frauen- und

eine Männergruppe gebildet, um auf diese Weise eventuelle unterschiedliche Sichtweisen auch nach Geschlecht herausarbeiten zu können. Es stellte sich heraus, dass es sich dabei um ein Novum in der IG Metall handelte: nicht nur die Bildung einer explizit als solche bezeichneten „Männergruppe“, sondern bei allen vier Kollegen der Gruppe handelte es sich zudem um junge Väter.

Im Rahmen der Fokusgruppe wurden äußerst engagierte und konstruktive Diskussionen geführt. Viel Energie wurde in das Aufzeigen der Veränderungsmöglichkeiten gelegt, wie auch der Workshop generell als sehr positiv bewertet wurde.

Alle Teilnehmenden nahmen Fragestellungen wie auch Anregungen für sich persönlich wie auch für ihre Bezirke bzw. Praxis vor Ort mit nach Hause.

### **Einzelinterviews**

Die Fokusgruppe hatte eine wichtige Grundlage für die in den Einzelinterviews zu vertiefenden Fragestellungen gelegt. Schwerpunkte der Frageleitfäden für die Interviews bildeten denn auch die von der Fokusgruppe vorrangig diskutierten und zur Vertiefung angeregten Themen.

Für die verschiedenen Gruppen (Gewerkschaftssekretäre/-sekretärinnen, Führungskräfte, ehemalige Führungskräfte und andere Expertinnen und Experten) wurden drei unterschiedliche Frageleitfäden entwickelt, um vor dem Hintergrund der knappen Zeitressourcen möglichst umfassend die jeweiligen Perspektiven auf den eigenen Weg und die Organisation gesamt erheben zu können.<sup>5</sup> Gemeinsam – wenn auch mit unterschiedlichen Gewichtungungen – war allen drei der Blick in die Vergangenheit, auf die Gegenwart und in die Zukunft. Als Brückenschlag von der eigenen, persönlichen Ebene zurück in das Allgemeine wurden alle nach ihren Ratschlägen für junge Frauen und Männer gefragt. Zum Schluss der Interviews wurde nochmals Raum für sozusagen freie Anmerkungen und Statements zum Thema gegeben („Gibt es noch etwas, was dir auf dem Herzen liegt und was du mir mitgeben möchtest?“).

Die Auswahl der Interviewpartnerinnen und -partner erfolgte aus einem Pool von ursprünglich 50 Personen. Neben den bereits für die Auswahl der Teilnehmenden an der Fokusgruppe zugrunde gelegten Kriterien – einem möglichst ausgewogenen Mix nach Geschlecht, Alter, Bezirk und Lebenssituationen – lag ein besonderer Fokus auf den Funktionen und auf Menschen mit Wissen über besondere Personalentwicklungsstrategien. Insgesamt wurden 25 Personen interviewt, wobei auch hier die Auswahlkriterien erfüllt werden konnten. Angenehm überraschend war auch hier die ausnahmslos große Bereitschaft aller Gesprächspartnerinnen und -partner, sich für ein Interview zur Verfügung zu stellen, trotz der über das ‚normale‘ Maß noch weit hinausgehenden zeitlichen Belastungen infolge der Finanzkrise.

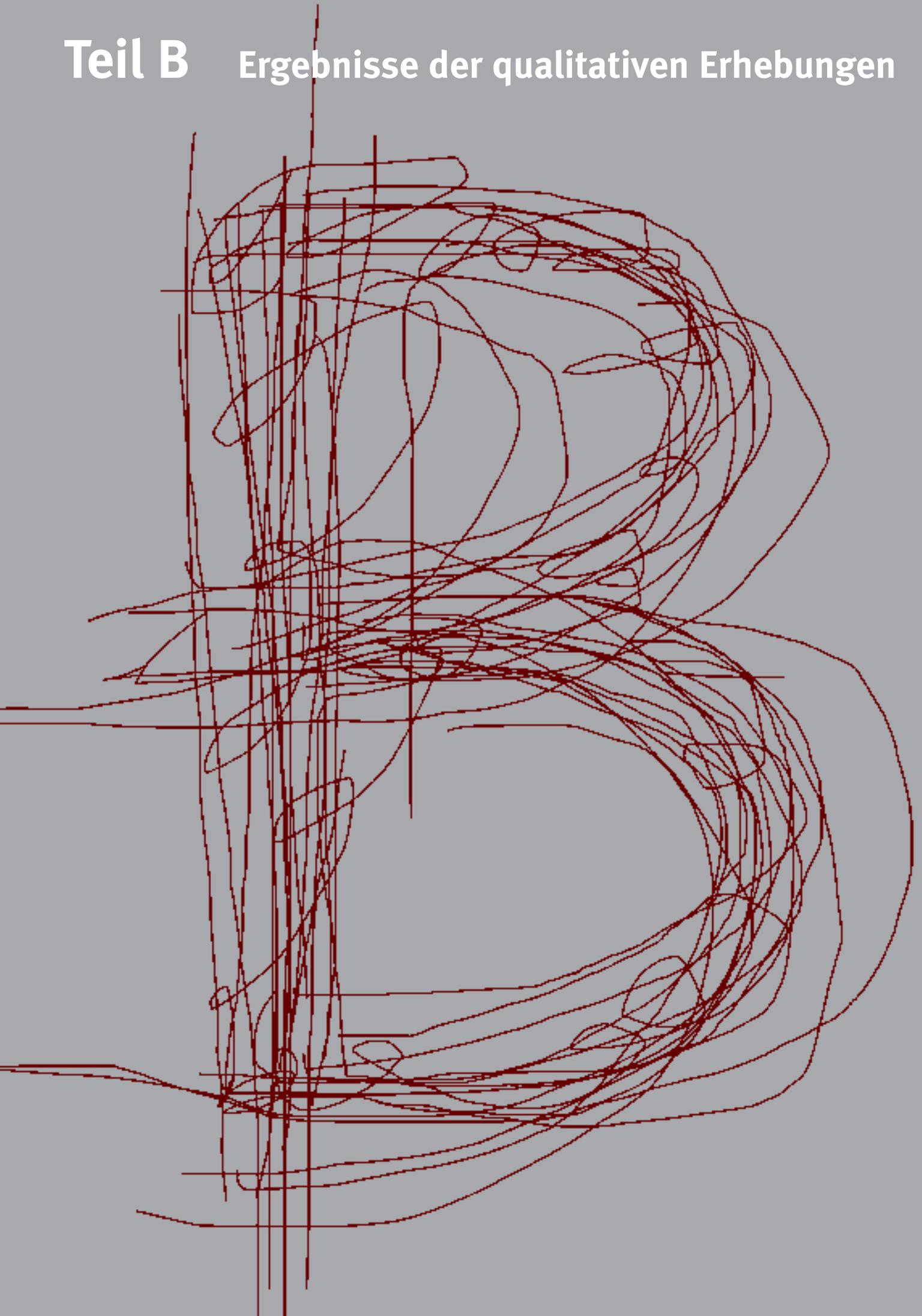
Die Interviews wurden von der Projektleiterin selbst geführt. Dieses Setting – Interview durch eine sozusagen eigene Kollegin, also eine Person aus der eigenen Institution – war bewusst gewählt worden, um die Interaktion während der Interviews zu fördern, und hat sich als positiv erwiesen.

Alle Interviews wurden aufgenommen, transkribiert und themenspezifisch ausgewertet. Die für den vorliegenden Bericht verwendeten Originalzitate wurden von den Befragten autorisiert. Um die Anonymität der interviewten Personen sicherzustellen, haben wir bei den Zitaten nur Geschlecht und Funktionsebene angeführt, Altersangaben hingegen nicht.

---

<sup>5</sup> Die verschiedenen Leitfäden siehe Anhang

# Teil B Ergebnisse der qualitativen Erhebungen



## Teil B – Ergebnisse der qualitativen Erhebungen

### 1. Ergebnisse der Fokusgruppendifkussion

#### 1.1 Vorbemerkung

An der Fokusgruppendifkussion nahmen insgesamt 20 Personen teil, die sich wie folgt zusammensetzten: 14 Frauen und 6 Männer, 10 Gewerkschaftssekretärinnen und -sekretäre (überwiegend ehem. Trainees; 8 aus Verwaltungsstellen, 2 aus der Vorstandsverwaltung), 4 Erste bzw. Zweite Bevollmächtigte, 2 ehemalige Bevollmächtigte bzw. eine ehemalige Gewerkschaftssekretärin in einer Verwaltungsstelle, 4 weitere Expertinnen und Experten aus der Vorstandsverwaltung (FB Organisation und Personal und FB Frauen- und Gleichstellungspolitik). Mit Ausnahme des Bezirks Baden-Württemberg, in dem am selben Tag ein bezirkswweiter betrieblicher Aktionstag stattfand, waren Kolleginnen und Kollegen aus allen Bezirken der IG Metall vertreten.

Im Rahmen von Kleingruppenarbeiten wurden verschiedene Fragestellungen bearbeitet, die anschließend im Plenum diskutiert wurden: Neben der Frage danach, was in der IG Metall hemmend auf die Beteiligung von Frauen in Fach- und Führungspositionen wirke, nahmen die Auseinandersetzung mit dem erwarteten Nutzen einer gesteigerten Frauenbeteiligung ebenso wie die Erarbeitung konkreter Handlungsvorschläge einen breiten Raum in dieser Gruppendiskussion ein. Die wesentlichen Ergebnisse werden im Folgenden dargestellt.

Im Rahmen der Fokusgruppe wurden äußerst engagierte und konstruktive Diskussionen geführt und viel Energie wurde in das Aufzeigen der Veränderungsmöglichkeiten gelegt.

Ausgangspunkt dafür war für alle: Die IG Metall ist die politische Heimat, die allen am Herzen liegt. Es gibt eine große Identifikation mit den Werten und Aufgaben, welche die IG Metall von Grund auf prägen. Genannt wurden hier besonders Solidarität, Gerechtigkeit, Wertschätzung, Schutz und Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen, Beteiligung und Chancengleichheit.

Zugleich wurde jedoch eine Ambivalenz zwischen Anspruch und erstrebtem Bild nach außen und einer häufig widersprüchlichen Realität nach innen festgestellt:

*„Nach außen emanzipatorische Werte, nach innen fehlt oftmals die Authentizität.“* |

Vor dem Hintergrund der hohen Identifikation und Heimat wird diese Ambivalenz oftmals als Zerreißprobe erlebt. Die Einschätzung – Werte nach außen können nicht (immer) nach innen gelebt werden – wurde von allen Teilnehmenden, unabhängig von Funktion, Bezirk, Alter und Geschlecht, geteilt. Dies wurde als ein wichtiger Aspekt gesehen, der nicht nur Frauen, sondern vermehrt auch insbesondere jüngere Männer davon abhält, Verantwortung in Führungspositionen zu übernehmen. Zugleich wurde durchgängig jedoch auch festgestellt, dass sich in der IG Metall einiges zum Positiven verändert hat, zum Beispiel was die Berücksichtigung unterschiedlicher beruflicher Wege und Lebenssituationen (Menschen mit oder ohne Kinder, Fürsorge und Unterstützung in schwierigen persönlichen Situationen wie etwa bei eigener Krankheit, Burn-out oder bei Krankheitsfällen in der

Familie) anbetrifft. Weiter wurden in diesem Zusammenhang bereits bestehende Maßnahmen für eine gezielte Personalentwicklung (zum Beispiel Angebote der Nachwuchsqualifizierung und/oder zur Vorbereitung auf Führungspositionen, Trainee-Programm) genannt wie auch die Tatsache, dass heute mehr Frauen als früher in verantwortungsvollen Positionen sind.

Nicht zuletzt wurde auch die Tatsache, dass solch ein Workshop stattfinden konnte, als ein positives Novum und Indiz für den Fortschritt auch in der IG Metall hervorgehoben (Thema wie auch Auswahl und Zusammensetzung der Teilnehmenden):

*„Den Workshop fand ich sehr gut, da man sich über die unterschiedlichen Erfahrungen und Ansichten austauschen konnte, welche im Mittelpunkt des Workshops standen, und nicht irgendwelche Theorien oder andere Lehrbuchideologien. Vor allem die breite Auswahl der Teilnehmenden ist hierbei positiv hervorzuheben – es gab junge und ältere Hauptamtliche, Männleins und Weibleins, Politische wie auch Bevollmächtigte und Sachverständige und jede Region (auch Ostdeutschland) war vertreten – Prima!“*

## 1.2 Hemmende Faktoren

In Zusammenhang mit der Diskussion der hemmenden Faktoren nahm die Auseinandersetzung um die Diskrepanz der nach außen vermittelten und nach innen real gelebten Werte einen breiten Raum ein. Die Debatte brachte wichtige Ansatzpunkte für das Verstehen dessen, warum es oftmals nicht gelingt, die Werte auch innen zu realisieren:

Wesentliche strukturelle Hemmnisse wurden in folgenden Themenfeldern verortet:

- Führungsverständnis (zwischen „Durchstellen“ und „Laisser-faire“)

*„Von ‚kleinen Königen‘ bis keine Führung, [...] von ‚hier bin ich Chef‘ und es wird gesagt, was zu machen ist – bis [...] dass gar keine Führung da ist – von da bis da gibt es alles.“*

- Mangelnde Wertschätzungs- und Anerkennungskultur
- Arbeitsverdichtung und Ressourcenknappheit (gerade in den Verwaltungsstellen und noch massiv verschärft in der Krise; besonders fatal vor dem Hintergrund „Wir sind die Basis, wir bringen die Mitglieder“)

*„Das ist weniger ein Vorstandsverwaltungsproblem, sondern bei uns [in den Verwaltungsstellen; Anm. d. Aut.] ein tatsächliches Problem. Wir haben so viel zu tun, dass es ohne Selbstaussbeutung bei den knappen Ressourcen gar nicht geht. Aber es ist auch eine organisationskulturelle Frage: Man ist hier etwas wert, wenn man viel schuftet.“*

*„Je kleiner die Verwaltungsstelle ist, desto weniger Personal steht für die Aufgaben zur Verfügung, desto mehr Druck ist da – gerade in der Krisenzeit – und damit hängt natürlich stark die Arbeitszeit zusammen.“*

*„wir sind die Basis, wir bringen die Mitglieder und hier müssen die Leute hinein. Dort muss auch die Familienfreundlichkeit gegeben sein und das würde sich ändern, wenn mehr Personal da wäre. Dann könnten wir uns auch anders verteilen und zum Beispiel auch Teilzeitmodelle durchspielen.“*

- Erwartung der umfassenden Verfügbarkeit (einschl. ‚Konflikt‘ Haupt- und Ehrenamt)

*„Der Raubbau an der eigenen Lebensqualität, der eigenen Gesundheit hängt mit der Aufopferungsbereitschaft zusammen: Wir sind sozusagen allzeit bereit – oder es wird erwartet, dass wir es sind.“*

*„bei Grenzsetzung der persönlichen Verfügbarkeit [...], wenn man sozusagen dem Wert nicht entspricht, immer jederzeit verfügbar zu sein, sondern auch Grenzen zieht, kann es sein, dass das einem ganz schnell auf die Füße fallen könnte. Gerade aus Sicht mancher Ehrenamtlicher hat man gefälligst immer am Handy zu sein, wenn irgendwas ist.“*

- Männliche Facharbeiterkultur
- Männerkultur und männliche Netzwerke („Aufblasen“, Konkurrenz, Bein stellen, ‚Helden der Arbeit‘, Einzelkämpfer mit Seilschaften, technokratische Lösungsorientierungen)
- Mangelnde Transparenz bei Entscheidungsfindung und Kommunikation

*„wenn beteiligungsorientiert, dann werden die Kriterien zur Entscheidung selten transparent gemacht“*

*„es gibt mitunter freundliche Vorrunden, [...] wo man Haltungen und Meinungen einsammelt, mitunter sind aber die meisten nachher überrascht, wenn doch eine ganz andere Entscheidung getroffen wurde, weil über die Kriterien und Gewichtung gar nicht gemeinsam gesprochen wurde.“*

*„Seilschaften nicht nur im Sinne von ‚Netzwerk‘, sondern auch im Sinne von: [...] um Dinge zu verhindern oder andere durchzusetzen.“*

- Ungebrochen traditionelle Geschlechtsrollenbilder mit realitätsstiftender Wirkung (Aufgaben und Rollenbilder: Frauen, auch im politischen Bereich, eher als Zuarbeiterinnen, flankierend – Männer die ‚Kings‘ und ‚Macker‘; bis hin zu nach wie vor anzutreffendem und Energien raubendem Sexismus – Sprüchekultur)

*„die Auseinandersetzung mit zum Beispiel sexualisierten oder sexistischen Sprüchen. Dass man quasi immer Energie darauf verwenden muss, wie ich damit umgehe. Jede findet da ihre Strategien, aber das macht es ja eigentlich nicht besser.“*

**Frauen haben tendenziell folgende Aufgaben:**

- eher in der Verwaltung
- Randgruppe in einer männerorientierten Machtorganisation
- „geduldet“ als fleißige Mitarbeiterin – wenig Anerkennung und Entwicklung
- man traut ihnen wenig Führung zu
- mit ihrer sozialen Kompetenz bügeln sie das Manko der Männer aus
- in Soft Skills tätig

**Männer haben tendenziell folgende Aufgaben:**

- gehen nach außen und sind die Kings und Machtmenschen
- Führung
- dominanter Stil
- häufig Einzelkämpfer mit „Seilschaften“

**• Öffentliche Wahrnehmung**

- IG Metall = männlich/männerorientierte Machtorganisation

*„Außenbild der Männer als ‚Macher‘ dominiert – Frauen treten nach außen kaum in Erscheinung“*

*„die öffentliche Wahrnehmung ist, der Gewerkschaftssekretär ist männlich und Führungskräfte sind dann auch eher männlich.“*

- erschöpfte Hauptamtliche („kaputte“ und/oder „geschiedene“ Hauptamtliche wenig werbewirksam)

*„Wenn ich immer nur kaputt bin, habe ich keine Energien, keine Ideen und kann eben auch keine Leute und Menschen für die IG Metall begeistern, geschweige denn für solch ein Berufsbild“*

**1.3 Mehr Frauen in Führungspositionen – der erwartete Nutzen**

Wenn mehr Frauen in Führungspositionen wären, würde – so das Ergebnis der Fokusgruppendifkussion – die IG Metall dadurch ein Stück weit partnerschaftlicher, menschlicher, familienfreundlicher, sachorientierter, teamfähiger und transparenter. Die Umgangsformen und die Kommunikation würden sich verbessern. Nicht zuletzt würde dadurch ein effektiveres, effizienteres und insgesamt gesundheitsförderlicheres Arbeiten unterstützt:

*„Es wäre partnerschaftlicher, weil Männer und Frauen einfach andere Streitkulturen haben.“*

*„Es wäre angenehmer, die Arbeitszufriedenheit würde steigen.“*

*„... innovativer, [...] Frauen [sind] eher die, die auch einmal etwas Neues ausprobieren, etwas Neues einbringen.“*

*„Vielfältigkeit der Kultur, also auch Vielfältigkeit der Art, Probleme zu lösen, Sachen anzupacken, es wird bunter und breiter.“*

*„Anerkennung von Lebensbedürfnissen als wichtiges Faktum für die Gesundheit“*

*„Wenn sich das Geschlechterverhältnis ändern würde, dann könnte man vielleicht auf diese anstrengenden Rituale [„Maikäferverfahren“, Anm. d. Aut.] verzichten. Das ist ja nicht nur ein Ritual, es ist ja eigentlich ein Kampf, um sich selbst zu platzieren, und das würde mit einer Verbesserung der Arbeitszufriedenheit einhergehen.“*

Die IG Metall würde anschlussfähiger, nicht nur für potenzielle weibliche Mitglieder, sondern auch für Männer, „zumindest für die, für die Frauen in Führungspositionen nicht widernatürlich sind“.

Die Werte der IG Metall würden dadurch auch für außen sicht- und spürbar gelebt:

*„Die Außenwirkung einer authentischen Organisation verändert sich positiv.“*

## **1.4 Konkrete Vorschläge zur Verbesserung der Situation**

Im Rahmen des Workshops wurden verschiedene Vorschläge entwickelt, in deren Fokus sehr wohl Frauen standen, sehr viele der Vorschläge aber zugleich auch für Männer als nutzbringend angesehen wurden. Bei der Diskussion und Konzeption einzelner Maßnahmen wäre zu prüfen, ob bzw. welche wie auf sozial bedingte Geschlechterdifferenzen abgestimmt werden müssten.

- unterstützende Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, von Familie und Beruf (als wichtiges Thema für jüngere Frauen und Männer) sowie für bessere Work-Life-Balance generell

*„Vereinbarkeit von Arbeit und Leben: nicht nur in Bezug auf Familie, weil es kann ja auch noch ein Leben ohne Kinder geben, das erstrebenswert ist, dass man das stärker fördert.“*

*„Die Frage nach Vereinbarkeit von Arbeit und Leben innerhalb der IG Metall [...] ist ein besonderes, aber nicht nur ein Problem von politischen Sekretärinnen. [...] Der Anspruch an eine mögliche Vereinbarkeit zwischen Arbeit und Leben ist bei den jüngeren Hauptamtlichen verstärkt in den Vordergrund gerückt. Hinsichtlich des zu erwartenden massiven Generationswechsels in der IG Metall bedarf es deshalb eines Umdenkens, zum Beispiel bei den Arbeitsanforderungen an Fach- und Führungskräfte, um einem Mangel an der Bereitschaft zur Ausübung einer Fach- oder Führungsposition entgegenzuwirken.“*

*„Wir haben viel zu tun in der IG Metall, um diese Position attraktiv und zukunftsfähig zu machen. Wir haben viele junge Frauen und Männer eingestellt und wir müssen wirklich Familienfreundlichkeit hinbekommen.“*

Als konkrete Maßnahmen, auch für eine bessere Work-Life-Balance und eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen generell, werden unter anderen vorgeschlagen:

- Rahmenbedingungen für persönliche Flexibilität verbessern (z. B. Job-Relocation – für Lebenspartner/innen; Arbeitszeitmodelle, Unterstützung bei Betreuungsaufgaben – auch bei Fortbildungsangeboten)

*„Organisation muss auch auf die Beschäftigten flexibel reagieren – zum Beispiel Elternteilzeit.“*

- Entwicklung verschiedener, auch altersgerechter Karrierelaufbahnen und -modelle (nicht unbedingt „lebenslänglich“, Teilzeit in Führungsfunktionen, Jobrotation auch hier)

*„Andere Regulationen der Arbeitsbelastungen – Phasen von starker Belastung werden derzeit kaum von Phasen mit weniger Belastung abgelöst.“*

- Arbeit am Berufsbild verbunden mit einer frühzeitigen Rollenklärung:

Das Berufsbild ist eher „schwammig und nicht richtig fassbar“

Trainee-Programm als guter Einstieg, „aber ob alle immer genau wissen, auf was sie sich da einlassen, bezweifeln wir und deswegen müsste daran gearbeitet werden.“

- Mehr Möglichkeiten schaffen für Reflexion und kollegiale Beratung

*„Wir machen auch soziale Betreuung und deswegen müssen wir auch einmal einen Blick auf uns werfen, uns reflektieren [, damit wir] entsprechend besser damit umgehen. Gerade für Jüngere, dass diese nicht immer mit dem Kopf gegen die Wand rennen und die Türen leichter öffnen können. Wenn hier ein Mentoring stattfinden könnte und Erfahrungsaustausch passiert, wäre das einfach sehr gut.“*

- Förderung von Potenzialen von Frauen durch Begleitung bewusster Entscheidungsprozesse und Unterstützung bei strategischer Karriereplanung und -verfolgung, vor dem Hintergrund hier festgestellter starker geschlechtsspezifischer Unterschiede:

*„Männer entscheiden sich häufiger bewusst dafür, eine Führungsaufgabe zu übernehmen – Frauen ‚geraten‘ irgendwie in Führungspositionen“*

*„Männer stellen sich eher zur Verfügung, Frauen wollen gesucht werden und warten oft darauf, dass sie gefragt werden, wenn es um eine Führungsposition geht.“*

*„wenn es um eine Führungsposition geht, schrecken wahrscheinlich viele Frauen zurück, weil sie das Bewusstsein dafür haben, welche Verantwortung sie damit eingehen und welche Auswirkungen das hat, wobei die Männer hier vielleicht rascher bereit sind, es zu machen, und das Bewusstsein dann erst später kommt.“*

Folgende konkrete Maßnahmen wurden vorgeschlagen

- Unterstützung der „Grundannahme ‚Ich kann das‘“ – Empowerment
- Einsatz verschiedener Personalentwicklungsinstrumente (Coaching, Mentoring, Förderung von Netzwerken, Qualifizierung/Vorbereitung für Führungsaufgaben)
- Geschlechterdifferenzierte Trainingsangebote für den Umgang mit ‚schwierigen‘ Situationen:

*„Als Frau ist es manchmal schwierig, sich in der IG Metall Akzeptanz zu verschaffen. Das könnte sicherlich vereinfacht werden, wenn das eine oder andere Training stattfinden könnte“*

- Gezielter Personaleinsatz (Übertragung wichtiger Aufgaben wie zum Beispiel Betreuung „wichtiger“ Betriebe, Job- oder auch „VS“-Rotation bzw. Wechsel zwischen den Ebenen)
- Bereitschaft, in einer Verwaltungsstelle (VS) zu arbeiten und verschiedene Gliederungen kennenzulernen
- Gezielte Weitergabe von explizitem und implizitem Organisationswissen (etwa formelle und informelle „Spielregeln“, Entscheidungsprozesse)
- Bereitschaft zu und Förderung von Netzwerken

*„Frauen tauschen sich zu wenig in Netzwerken aus – dort wo dies passiert, hat es sich zwar schon etabliert, aber der Aufbau dauerte lange -> Widerstand der Männer“*

- Verwaltungsangestellte nicht vergessen (Potenziale)
- (männliche) Führungskräfte auf allen Ebenen in die Pflicht nehmen („der Genderansatz muss Top-down gehen“)
  - Nachfolgeplanung (auch Frauen aktiv suchen, ansprechen und fördern)
  - Geschlechtergerechte Personalentwicklung und -gespräche
  - Strategische Bildungsplanung
  - Einarbeiten und Begleiten bei Fachaufgaben
- Vervielfältigung von Geschlechtsrollenbildern (Normalität in der Vielfalt)

In der Abschlussdiskussion wurde festgestellt, dass es auch bei dem Projektthema nicht um Einzelschicksale von Frauen wie Männern gehe, sondern die Organisation mit ihren Kulturen und Strukturen reflektiert werden müsse:

*„Ich denke, dass es hier nicht um Einzelschicksale geht, sondern um eine komplette Organisation, in der alle mit den gleichen Arbeitsbedingungen zu kämpfen haben. Man muss sich Gedanken machen: Wie attraktiv ist die IG Metall und auch in Zukunft für die Kolleginnen und Kollegen? Welche Außenwirkung hat sie? Wir brauchen neue, junge Leute, die in der IG Metall beschäftigt werden. [...] Es muss an der richtigen Stelle platziert sein, damit sich etwas ändert.“*

Als weiter förderlich und hilfreich wurde genannt, den Blick nicht nur auf Defizite, sondern auch auf positive Veränderungen zu richten, um auf Grundlage dieser Erfahrungen zielgerichtet und effektiv weiterarbeiten zu können:

*„Das Wichtigste, was ich heute mitnehme, ist der Blick darauf: Was hat sich verändert? Den eigenen Blick nicht nur darauf richten, was nicht gut ist, sondern auch den Blick darauf zu richten, was gut ist, was sich verändert und getan hat.“*

*„Es gibt viele Facetten, wo man noch mal hinschauen muss, wo es Ideen gibt, [...] positiv nach vorne blicken. Nicht nur auf das, was hindert, sondern das, was fördert.“*

## 1.5 Fragestellungen für die qualitativen Interviews

Ein wichtiges Ziel der Fokusgruppe war, die Fragestellungen für die Interviews zu fokussieren. In der abschließenden Diskussion wurden dazu folgende Schwerpunkte genannt:

Diese waren insbesondere:

- Die Frage nach den persönlichen Wegen (Wer ist wie in politische Positionen bzw. Führungspositionen gekommen?)
- Die Frage nach der Work-Life-Balance, also über die Frage der Vereinbarkeit von Familie und Beruf hinausgehend und damit verbunden auch die Frage der persönlichen Ressourcen
- Was hat sich bei den Führungsrollen und Anforderungen an Führung verändert?
- Wie müssten sie aussehen, damit sie auch für jüngere Kolleginnen und Kollegen attraktiv bleiben oder werden?
- Fragen nach konkreten Vorstellungen und Wünschen für die eigene Zukunft, Unterstützungs- und Veränderungsbedarfen
- Gezielte Fragen insbesondere an Führungskräfte als Akteure nach Good Practice, eigenen Vorstellungen oder auch Unterstützungsbedarfen in ihren Verantwortungsbereichen (für die Themen Frauen in Fach- und Führungspositionen und Work-Life-Balance generell)

## 2. Ergebnisse der Interviews

Im Zeitraum Juni bis Anfang November 2009 wurden insgesamt 24 (darunter ein Doppel-Interview), in der Regel einstündige Interviews mit 16 Frauen und 9 Männern im Alter von 33 bis 60 Jahren in allen sieben Bezirken der IG Metall geführt.

Konkret wurden folgende Personen interviewt: 15 Führungskräfte (5 weibliche und 6 männliche Führungskräfte Verwaltungsstellen, darunter 4 Erste und 7 Zweite Bevollmächtigte bzw. Kassierer/innen, und 4 Bezirksleiter/innen), 6 Gewerkschaftssekretärinnen und 4 weitere Expertinnen (2 ehemalige Bevollmächtigte, 1 Bezirkssekretärin, 1 ehrenamtliche Bevollmächtigte).

### 2.1 Motivation zur Teilnahme

Alle Teilnehmenden an den Interviews – und dies galt gleichermaßen für alle drei Zielgruppen und für Frauen wie Männer – signalisierten bereits im Vorfeld bei der ersten Anfrage großes Interesse und hohe Bereitschaft, sich für ein Interview zur Verfügung zu stellen.

Die Motivation für die Teilnahme war unterschiedlich: Die Mehrheit der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner nannte auf die Frage nach ihrer Motivation die Überzeugung, dass es sich bei dem Projektthema um ein wichtiges Thema handele, dem mehr Beachtung geschenkt werden müsse. Betont wurde dabei der Zusammenhang mit den Entwicklungen in Betrieben und Gesellschaft und der Bedeutung des Projektthemas für die Mitgliederentwicklung wie auch dessen innerorganisatorische Bedeutung:

*„Ich denke, dass es die Organisation voranbringen würde, wenn wir mehr Frauen in Führungspositionen hätten, eine gute Mischung sozusagen.“ (Führungskraft VS männlich 5)*

*„Es gehört zu den Themen, die bei der IG Metall nicht im Mittelpunkt stehen, aber trotzdem für sie wichtig sind, weil sich die Beschäftigtenstrukturen innerhalb der Betriebe auch bei uns verändern und Frauen bei den Beschäftigten zunehmend eine Rolle spielen. Es ist wichtig für uns als Organisation, dass wir uns mit dem Thema Frauen in der Organisation auf den verschiedenen Ebenen auseinandersetzen, denn nach wie vor ist die IG Metall eine Männerorganisation.“ (Führungskraft VS männlich 3)*

*„Ich finde, dass wir als Gewerkschaften beim Thema Frauen in Fach- und Führungsfunktionen noch eine Menge tun müssen. Immerhin besteht die Hälfte der Menschheit aus Frauen, wenn auch nicht die Hälfte unserer Mitglieder. [...] Die IG Metall ist männlich geprägt. Ihr würde es guttun, wenn sie beim Thema Führungspositionen und Frauen nach vorne geht und sich von manchen alten Ansichten löst. Manche glauben noch immer, dass es die Männer besser können. Und das stimmt eben so nicht.“ (Bezirksleiter 3)*

*„Ich finde das Projekt total in Ordnung. Ich finde es wichtig und gut, dass man den Gender-Blick auf das Thema Führungskräfte wirft. Das ist für mich auch sachlich für die IG Metall wichtig: Sie ist eine Organisation, die von Männern dominiert ist, nicht nur zahlenmäßig, sondern auch, was Organisationsstrukturen, den Blick auf Themen und organisationsinterne Dinge angeht. Deswegen ist ein geänderter Blick notwendig.“ (Führungskraft VS weiblich 3)*

Weitere Beweggründe, sich für das Interview zu diesem Thema zur Verfügung zu stellen, waren, mit eigenen Ideen oder der eigenen ‚Geschichte‘, selbst initiierten oder erlebten Good-Practice-Beispielen zum Projektthema beizutragen wie auch aus Beispielen anderer zu lernen. Von Interesse war dabei unter anderem, Gründe für die eher rückschrittliche Entwicklung bei der Zahl der weiblichen Bevollmächtigten, aber auch für die teilweise stagnierenden Zahlen bei weiblichen politischen Sekretärinnen in den Verwaltungsstellen zu finden und Anregungen zu erhalten, um künftig gezielt gegensteuern zu können.

Für andere waren eher übergreifende Themen, die mit dem Projektthema assoziiert wurden, der Anstoß, sich für ein Interview bereit zu erklären, so zum Beispiel mit eigenen Erfahrungen und Ideen für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf insbesondere im politischen und im Bereich der Führungskräfte beizutragen.

Besonders von den Interviewpartnerinnen wurde neben dem persönlichen Interesse für Gender-Themen explizit auch die Möglichkeit der Reflexion des eigenen beruflichen Weges als Motivationsgrund genannt.

*„Ich finde das Thema total wichtig. Also erstens Gender-Fragen im Allgemeinen, zweitens persönlich.“ (Gewerkschaftssekretärin 6)*

*„Zum einen das Thema, das ist ja auch mein persönliches Thema, aber es ist auch ein Stück Revue passieren lassen. Ich will zurückschauen in die Vergangenheit, ein Stück bewerten und zum anderen einen Ausblick schaffen für die Zukunft, zukünftige Vorstellungen für meine Berufstätigkeit bei der IG Metall. Häufig nehme ich mir in diesem Job zu wenig Zeit, um das zu reflektieren.“ (Gewerkschaftssekretärin 5)*

Darüber hinaus erachteten es einige Interviewpartnerinnen als wichtig, sich vertiefend mit der Frage der Arbeitskultur in der IG Metall auseinanderzusetzen:

*„Ich denke, dass es sinnvoll ist zu reflektieren, wie wir in dieser Organisation arbeiten, unter welchen Umständen und in welchen Zusammenhängen.“ (Führungskraft VS weiblich 1)*

*„Bewogen [sich für ein Interview bereit zu erklären, Anm. d. Aut.] hat mich, dass [...] wir seit Jahren über die Arbeitsbedingungen in der IG Metall und deren Veränderung Diskussionen führen. Ich finde es wichtig, darin Erfahrungswerte einfließen zu lassen: für die Veränderung von Arbeitsbedingungen, aber auch von Bedingungen in der IG Metall generell.“ (Gewerkschaftssekretärin 2)*

Für einige Interviewpartner und -partnerinnen war besonders die Möglichkeit, durch die Teilnahme am Projekt an Veränderungsprozessen mitwirken zu können, auch über das Projektthema hinaus, für ihre Entscheidung mitzumachen bestimmend:

*„Ich denke, dass die IG Metall sich nur durch Veränderung bewegen wird, und das hat mich gereizt, an diesem Projekt mitzumachen, zu sagen: ‚Mensch, ich kann vielleicht mit dazu beitragen, eine Veränderung im kleinen Teil herbeizuführen.‘“ (Gewerkschaftssekretärin 4)*

*„Ich bin immer bereit mitzuwirken, wenn sich Dinge verändern sollen. [...] Wenn ihr euch das Thema vornehmt, dann wollt ihr ja irgendwas verändern. Und wenn man an dem Veränderungsprozess beteiligt ist, auch wenn es jetzt nur ein Interview ist, hat man zumindest die Möglichkeit, auf die Veränderung Einfluss zu nehmen [...], indem vielleicht ein Aspekt berücksichtigt wird, der einem selbst wichtig wäre.“ (Führungskraft VS männlich 6)*

Zum Teil wurden bereits auf die Motivationsfrage hin ganz konkrete Vorstellungen über Veränderungsbedarfe benannt, die mithilfe des Interviews platziert werden wollten:

*„dass sich in dieser Organisation etwas verändert, insbesondere auch in der Führungskultur. Ich selbst pflege eher einen kooperativen Führungsstil, aber einige meinen doch noch, mit dem autoritären Führungsstil weiterzukommen. Ich denke, dass wir gerade auf Verwaltungsebene Teamarbeit brauchen und keine festgezurten Strukturen, um unsere Ziele zu erreichen.“ (Führungskraft VS männlich 5)*

## 2.2 Der Blick zurück ...

### 2.2.1 Berufswünsche

Die nach ihren ursprünglichen Berufswünschen Befragten gaben als Traumjobs ihrer Kindheit oder Jugend überwiegend Berufe an, die mit Helfen, Begleitung, Anleitung oder Kooperation bzw. Kommunikation mit Menschen zu tun hatten. Hier ließen sich im Grundsatz keine geschlechtsspezifischen Unterschiede feststellen, bei der konkreten Ausformung der Berufsbilder allerdings schon: Sie reichten von Erzieherin, Stewardess, Lehrerin, Ärztin bis hin zum Feuerwehrmann. Weitere Kolleginnen gaben als Traumjob Tierärztin oder selbstständige Handwerksmeisterin an. Auch wenn die Kindheitsträume nicht als mittelbar ursächlich für die Entscheidung für den Berufsweg als hauptamtliche Gewerkschafterin gesehen werden, wird rückblickend durchaus eine Verbindung zu den ursprünglichen Berufswünschen festgestellt:

*„Wenn ich heute darüber nachdenke, glaube ich, dass es etwas damit zu tun hatte, mit Menschen zu tun zu haben, mit Veränderung, mit Kommunikation. Wenn ich heute Seminare mache oder in einer Sitzung sitze, ist es immer ein Stück mit Menschen zu arbeiten, gemeinsam etwas weiterzuentwickeln.“ (Gewerkschaftssekretärin 2)*

*„Helfende Berufe lagen mir wahrscheinlich näher. Was ich heute konkret in meiner Verwaltungsstelle in der Beratung mache, ist im Prinzip sehr sozialpädagogisch und sozialarbeiterisch geprägt.“*

(Gewerkschaftssekretärin 3)

*„Beim Aspekt des Helfens bin ich, glaube ich, in sehr ausgeprägter Form geblieben. Weil das ist letztendlich der Job, Beschäftigte zu unterstützen, ihre Interessen vorzubringen, zu vertreten, häufig verbunden mit Beratung, also dieses Prinzip des Helfens oder das, was ich unter helfen verstehe.“*

(Gewerkschaftssekretärin 5)

*„In meiner Kindheit hatte es etwas mit Feuerwehr zu tun. Zu helfen, zu helfen. Helfen war mir eigentlich immer ganz wichtig, ich habe mich schon immer mehr um andere gekümmert als um mich selber. [...] Und es ist das eine oder andere Mal durchaus eine Feuerwehrfunktion, die man heute ausübt.“* (Führungskraft VS männlich 5)

In einem Fall scheint der Beruf als hauptamtliche Gewerkschafterin über verschiedene Umwege die Erfüllung des ursprünglichen Traumberufes zu sein:

*„Erzieherin. Das wollte ich immer werden. Das war mein Traumberuf schlechthin. Da hatte ich ein Praktikum gemacht in der Schule. [...] Als es dann so weit war, haben meine Eltern gesagt: ‚Das kommt nicht infrage.‘ Sie sagten, Erzieherinnen verdienen nichts und ich muss ja auch irgendwann einmal auf eigenen Füßen stehen. Ich sollte ein Praktikum bei X [Name der Firma, Anm. d. Aut.] machen. Das habe ich dann gemacht als Werkzeugmechanikerin, weil das Handwerk mir auch immer Spaß gemacht hat, nicht nur basteln, sondern auch so etwas wie Pizzaofen bauen. Da bin ich auf die Schiene gekommen, dass Erzieherin doch vielleicht nicht das Richtige sein könnte, obwohl ich jetzt auch wieder mit Jungen zu tun habe. [...] So bin ich doch im Endeffekt wieder manchmal Erzieherin für Groß und Klein, man hat Kontakt mit den Menschen. Man sieht Entwicklungen, bei den Jugendlichen sowie bei den Betriebsräten, die man in der Betreuung hat.“* (Gewerkschaftssekretärin 1)

Andere Gewerkschaftssekretärinnen können sich nicht an Kindheitsträume erinnern, aber schon daran, dass sie, teilweise auch gegen den Widerstand der Eltern, sich für eine technische Ausbildung und damit für einen nicht unbedingt rollenkonformen Weg entschieden.

### 2.2.2 Berufswege und Lebenssituationen

Der geschlechterdifferenzierte Blick auf die Berufswege der Interviewpartnerinnen und -partner zeigt, dass die Karrieren der Frauen überwiegend bunter als die der Männer sind. Sie weisen höchst unterschiedliche Bildungs-, Berufswege und gewerkschaftliche Wege auf. Diese reichen von der Ausbildung als Bäckereifachgehilfin, Dekorateurin bis hin zur Industriekauffrau oder Facharbeiterin in einem IT-Beruf oder Metallberuf, von Hauptschul- bis Hochschulabschluss, von unterschiedlichen Formen ehrenamtlichen Engagements über die Tätigkeit als Verwaltungsangestellte bis hin zur hauptamtlichen Tätigkeit in einer anderen Gewerkschaft.

Die Wege der Männer sind geradliniger und weisen weniger Umwege auf. Insbesondere bei jenen Interviewpartnern, die eine Führungsposition in einer Verwaltungsstelle bekleiden, fällt auf, dass sie ausnahmslos über den traditionellen gewerkschaftlichen Karriereweg (Ausbildung in einem Metallbetrieb, Jugend- und Auszubildendenvertretung/JAV, gewerkschaftliche Jugendarbeit und/oder Betriebsrat und gewerkschaftliche Vertrauensleutearbeit, Akademie der Arbeit oder Hochschule für Wirtschaft und Politik und/oder das Traineeprogramm der IG Metall) in die aktuelle Position gekommen sind. Sie bringen also weitaus mehr ‚Stallgeruch‘ mit, auch wenn sie durchaus nicht alle aus dem Produktionsbereich stammen, sondern teilweise auch aus klassischen Angestelltenbereichen. Aber auch die männlichen Karrieren weisen durchaus Differenzierungen auf. Dies betrifft zum einen die Kürze oder Länge des Vorlaufs in einem Betrieb. Und es gibt durchaus auch wie bei einigen Frauen Männer, die über den ersten Bildungsweg als Hauptamtliche zur IG Metall gekommen sind. Weiter fällt auf, dass berufsbegleitende Studien und/oder das Einschlagen des zweiten Bildungsweges (zum Beispiel mit dem Besuch der Akademie der Arbeit) bei Frauen mehr als bei Männern aus Eigeninitiative und weniger zielführend auf eine hauptamtliche gewerkschaftliche Karriere stattfanden.

Vor allem jüngere Frauen mit einer Berufsausbildung in einem Betrieb im Organisationsbereich der IG Metall haben diese in klassischen, männlich besetzten Facharbeiterberufen absolviert. Sie haben also mit ihrem Berufsweg bereits traditionelle Pfade verlassen.

Die geschlechterdifferenzierte Betrachtung der Lebenssituationen ergibt, dass die große Mehrheit der Interviewpartner, unabhängig vom Alter, verheiratet ist, ein oder zwei Kinder hat und mit einer Partnerin lebt, die ihnen zu Hause „den Rücken frei hält“. Bei näherer Betrachtung fällt auf, dass dieses klassische Arrangement gerade von jüngeren Interviewpartnern lediglich als befristet angesehen wird und sie ihre Partnerinnen aktiv beim Aufbau einer eigenen beruflichen Karriere unterstützen. Ein Interviewpartner verzichtete aus diesem Grund sogar auf einen weiteren Karriereschritt.

Die Lebenssituationen der Interviewpartnerinnen weisen erneut eine bunte Mischung auf: vom klassischen Single über getrennt oder in einer Fernbeziehung Lebende bis hin zu einer ‚traditionellen‘ Partnerschaft. Auch die Lebenspartner stellen mit ihren Berufstätigkeiten ein buntes Mix dar. Unter den Partnern finden sich auffallend viele gewerkschaftliche Hauptamtliche, Freiberufler oder Wissenschaftler. Einer der Partner arbeitet in Teilzeit. Bis auf einen Partner in Elternzeit finden sich keine Hausmänner.

Die Gewerkschaftssekretärinnen sind eher kinderlos – eine Beobachtung, die bereits in den Diskussionen der Fokusgruppe gemacht wurde. Weibliche Führungskräfte haben durchaus auch Kinder, dies jedoch seltener als ihre Kollegen, und wenn, dann nur ein Kind und häufiger bereits im Teenager- oder Erwachsenenalter.

### **2.2.3 Berufseintritt als Hauptamtliche**

Auf die Frage nach Eindrücken und Wünschen am ersten Tag ihrer Hauptamtlichkeit berichten einige der Interviewpartnerinnen von eher traumatischen Erlebnissen, die ihnen im Gedächtnis geblieben sind. Die einen erinnern sich an verschlossene Türen oder andere Eindrücke der Verlorenheit und Fremdheit, verbunden mit dem Gefühl des Sich-durchbeißen-Müssens vom ersten Tag an:

*„Ich weiß, dass ich ankam in einer fremden Stadt, die mir nichts sagte. In einer Riesen-Großstadt [...]. An dem Tag war der erste August und da waren dort alle in Urlaub. Der Bevollmächtigte, der mich eingestellt hatte, hatte gesagt, ich soll am ersten August anfangen. Somit saß ich am ersten Tag da, hatte ein Riesenbüro und wusste nicht, wo ich anfangen sollte. Die Schränke waren voll und es war keiner da, der mir irgendetwas dazu sagen oder mir die Strukturen hätte erklären können. [...] Du musstest dich erst mal durchbeißen.“ (Gewerkschaftssekretärin 2)*

Eine andere Kollegin berichtet von der Herausforderung, dass sie gleich am ersten Tag für einen erkrankten Kollegen allein eine Betriebsversammlung durchführen musste:

*„Das [der erste Tag, Anm. d. Aut.] war ganz besonders, das war ein Schmiss ins kalte Wasser.“ (Gewerkschaftssekretärin 5)*

Wieder andere berichten von dem hohen eigenen, aber auch dem äußeren Erwartungsdruck, basierend auf dem klassischen Rollen- bzw. ‚Helden‘-Bild eines hauptamtlichen Gewerkschafters:

*„Ich erinnere mich [...], als ich heute noch als Verwaltungsangestellte und einen Tag später als Gewerkschaftssekretärin dasaß. Ich habe als Verwaltungsangestellte ein großes Selbstbewusstsein gehabt, Rechtsberatung zu machen oder Vertrauensleutesitzungen zu leiten. Und einen Tag später war ich Gewerkschaftssekretärin und hatte eine Riesenangst davor, ich könnte etwas falsch machen. [...] Ich hatte das Gefühl: ‚Oh Gott, als Gewerkschaftssekretärin musst du alles können und alles wissen.‘ Ich begegne oft Männern, Kollegen, die so tun, als wenn sie alles wüssten und alles könnten. Von diesem Bild, das man von Gewerkschaftssekretären hat, dem eigenen Bild, aber auch der Fremdsicht auf Gewerkschaftssekretäre will ich weg.“ (Führungskraft VS weiblich 4)*

*„Alle haben erwartet, ich kann jetzt alles, weil ich aus dem Traineeprogramm komme, und ich habe festgestellt, dass ich gar nichts konnte. Es war schwierig am Anfang, sich auch klar zu werden, was mache ich jetzt hier eigentlich? Okay, du machst JAV-Betreuung und Jugend. Ich habe mir das dann alles selber organisiert und überlegt, wie ich es mache. Es gab und gibt ja keinen Leitfaden, der sagt: ‚Wenn du ankommst, dann musst du die alle anrufen oder versuchen kennenzulernen.‘ Das habe ich alles dann selber gemacht. Aber gerade im Bereich Rechtsberatung oder anderen Themen war ich völlig aufgeschmissen. [...] Man muss schauen, dass man irgendwie zu schwimmen anfängt, und versucht, die nächste Insel zu erreichen. So bin ich mir vorgekommen. Auch sehr alleingelassen.“ (Gewerkschaftssekretärin 4)*

#### **2.2.4 Einschätzung der Erfolgsfaktoren für die eigene Karriere**

Im nächsten Schritt des Interviews wurden insbesondere die Führungskräfte nach den ihrer Meinung nach wichtigen Faktoren, die für ihren Weg ausschlaggebend waren, gefragt.

#### **2.2.4.1 Berufung**

Von vielen wird – explizit oder implizit – als wichtige persönliche Voraussetzung eine hohe Identifikation mit dem Beruf als Gewerkschafter/in angeführt:

*„Ich glaube, dass es wichtig ist, sich in diese Organisation ein Stück voll und ganz hineinzubegeben. Man kann es nicht als Job machen, sondern es ist schon ein Stück Berufung. Nur als Job, glaube ich, wird man bestimmte Schritte nicht mitmachen können, auch weil man dann nicht wahrgenommen wird. Man braucht Kopf, Herz und Bauch, um an, in bestimmte Stellen dieser Organisation zu kommen.“* (Führungskraft VS weiblich 1)

*„Es hat damit zu tun, welchen eigenen Anspruch oder welches politische Selbstverständnis man hat. [...] Wenn es nur darum geht – Funktion, Titel, Gehalt –, das geht nicht gut. Man muss schon politisch etwas bewegen wollen, als beständige Antriebsfeder.“* (Führungskraft VS männlich 2)

*„Die IG Metall ist einer der Lebensschwerpunkte und man muss sich schon überlegen, ob man ihn wirklich in dieser Organisation verbringen will.“* (Führungskraft VS männlich 3)

#### **2.2.4.2 Fähigkeiten und Kompetenzen**

Gefragt ist ein ganzes Bündel von Qualitäten und nicht zuletzt auch der Spaß, sich den vielfältigen Herausforderungen zu stellen:

*„Man muss an der zusätzlichen Belastung, die ja nach außen hin gar nicht sichtbar ist, wenn man eine Verwaltungsstelle führt, einfach auch Spaß haben. Also einerseits das Thema Organisation von einer Verwaltungsstelle, aber auch das Thema Organisation von einem Verwaltungsstellenteam. [...] Man muss als Hauptamtlicher in der fachlichen Arbeit anerkannt sein, sonst würden die ehrenamtlichen Kollegen im Ortsvorstand gar nicht auf die Idee kommen, jemand als Zweiten Bevollmächtigten und später als Ersten Bevollmächtigten zu wählen. Man muss die Organisation in der Region gut vertreten können, das heißt, man muss in Netzwerken arbeiten können. Man muss sich in den betrieblichen Strukturen sicher bewegen können. Man muss mit den Menschen gerne zusammenarbeiten wollen. Und man muss Interesse an Führungsaufgaben haben.“* (Führungskraft VS männlich 3)

Neben dem zunehmend wichtiger werdenden fachlichen Können wird von Interviewpartnern auch das „Gefühl“, das heißt die Fähigkeit, Anliegen der Menschen verstehen und aufgreifen zu können, als wichtiger Erfolgsfaktor genannt. Dies beinhaltet auch die Fähigkeit, auf unterschiedliche Situationen flexibel reagieren zu können:

*„Ich glaube, dass unser Job in Wirklichkeit gar nicht so kompliziert ist, wahrscheinlich hat jeder Chemiker und Physiker fachlich kompliziertere Dinge zu tun. Das schwierige bei uns ist die Vielfalt der Anforderungen, dass man permanent sprechfähig sein muss und die vielen Bälle, die man gleichzeitig in der Luft halten muss.“* (Bezirksleiter 3)

Die Fähigkeit, aber auch die Lust, schnell und spontan entscheiden zu können, wird als weiterer Erfolgsfaktor benannt. In diesem Zusammenhang wird auch die Notwendigkeit der Rollenklarheit betont, ein Thema, das im weiteren Verlauf der Interviews immer wieder auftauchen wird:

*„Man muss entscheiden können und wollen und darf es nicht als Last empfinden. Es gibt Menschen, die können gut entscheiden, aber leiden darunter, weil viele Sachen sind nicht planbar. [...] Ich glaube, mein Vorteil ist, dass ich darunter nicht leide. Führungsperson verlangt aus meiner Sicht, dass man gerne entscheidet, man gerne auch mit unbekanntem Situationen in Berührung kommen will. Jemand, der zum Beispiel sagt: ‚Ich möchte aber gerne eine Vorbereitungszeit haben, ich möchte manche Sachen noch gerne sauber ausarbeiten ...‘ –, dann ist das vielleicht jemand, der eher als Spezialist geeignet ist. Es gibt viele Sekretäre, die sind fachlich genauso gut wie Bevollmächtigte, aber ich glaube, man muss mit diesen Rahmenbedingungen psychisch gut zurechtkommen. Also der Druck von außen, entscheiden zu müssen in immer wechselnden Situationen, wenig Vorbereitungszeit: Wenn einem das nichts ausmacht, dann kann man richtig glücklich sein in dem Job.“ (Führungskraft VS männlich 3)*

Als weitere wichtige Erfolgsfaktoren, um gerade in einer Gewerkschaft erfolgreich führen zu können, werden in besonderem Maße soziale Kompetenz, aber auch Authentizität genannt:

*„Bei uns sind neunundneunzig Prozent Leute, die diesen Job aus Überzeugung machen. Die erwarten, dass man entsprechend mit ihnen umgeht. Von den Leuten wird immer auch auf deine Person geschaut: Ist das stimmig, was du tust, mit dem, was du sagst? Die soziale Kompetenz, der Blick auf die Menschen, das sollte bei uns einfach stärker ausgeprägt sein als bei Führungskräften irgendwo in der freien Wirtschaft.“ (Bezirksleiter 3)*

Von positiven Erlebnissen, von Authentizität und davon, auch als Frau den persönlichen Stil zu bewahren, berichtet eine Bevollmächtigte:

*„Ich bin der felsenfesten Überzeugung, dass unsere Leute nicht erwarten, dass wir im Blaumann dastehen. Das würde mir niemand abnehmen. Sie müssen auf mich stolz sein können und sagen, die repräsentiert für mich meine Organisation. [...] Ich finde es mittlerweile richtig Klasse, Frau in so einer Position zu sein. Manchmal kann man Leute noch richtig beeindrucken. Die erwarten nicht, dass da eine Frau in Stöckelschuhen und Kostüm kommt, und das ist dann richtig gut. [...] Ich bekam schon Rückmeldungen, dass Kolleginnen sagen, endlich kommt mal eine Frau in eine solche Position, die sich auch noch weiblich zurechtmacht. [...] Ich habe gerade von Frauen ganz tolle Rückmeldungen gekriegt.“ (Führungskraft VS weiblich 3)*

Von weiblichen Führungskräften wird besonders auch die Fähigkeit zur Empathie gegenüber Menschen in verschiedenen Arbeits- und Lebenssituationen nicht nur als bereichernder Aspekt, sondern auch als persönlicher Erfolgsfaktor erzählt:

*„Ich glaube, dass Frauen wirklich anders arbeiten als Männer. Sie gehen mit Menschen einfach anders um, es interessieren sie an Menschen andere Dinge: die persönliche Situation, in der Menschen stehen, mit denen man arbeitet, was sie in ihrer Gesamtheit abbilden, das, glaube ich, sehen Frauen viel eher als Männer.“ (ehemalige Bevollmächtigte 1)*

Als weitere wichtige persönliche Erfolgsfaktoren, und dies insbesondere für Frauen in einer Männerorganisation, werden Selbstvertrauen und selbstbewusstes Auftreten benannt:

*„Wenn ich ‚verhuscht‘ wie ein Mäuschen herumlaufe, kann ich nicht erwarten, dass sie dann Respekt vor mir haben. Wenn ich aber mit erhobenem Haupt, mit einem inneren Stolz, mit einem inneren Selbstbewusstsein die Arbeit mache, dann kann ich etwas erreichen.“ (Führungskraft VS weiblich 3)*

Rückblickend auf ihren eigenen Weg werden von Frauen und Männern neben Können und Ehrgeiz auch Zufall und Glück als wichtige Faktoren bezeichnet.

*„Als Bevollmächtigter spielt immer eine Rolle, das Glück zu haben, dass man zur richtigen Zeit im richtigen Alter ist. Ich glaube, es gibt ganz, ganz viele gute Hauptamtliche, die nicht in Führungspositionen rutschen, weil die Perspektive nach oben verbaut ist. Bei mir ist das einfach optimal gelaufen.“ (Führungskraft VS männlich 3)*

*„eine Mischung aus Können und Glück. Und Glück heißt, ab und an zur richtigen Zeit an der richtigen Stelle zu sein.“ (Bezirksleiter 3)*

*„viel Zufall und Glück. [...] Es ist kein systematischer Weg. Im Rückblick entsteht vielleicht so ein Eindruck, weil logischerweise jeder Schritt auf den anderen folgt. Aber es war nicht so, dass es einen Start gegeben hat und ich mir zehn Schritte im Voraus einen Plan zurechtgelegt habe. Sondern ich bin Schritt für Schritt gegangen und komme sozusagen heute hier an. Das hat aber viel mit Zufall zu tun und nicht mit einer strategisch ausgerichteten Planung.“ (Führungskraft VS männlich 6)*

Auch wenn Frauen und Männer gleichermaßen rückblickend den Zufalls- und Glücksfaktor benennen, wird bei Frauen noch mehr als bei Männern der ‚reine‘ Zufall beschworen:

*„Dann hatte ich [bei der Betriebsratswahl, Anm. d. Aut.] komischerweise die zweitmeisten Stimmen im Betrieb, warum auch immer. [...] So bin ich da hineingerutscht und seitdem mache ich das, seit sechs Jahren auch als Vorsitzende. [...] Ob das jetzt Erfolgsfaktoren waren oder wie auch immer, weiß ich nicht. [...] Vielleicht haben auch die anderen Kollegen gemeint, dass ich dafür geeignet wäre, wie sie mich halt kennengelernt haben, keine Ahnung.“ (ehrenamtliche Bevollmächtigte 1)*

Während Männer eher eine „gesunde Portion“ Ehrgeiz als weiteren Erfolgsfaktor nennen, wird von Frauen die deutliche, auch nach außen hin sichtbare Willensbekundung, eine Führungsposition anzustreben, betont

*„Ich glaube, zu sagen: ‚Ich will!‘, das fehlt oft. Wir hatten immer relativ wenig Kolleginnen, die das überhaupt wollten.“ (ehemalige Bevollmächtigte 1)*

Wenn dies nicht geschieht, kann dies durchaus auch zum hemmenden Faktor werden, wie eine Bevollmächtigte, die es letztendlich im Rahmen einer auf Erhöhung des Frauenanteiles gezielten Personalentwicklungsplanung im Bezirk dann doch wurde, berichtet:

*„Ich glaube, dass es anders funktioniert hätte, wenn ich es signalisiert hätte. Ich habe viele Jahre immer wieder, wenn es darum ging, was ich mal machen will, gesagt: ‚Ich fühle mich da wohl, ich brauche das nicht, dass ich Bevollmächtigte werde. Ich habe alles, was ich will.‘ Das heißt, ich habe den anderen erst mal Wind aus den Segeln genommen. Mich hat niemand angesprochen, weil ich immer gesagt habe: ‚Ich will dableiben.‘ An der Stelle ticken Männer anders. Tendenziell wollen Männer auch den Titel dazu.“ (Führungskraft VS weiblich 3)*

Generell fällt auf, dass Frauen noch stärker als Männer auch das Ankommen im Amt der Bevollmächtigten als unter keinen Umständen geplant oder gewollt anführen, selbst dann, wenn die Entscheidung für den Beruf der hauptamtlichen Gewerkschafterin durchaus bewusst erfolgte:

*„Gewerkschaftssekretär fand ich grundsätzlich einen sehr attraktiven Beruf, weil ich damit meine Vorstellungen von politischer Überzeugung zum Beruf machen konnte. [...] Ich habe nie geplant, Bevollmächtigte zu werden. Ich wollte Sekretärin bei der IG Metall sein und am liebsten auch nur die Handwerker betreuen. Das war so mein Traumziel gewesen. Dass ich jetzt Bevollmächtigte geworden bin, ist ein Zufallsergebnis.“ (Führungskraft VS weiblich 2)*

Männliche Interviewpartner attestieren denn auch Frauen, dass sie weniger auf Karriere aus seien als ihre männlichen Kollegen und mehr Selbstzweifel aufwiesen:

*„Von meinem Gefühl her sind Frauen eher weniger Karriere-getrieben als viele Männer.“ (Führungskraft VS männlich 3)*

Zugleich gibt es durchaus auch Kollegen, die von sich berichten, dass sie keine Karriere geplant hätten und, wie später noch zu sehen sein wird, für einige die Entscheidung durchaus nicht einfach und ebenfalls mit großen Zweifeln verbunden gewesen sei.

### 2.2.4.3 Herkunft und Berufsweg

Von den meisten Interviewpartnern und -partnerinnen werden ein betrieblicher Background oder zumindest betriebliche Erfahrungen als wichtiger Erfolgsfaktor für den eigenen Weg in der IG Metall angesehen:

*„Die unmittelbare betriebliche Erfahrung: also in den reinen Arbeitsauseinandersetzungen und in den Funktionen, die ich in den Betrieben erlangt habe. [...] Ich konnte in allen Arbeiten, die ich gemacht habe, immer nicht nur einen theoretischen, sondern auch einen praktischen Fundus einbringen.“ (Führungskraft VS männlich 4)*

Insbesondere ein Durchlaufen der verschiedenen ehrenamtlichen Stationen wird als hilfreich angesehen, um die nötigen Erfahrungen zu sammeln, aber in gewisser Weise auch als wichtige Voraussetzung vonseiten der Organisation bzw. als ‚Eintrittskarte‘ für die Tätigkeit als Hauptamtlicher:

*„Was rückblickend in meine Historie dazu beigetragen hat, dass ich letztendlich zur IG Metall gekommen bin? Ich habe fast alle ehrenamtlichen Funktionen, die man sozusagen auf der Jugendebe-  
ne haben kann – Verwaltungsstelle, Bezirksleitung, Vorstand –, irgendwann einmal innegehabt. Dann Betriebsrat, VK-Leiter [Vertrauensleutkörper-Leiter, Anm. d. Aut.] und mit der Verantwortung später im Ortsvorstand der damaligen Verwaltungsstelle und ehrenamtlicher Zweiter Bevollmächtigter. Da hatte ich bereits die Gelegenheit, viel von den internen Abläufen der Verwaltungsstellenarbeit zu erfahren.“ (Führungskraft VS männlich 1)*

*„Ein wichtiger Punkt auf dem Weg zur Hauptamtlichkeit war sicherlich das ehrenamtliche Engagement. Ich war Vorsitzender des Ortsjugendausschusses, dann VK-Leiter im Betrieb. Es war eigentlich immer klar, dass man sich, wenn man sehr engagiert in der IG Metall ehrenamtlich arbeitet, immer vorstellen kann zu wechseln.“ (Führungskraft VS männlich 3)*

Jene Befragten, die eine eher nicht klassische betriebliche oder gewerkschaftliche Biografie haben, verweisen ebenfalls auf die große Bedeutung praktischer Erfahrungen, die sie in unterschiedlichen Feldern gesammelt haben, etwa durch eine Berufsausbildung oder langjährige ehrenamtliche oder hauptamtliche Erfahrungen in der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit. Für örtliche und bezirkliche Führungspositionen werden mehrjährige Erfahrungen als Organisationssekretär als wichtige Voraussetzung genannt, um einerseits in intensiven Kontakt mit Kolleginnen und Kollegen aus Betrieben oder aus gewerkschaftlichen und betrieblichen Gremien zu kommen und andererseits so vertiefte Kenntnisse über die Praxis von Betrieben und Unternehmen zu gewinnen.

Nahezu von allen interviewten Führungskräften wird zudem eine weiterführende Qualifizierung oder ein Studium – der Besuch der Akademie der Arbeit (AdA), Hochschule für Wirtschaft und Politik (HWP), ein anderes weiterführendes Studium und von jüngeren auch die Teilnahme am Traineeprogramm der IG Metall – als weiterer wichtiger persönlicher Erfolgsfaktor benannt.

Die ehrenamtliche Laufbahn wird beileibe nicht von allen und nicht nur als förderlich für eine Tätig-

keit als Hauptamtliche oder Hauptamtlicher angeführt. Die Art und Weise, wie man über das ehrenamtliche Engagement die Organisation kennenlernte, konnte teilweise sogar eher hemmend wirken oder förderte zumindest zwiespältige Gefühle. Besonders das große Anspruchsverhalten der Organisation wurde von einigen fast als Bedrohung der Persönlichkeit und Integrität wahrgenommen:

*„Ich hatte keinen Karriereplan. [...] Der Vater war Vertrauensmann, aber wir waren keine Funktionärsfamilie, sondern eine Arbeiterfamilie, wo das halt normal ist, dass man in der Gewerkschaft ist. Und so habe ich mir einen Ausbildungsbetrieb danach ausgesucht, ob es dort einen Betriebsrat, eine Gewerkschaft gibt. Und am ersten Tag habe ich den Vorgesetzten gefragt, wie man Gewerkschaftsmitglied wird. Ohne dass es mir großartig bewusst war, war ich bald Jugendvertreter, wie es halt in der IG Metall läuft. Wenn da irgendeiner ist, der sich ein bisschen einbringt, dann wird der von der IG Metall sofort verhaftet – das ist jetzt ein bisschen karikiert, und dann ist man in der IG Metall drin, in der Mühle der IG Metall. So war das bei mir auch: Vertrauensmann, Jugendvertreter, ganz kurze Zeit noch im Betriebsrat mitgemischt, dann Zivildienst und dann in die IG Metall. [...] Ich war erst sehr unsicher, weil für mich waren die hauptamtlichen Gewerkschafter so eine Art Übermenschen – die sprechen vor Leuten und die haben von allem eine Ahnung.“ (Führungskraft VS männlich 2)*

*„Ich wusste lange Zeit nicht, ob es das ist, was ich machen will, mich diesem Machtssystem zu verpflichten. Ich wollte politischer Sekretär werden und nicht Erster Bevollmächtigter. [...] Ich hatte mir ernsthaft die Frage gestellt, ob das eigentlich der richtige Weg ist. Aber im Laufe der Zeit musste ich erkennen, dass die IG Metall sehr viel bunter und inhomogener ist, als es manchmal von außen als Ehrenamtlicher wahrnehmbar war. Aber es ist nicht unbedingt immer eine förderliche Motivation gewesen.“ (Führungskraft VS männlich 1)*

Insbesondere die Aussicht, keine Zeit mehr für sich selbst zu haben – erlebt am Beispiel der Hauptamtlichen –, ließ einige, und nicht nur Frauen, eher zögern, obwohl sie sich als Ehrenamtliche durchaus auch zeitlich stark engagiert hatten. Eine Gewerkschaftssekretärin schildert, dass sie gerade aus diesen Gründen niemals zur IG Metall gehen wollte:

*„Den Jugendsekretär [...] habe ich sehr, sehr geschätzt, sehr bewundert, aber irgendwie auch bemitleidet. Er war immer im Stress, er war immer gestresst, er hatte nie Zeit und ich habe mir immer gedacht: ‚Okay, im Endeffekt ist die IG Metall ein Ausbeuter‘, wenn ich das so sagen darf. Ein Zeitfresser, wo man zum Teil vielleicht auch sehr wenig zurückbekommt, und so möchte ich eigentlich nicht leben. Ich möchte schon auch mein Leben leben. Ich bin bereit, meine Arbeit zu machen, aber nicht mit sechzig, siebzig, achtzig Stunden in der Woche, das möchte ich nicht. Und deswegen war das für mich unvorstellbar, zur IG Metall zu wechseln.“ (Gewerkschaftssekretärin 4)*

Auch ein Kollege berichtet von Bedenken, die dazu führten, dass er den Besuch der AdA lediglich als Qualifizierung für eine weitere betriebliche Laufbahn als Ehrenamtlicher, aber nicht für eine hauptamtliche Tätigkeit geplant hatte:

„So rund wie so ein Hamster im Rad zu rennen und ständig sozusagen mit einem leeren Akku durch die Gegend zu gehen – deshalb konnte ich mir nicht vorstellen, hauptamtlich zu werden, weil ich glaubte, zu versagen.“ (Führungskraft VS männlich 6)

#### **2.2.4.4 Organisationsbezogene Aspekte**

Neben der frühzeitigen Verankerung und/oder Kontakten mit der Organisation wird auch die direkte Ansprache, das heißt auf ein Führungsamt wie auch generell für eine Laufbahn als Hauptamtlicher oder gezielt für eine vorausgehende Weiterbildung angesprochen worden zu sein, als wichtiger organisationsbezogener Erfolgsfaktor angeführt.

Es fällt allerdings auf, dass, zumindest was die erste Stufe, den Einstieg in eine hauptamtliche Laufbahn, anbetrifft, vor allem Männer aktiv angesprochen wurden, Frauen eher weniger. Besonders deutlich wird das in einem Doppelinterview, einem Interview, das mit einer weiblichen und einer männlichen Führungskraft zusammen geführt worden ist, deren betriebliche ehrenamtliche Biografien nahezu deckungsgleich waren bis auf die Tatsache, dass die Kollegin als Betriebsratsvorsitzende in der betrieblichen Hierarchie sogar eine Stufe höher stand:

„Ich war in der Jugendarbeit hier im Ortsjugendausschuss und auch als Referent aktiv. Dann haben mich der Jugendsekretär und kurz danach der Bevollmächtigte angesprochen: ‚Kannst du dir vorstellen, hauptamtlich zur IG Metall zu kommen?‘ Es ist ihnen dann gelungen, mir meine Unsicherheiten zu nehmen, und so landete ich auf der AdA.“ (Führungskraft VS männlich 2)

„Ich bin eigentlich über Internetrecherche auf das Traineeprogramm der IG Metall gestoßen, habe dann mit meinem Betriebsbetreuer darüber gesprochen und er hat gesagt: ‚Wir hatten vermutet und gehofft, dass du es nicht finden würdest; wir wollten dich eigentlich hierbehalten, aber wenn du das machen willst, unterstützen wir dich.‘ So kam ich auf die AdA und dann in das Trainee-Programm und dann hierher. [...] Es war mein Suchen nach einem Leben außerhalb des Betriebs. Und da ich fast jeden zweiten Tag in der Woche in der IG Metall verbracht hatte, war irgendwann die Überlegung gekommen, wenn das schon eigentlich dein Haupthobby ist, kann man das Hobby ja vielleicht auch zum Beruf machen.“ (Führungskraft VS weiblich 2)

Auch andere interviewte Frauen machten den ersten Schritt in Richtung Hauptamtlichkeit in Form einer Weiterbildung aus Eigeninitiative und mit der eher vagen Vorstellung, etwas ‚anderes‘ machen zu wollen. Die Ansprache auf die oder auch das Wegbereiten für eine hauptamtliche Tätigkeit erfolgte meist durch Dritte (im zitierten Fall durch den ausbildenden Professor oder in anderen Fällen über Frauennetzwerke):

„Viele spielten mit dem Gedanken, sich einmal ein Jahr an die AdA zu begeben. Ich habe dann auch damit geliebäugelt. Ich hatte nie den Gedanken, dass ich danach bei der IG Metall arbeiten werde, wie manche das tun, mit dem Gedanken, dann komme ich irgendwo in der Gewerkschaft unter. [...] Auf der AdA selber hatte mir der Herr X damals von mehreren Angeboten erzählt. In [der Region X;

*Anm. d. Aut.] wird etwas frei, das wäre doch was für mich. Er kümmerte sich darum, dass die Leute die Möglichkeit bekommen, sich in der Verwaltungsstelle weiterzuentwickeln. Aber von mir aus geplant war es nicht, zur IG Metall zu gehen. Für mich war klar, ich gehe wieder zurück in meinen Betrieb, und mittlerweile will ich da nicht mehr zurück.“ (Gewerkschaftssekretärin 1)*

Eine andere Gewerkschaftssekretärin berichtet davon, dass ein ‚gezieltes Werben‘ um sie erst dann eingesetzt hatte, als bekannt geworden war, dass sie den Betrieb für ein Studium verlassen wollte. Männer hingegen berichten weitaus deutlicher von einer direkten – und auch früher einsetzenden – Ansprache vonseiten der Organisation. Dies gilt auch bereits für den Anstoß für gezielte vorbereitende Qualifizierungsschritte:

*„Der erste Bevollmächtigte hat uns als Jugendfunktionäre unwahrscheinlich unterstützt und immer Hinweise gegeben wie: ‚Schaut doch einmal, ob ihr nicht noch zusätzliche Schulungen in der IG Metall macht [...] Seht zu, dass ihr euch in jüngeren Jahren sehr viele zusätzliche Qualifikationen heranholt, weil später werdet ihr das nicht mehr in der Form nachholen können.““ (Führungskraft VS männlich 4)*

Insbesondere von Männern werden auch immer wieder neben Förderern oder ‚Fürsprechern‘ Netzwerke als wichtiger Erfolgsfaktor für ihren Weg betont, aber auch die Bereitschaft, sich darauf einzulassen:

*„Dieses Net- und Frameworking ist gerade bei politischen Organisationen enorm wichtig. Noch wichtiger vielleicht als in einem Konzern, auch wenn man dort ebenfalls Förderer, Mentoren und Verbündete braucht.“ (Bezirksleiter 3)*

Auch jüngere Interviewpartnerinnen berichten von aktivem und selbstverständlichem ‚Netzwerken‘ als wichtigem Unterstützungsfaktor für das fachliche wie auch sonstige Fortkommen.

Als wichtiger persönlicher Erfolgsfaktor für den Weg zur Bevollmächtigten wie für die weitere kollegiale Beratung wird von einer Kollegin die Existenz eines von der Bezirksleitung geförderten Netzwerks weiblicher Hauptamtlicher angeführt.

Auch Frauen berichten von Förderern, aber mehr noch im Sinne von ‚Wegbegleitern‘ und persönlichen väterlichen Mentoren:

*„Es gab einen, der mir sozusagen den Weg mit geebnet hat, dass ich in solche Funktionen komme. Und bei vielen Entscheidungen, die ich heute noch zu treffen habe, rede ich mit ihm.“ (Führungskraft VS weiblich 5)*

Oft sind die Förderer, von denen Frauen berichten, auch die direkten Vorgesetzten. Als zusätzlicher Erfolgsfaktor wird hier mehrfach berichtet, dass diese bewusst Frauen fördern wollten, verbunden mit Sensibilität für ganz konkrete Widerstände und „Diskriminierungsfallen“, mit denen Frauen in

der männerdominierten Organisation konfrontiert werden, und sie zugleich Offenheit für unterschiedliche Lebenssituationen zeigten:

*„Meinen Bevollmächtigten fand ich sehr fortschrittlich, er hat mich durchaus gefördert. Das ist in der Organisation nicht überall der Fall, was ich so über andere mitbekomme. Er hat darauf geachtet, dass ich nicht in diese üblichen Diskriminierungsfallen hineinlaufe oder hineingeschickt werde, zum Beispiel mich mit Jobs betrauen, die nicht so anspruchsvoll sind. [...] Er hat mich bereits relativ früh mit sehr anspruchsvollen Aufgaben losgeschickt, zum Beispiel Vertretung für ihn in verschiedenen Runden. Es wurde also nicht gesagt: ‚Das kann die nicht, die ist jung, die ist eine Frau‘, sondern er hat gesagt: ‚Nichts da – ich gebe dir die Unterlagen, wir sprechen die Themen durch und wir stimmen uns ab und du gehst in bestimmte Verhandlungsrunden.‘ Wie ich da alleine gestanden bin und es gemacht und gemeistert habe und mich nicht zurücknehmen musste, konnte ich wirklich das ausspielen, was ich – um es salopp zu formulieren – auf dem Kasten habe oder mitbringe an Kenntnissen, an Informationen.“ (Führungskraft VS weiblich 1)*

*„dass ich jetzt Bezirksleiterin bin, hat natürlich auch etwas damit zu tun, dass mein Vorgänger sehr stark darauf geachtet hat, Frauen zu fördern – egal ob im ehrenamtlichen oder im hauptamtlichen Bereich. Und dass er letztendlich auch für unterschiedliche, auch private Situationen sehr großes Verständnis hatte.“ (Bezirksleiterin 1)*

Als weiterer wichtiger Erfolgsfaktor zumindest für den Einstieg in die Hauptamtlichen-Laufbahn werden die Existenz des Frauenförderplanes für den hauptamtlichen Bereich der IG Metall und insbesondere die Initiativen von Frauenausschüssen im Anschluss an dessen Einführung berichtet:

*„1989 habe ich im Ort X angefangen. Das war eines der ersten Jahre, in denen es den Frauenförderplan gab. Ab drei Hauptamtlichen musste also mindestens eine Frau dabei sein. Der Ortsfrauenausschuss hatte sich damals dort so weit durchgesetzt, dass klar war, dass eine freie Stelle ausschließlich für Frauen ausgeschrieben wird und ausschließlich Frauen in die engere Auswahl genommen werden, selbst wenn sich supertolle Männer bewerben. Das war ja auch zu einer Zeit, in der es nicht so ganz selbstverständlich war, als Frau in die IG Metall zu kommen. Ich war in Bezirk X die neunte hauptamtliche Frau. Ein Erfolgsfaktor war also wirklich dieser Frauenförderplan und ein Frauenausschuss, der sich entsprechend durchgesetzt und gegenüber dem Ortsvorstand gesagt hat: ‚Es werden nur Frauen zugelassen.‘ Ich halte Frauenförderpläne immer noch für wichtig.“ (Führungskraft VS weiblich 3)*

In einem anderen Fall wird eine bewusste Personalpolitik, die die verbesserte Außenwirkung und Ansprache neuer Mitgliedergruppen sowie die Vorteile eines gemischten Teams im Blick hat, als entscheidender Faktor genannt:

*„Es war nicht so, dass wir gesagt haben: ‚Ja, X ist eine Frau und deshalb wollen wir sie [...] als Zweite Bevollmächtigte‘, sondern es war uns klar, dass wir eine Schwäche in der Verwaltungsstelle haben: Zum damaligen Zeitpunkt hatten wir bei sechs Hauptamtlichen nur eine Frau als politische Sekretärin. Das ist gerade auch in den mitgliedsschwachen Strukturen nicht unbedingt eine positive Ausstrahlung. [...] Wir wussten, es wäre gut für uns für das Innenleben, aber auch für die Wirkung nach außen, dass wir mit einer starken Frau etwas bewegen. [...] Das Thema Frauen hat bei meinem Kollegen und mir eine ganz große Rolle gespielt, aber es ist nicht so, dass X jetzt Zweite Bevollmächtigte und von uns vorgeschlagen und gewünscht wurde, weil sie eine Frau, sondern weil sie eine starke Person ist und glücklicherweise ein Volltreffer war und wir damit auch eine zweite Frau gewinnen konnten.“ (Führungskraft VS männlich 2)*

Von allen interviewten weiblichen und männlichen Führungskräften werden die Fortbildungs- und Begleitangebote durch die Vorstandsverwaltung als überaus hilfreich angesehen, um in Führungspositionen zu gelangen und diese langfristig auszuüben.

Dies betrifft zum einen individuelle Unterstützungsangebote, wie zum Beispiel das Angebot des persönlichen Coachings bereits vor bzw. für die Entscheidungsfindung:

*„Das Tolle an dem Coaching war – obwohl es damals noch nicht klar war, ob ich Zweite Bevollmächtigte werde –, sich selbst damit auseinanderzusetzen, was dann anders ist an der Rolle: ob ich als Gewerkschaftssekretärin meine Verwaltungsstellenarbeit mache oder als Bevollmächtigte. Also diese Abgrenzung von ‚normal‘ zu Leiten und Führen. Diese zwei Coachingtage haben mir dann noch einmal die Augen dafür geöffnet, was alles tatsächlich anders ist.“ (Führungskraft VS weiblich 3)*

In diesem Zusammenhang wird auch nochmals die Notwendigkeit und Unterstützung bei der Rollenklärung, in diesem Fall für die Funktion der Zweiten Bevollmächtigten, als wichtige Voraussetzung für das Bestehen in diesem Amt angeführt, verbunden mit der Beobachtung, dass diejenigen, die entsprechende Angebote nicht wahrgenommen haben, es eher nicht geschafft hätten:

*„Ich glaube, es hängt viel mit der Rollenklärung zusammen. [...] Ich habe dann für mich im Coaching besprochen: ‚Wenn ich weiß, ich habe einen starken Ersten Bevollmächtigten, bin ich dann das welke Blümchen daneben oder sind wir beide dann starke Personen? Können wir uns ergänzen oder gehe ich unter neben dem starken Ersten?‘“ (Führungskraft VS weiblich 3)*

Weiter werden die Angebote zur fachlichen Weiterbildung als hilfreich angeführt, wie auch die sogenannten Gesundheitsseminare, die für die unterschiedlichen Beschäftigtengruppen, einschließlich der Führungskräfte der IG Metall, angeboten werden.

Als besonders hilfreich wird insbesondere von jüngeren Führungskräften das im Jahre 2003 gestartete spezielle Weiterbildungsangebot für Bevollmächtigte und Bereichsleitungen, die Seminarreihe „Führung und Zusammenarbeit“, genannt:

*„Was sich stark verändert hat, dass wir zugeschnittene Qualifikationen oder Qualifizierungsmaßnahmen haben, die es früher nicht gab. [...] Ich habe zusätzlich diese Führungskräftenachwuchsqualifizierung gemacht. Das war unglaublich hilfreich.“ (Führungskraft VS weiblich 2)*

*„diese Führungskräftebausteine in der Hauptamtlichenweiterbildung: superklasse. Die haben mir noch mal den Blick geschärft, worauf ich aufpassen muss. Ein Modul ist zum Beispiel ein Persönlichkeitstest, einfach die Wahrnehmung: Was sind meine Stärken und wo fehlt mir etwas, wie kann ich Leute mit unterschiedlichen Persönlichkeitsprofilen fördern, was habe ich für ein Profil und wo bin ich schwächer?“ (Führungskraft VS weiblich 3)*

Dieses Angebot wird auch unter dem Aspekt des durch die Organisation gestellten geschützten Raums für den Erfahrungsaustausch wie auch der Möglichkeit der weiteren Begleitung als sehr hilfreich angesehen:

*„Kontakte mit Personen, die in ähnlichen Situationen sind, Erfahrungsaustausch. Deswegen habe ich letztes Jahr auch die Führungsreihe der IG Metall mitgemacht und das war einfach ein geschützter Raum, in dem man über seine Erfahrungen sprechen konnte.“ (Führungskraft VS männlich 5)*

Als förderlich für die Entscheidung, die Hauptamtlichen- wie Führungskräfte-Laufbahn einzuschlagen, wird auch die Möglichkeit des Trainings on the Job, allerdings mit einem gut funktionierenden Team im Hintergrund, als wichtige weitere Voraussetzung gesehen. Im zitierten Fall war dies mit entscheidend dafür, dass die Kollegin sich für das Amt der Zweiten Bevollmächtigten entschied:

*„Es war, glaube ich, recht untypisch, nach nur zwei Jahren als Hauptamtliche in diesem Team gefragt zu werden: ‚Kannst du dir vorstellen, Zweite Bevollmächtigte zu werden?‘ [...] Ich glaube, der ausschlaggebende Grund, dass ich mich dann entschieden habe, es zu tun, war das Team hier. Einfach zu wissen, du kannst dich auf deine Kollegen verlassen, du weißt, du bist in einem guten Team und du wirst auch aufgefangen, wenn da etwas nicht von Anfang an gut läuft.“ (Führungskraft VS weiblich 2)*

*„Ich finde es sehr hilfreich, wenn es das Verständnis gibt, Menschen an die Führungsposition in der Funktion selbst heranzuführen und nicht nur theoretisch [...]. Man kann mit Seminaren viel machen, aber es hat eine ganz andere und viel höhere Qualität, wenn jemand die Chance hat, in der Funktion zu wachsen, und das haben wir angepackt.“ (Führungskraft VS männlich 2)*

#### **2.2.4.5 Persönliches Umfeld**

Der Rückhalt durch das persönliche, private Umfeld wird von allen als weiterer wichtiger Erfolgsfaktor benannt. Bei Männern beinhaltet das meist die traditionelle Rollenteilung, mit einer nicht berufstätigen oder nur partiell berufstätigen Partnerin als „Familienmanagerin“. Aber auch hier wird betont, dass dies nur im Einvernehmen geschehen kann, verbunden mit einer großen Wertschätzung:

*„Ich habe eine sehr verständnisvolle Frau, die ich über meine ehrenamtliche Gewerkschaftsarbeit kennengelernt habe. Deswegen verbindet uns eine ähnliche Leidenschaft. Was ich tue, wird von ihr weitestgehend unterstützt oder mindestens toleriert. Ich sage, sie ist eine wirklich sehr liebevolle ‚Familienmanagerin‘, die auch die Erziehung unseres Kindes im Wesentlichen in der Hand hält. Wenn ich sie nicht hätte, wäre das nicht zu leisten gewesen.“ (Führungskraft VS männlich 1)*

Andere führen die frühzeitige ‚Übung‘ bereits im Vorfeld in der Tätigkeit als Jugendsekretär als hilfreich an, aber auch den Preis, den diese mit sich bringt:

*„Der Preis für diesen Job [des Bevollmächtigten, Anm. d. Aut.] ist relativ groß. Auf der anderen Seite muss ich sagen, jeder, der über die Jugendschiene als Jugendsekretär in der IG Metall einsteigt, hat aus meiner Sicht – wenn er da schon eine Familie hat – die schlimmste Hürde überwunden. Die Hauptamtlichen, die bei uns die Jugendarbeit machen, haben die meisten Abend- und Wochenendtermine, weil Jugendarbeit klassisch zuerst einmal über die persönliche Ebene läuft. Wer dieses Arbeitspensum gewöhnt ist und das auch mit seiner privaten Beziehung und seinem privaten Umfeld in Einklang bringt, für den ist dann der Wechsel zum Bevollmächtigten gar nicht mehr so groß. Bei mir war es letztendlich so, dass meine Frau auch aus der Gewerkschaftsarbeit kommt und damit auch die Grundakzeptanz hatte und nicht: ‚Was macht der da, warum ist der oft sehr lange unterwegs?‘ Allerdings ist es schon so, dass von der privaten Beziehung sehr viel verlangt wird, und ob zum Beispiel meine Kinder bei einer Gewerkschaft arbeiten würden, wäre ich mir jetzt nicht so sicher.“ (Führungskraft VS männlich 3)*

Die Berichte zeigen aber auch, dass die privaten Aushandlungsprozesse zunehmend komplexer werden und Zugeständnisse auch vonseiten der Führungskräfte verlangen. So ist es beispielsweise nicht mehr selbstverständlich, dass die Familie – bei einem durch den Job veranlassten Ortswechsel – dem Partner und Vater nachfolgt.

Andere berichten, dass sie der Partnerin zugleich signalisieren oder es bereits auch praktiziert haben, im Amt des Bevollmächtigten zurückzustecken, wenn sich diese beruflich weiterentwickeln wolle, oder auch kurzfristige Auszeiten zu nehmen, damit die Beziehungs-, aber auch die Work-Life-Balance wieder „passt“:

*„Ich bekomme einfach eine große Unterstützung von meiner Frau. Ich versuche auch, ein Stück weit das zurückzugeben, dass ich mich immer selbst wieder an die Leine lege und sage: ‚Arbeitszeit bei der IG Metall ist nicht alles‘, sondern ich versuche gezielt, mir Freiräume für die Familie zu schaffen und mir einen Ausgleich zu nehmen, wenn ich einmal wieder drei Wochenenden hintereinander unterwegs war. Mir dann zu sagen: ‚Jetzt nehme ich mir einmal zwei Tage in der Woche frei, damit ich auch mit meiner Familie etwas machen kann.‘ Weil ich denke, das ist einfach eine Geschichte, die passen muss. Wenn ich zu Hause Stress hätte, würde sich das sicherlich auch negativ auf die Arbeitsleistung auswirken und dementsprechend muss man schon sehen, dass man das gut im Einklang behält.“ (Führungskraft VS männlich 5)*

Auch die Interviewpartnerinnen mit Kindern berichten davon, einen Partner bzw. ein funktionierendes privates Umfeld als Rückhalt gehabt zu haben, und betonen hier anders als Männer die Notwendigkeit einer echten partnerschaftlichen Aufgabenteilung:

*„In einer Partnerschaft gehört auch ein Mann dazu, der beispielsweise für ein Kind die gleiche Verantwortung übernimmt wie die Frau. Das ist bei mir der Fall. Damals war es ja noch Erziehungsurlaub, [...] mein Mann hat den auch gemacht.“* (Bezirksleiterin 1)

Als weiterer wichtiger Faktor wird ein funktionierendes gesellschaftliches Umfeld, das heißt das Vorhandensein guter Betreuungsstrukturen, genannt, weshalb eine gelungene Vereinbarkeit für Tätigkeiten in Verwaltungsstellen auf dem flachen Land, also außerhalb von Großstädten, als weitaus schwieriger angesehen wird.

Trotz familiärer Abstimmung und Unterstützung vonseiten des Partners wird von einer Interviewpartnerin rückblickend ein zumindest kleines Kind eher als hinderlich bzw. nicht vereinbar mit der Funktion als Bevollmächtigte benannt, und dass die Übernahme des Amtes in jungen Jahren für sie eher Kinderlosigkeit bedeutet hätte:

*„Es gab einen Zeitpunkt, als mein Kind kleiner war und ich angesprochen wurde, Bevollmächtigte zu werden, da habe ich abgelehnt. Ich habe mir nicht vorstellen können, es zu machen, weil der Familie wirklich Zeit entzogen wird. Entweder man selbst zerreibt sich, um der Vereinbarkeit gerecht zu werden, oder eines von beiden (Beruf/Kind + Mann) kommt zu kurz. Das ist unter Umständen auch der Grund, warum etliche Frauen in diesen Jobs gar keine Kinder haben, weil: Wenn sie sehr früh in solch eine Funktion kommen, dann stellt sich wirklich die Frage der Vereinbarkeit, was ich persönlich sehr schade finde. Ich hatte schon Probleme, ein Kind mit dieser Organisation vereinbaren zu können, und ich glaube, wenn ich damals schon Bevollmächtigte gewesen wäre, hätte ich kein Kind bekommen.“* (Führungskraft VS weiblich 1)

Wie bereits in der Fokusgruppe festgestellt, zeigen auch die Lebenswege der Interviewten, dass Männer eher in einer Partnerschaft mit Kindern leben, Frauen eher nicht oder wenn in einer Partnerschaft, dann eher mit einem ebenfalls in der Gewerkschaft beschäftigten Partner, der also per se Verständnis für die Situation aufzeigt. Unter den Befragten war keine Alleinerziehende. Allerdings wurde angemerkt, dass deren Situation noch weitaus schwieriger sei.

Besonders krass zeigt sich der Unterschied in den Lebenssituationen weiblicher und männlicher Hauptamtlicher bei den Zuständigen für die Jugendarbeit: Alle beiden interviewten Jugendsekretärinnen sind Singles und beschreiben ihre Lebenssituation ironisch mit den Worten *„Ledig, keine Kinder, kein Mann, richtige Single“* – *„Single ohne Kinder, ohne Katze, ohne Hund.“* (Gewerkschaftssekretärin 1 bzw. Gewerkschaftssekretärin 4). Sie erläuterten im Rahmen der Interviews, dass sie sich unter den aktuellen Zeitregimes nicht vorstellen könnten, eine Partnerschaft zu führen bzw. einen entsprechend verständnisvollen Partner zu finden. Bei den Jugendsekretären oder ehemaligen

Jugendsekretären, die an der Fokusgruppe im Rahmen des Projektes teilnahmen, handelte es sich hingegen ausnahmslos um junge Väter in einer Partnerschaft.

Die weiblichen Führungskräfte mit Kindern erzählen allerdings in ihren Geschichten durchaus von positiven Faktoren für eine gelungene Vereinbarkeit, und dies auch in verantwortungsvollen Positionen. Als A und O werden verständnisvolle Vorgesetzte und ein vereinbarkeitsfreundliches Arbeitsumfeld gesehen:

*„Als ich schwanger war und mich entschlossen hatte, dass ich weiterhin berufstätig sein wollte, war es in diesem Umfeld einfach, Freiräume zu haben, beispielsweise für Elternzeit, ohne das Gefühl zu haben, dass man möglicherweise einen Karriereknick erleidet oder an den Rand gestellt wird. Das ist überhaupt nicht der Fall gewesen, sondern es war ein Umfeld, das nachvollziehbar Verständnis dafür aufgebracht hat, dass sich Lebenssituationen verändern können, dass, selbst wenn Beschäftigte – und das gilt natürlich auch für Männer – Kinder kriegen, dass man darauf Rücksicht nimmt; beispielsweise dass hin und wieder auch Abendtermine von anderen wahrgenommen werden, dass man die Möglichkeit hat, auch einmal zu Hause zu bleiben, wenn das Kind erkrankt. Alle diese Felder waren einfach da.“ (Bezirksleiterin 1)*

Es wird vor allem von kleinen Gesten vonseiten der Vorgesetzten berichtet, die für eine familienfreundliche Atmosphäre äußerst hilfreich gewesen seien:

*„Als mein Kind klein war, gab es manchmal Situationen, wenn Diskussionen in den Feierabend hineingingen und ich unter dem Druck stand, jetzt muss das Kind aus der Krippe abgeholt werden, dass der Bevollmächtigte dann gesagt hat: ‚Das ist kein Problem, dann gehst du mal eben schnell rüber, holst das Kind und kommst dann mit ihm wieder.‘ Er hat Kinder nicht ausgeschlossen und hat die Familiensituation verstanden (obwohl sich die Frage stellt, ob eine Bürobesprechung um 17.00 Uhr der geeignete Aufenthaltsort für ein Kleinkind ist). Er hatte auch sehr viel Verständnis für Themen wie Arbeitszeitbeginn und Arbeitszeitende. Das war mit dem früheren Vorgesetzten ein Bärenproblem, der bestand darauf: Pünktlich um acht fängt man an. Das ist natürlich ein Problem, wenn ich das Kind erst um acht in den Kindergarten oder die Krippe bringen kann. Er machte immer einen Riesenstress, selbst wenn ich um fünf nach acht dann tatsächlich mit hängender Zunge auf der Matte stand, war ihm das alles nicht recht. Bei seinem Nachfolger war das überhaupt kein Problem. Der hat gesagt: ‚Okay, ich weiß, du bist öfter abends hier und auch häufig am Wochenende. Teile dir das ein, wie du das brauchst, ich weiß schon, du machst das vernünftig und du nützt das nicht aus.‘“ (Führungskraft VS weiblich 1)*

Während einige Interviewpartner die Vereinbarkeit insbesondere von Mutterschaft und der Funktion einer Bevollmächtigten als äußerst problematisch ansehen, gibt es auch hierzu in den Interviews positive Beispiele. Als Erfolgsfaktor werden hier die Freiräume, die einem die Vorgesetztenfunktion lässt, um flexibel zum Beispiel auf familiäre Notsituationen reagieren zu können, wie die Möglichkeit, aber auch der Wille, Rahmenbedingungen zu setzen, genannt:

*„Ich bin dann mit meinem Sohn in der Tragetasche im Büro wieder angefangen und habe mit meinen Kollegen in den Betriebsratsbüros geübt, wie das so ist, wenn man mit Kind kommt. Das war ganz toll, weil zum Beispiel auf der Werft haben zu der damaligen Zeit immer ganz viele noch geraucht und ich habe dann gesagt: ‚Wenn ihr wollt, dass ich komme, ihr wisst ja: lüften, Aschenbecher raus.‘ Das Kind kam in die Ecke. Wenn es wach wurde, ging es von Schoß zu Schoß, und das haben mehrere Betriebsräte durchgeübt. Das hatten wir auch auf Geschäftsführerkonferenzen – ich glaube, er war das einzige Baby, das auf dem Schreibtisch des Bezirksleiters regelmäßig gewickelt wurde, weil das war der einzige Tisch, der richtig frei war. Das ging ein halbes Jahr so, weil er in der Zeit ja voll gestillt wurde. Ich glaube aber, dass die Kollegen nur bereit sind, mit dir zu üben, wenn du auch entsprechend auftrittst und das als eine ganz selbstverständliche Geschichte empfindest. Und wenn jemand meint: ‚Geht das denn?‘, dann musst du genauso erstaunt zurückfragen: ‚Ja, wieso eigentlich nicht?‘“ (ehemalige Bevollmächtigte 1)*

Als hilfreich für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben auch im politischen Bereich wird erneut ein funktionierendes Team genannt, das für unterschiedliche Lebenssituationen Verständnis zeigt:

*„Es ist kein Spezialthema, sondern wir wissen, der Kollege X lebt in einer anderen Stadt und hat dort seine Familie; damit ist von Haus aus schon klar, dass bestimmte Dinge einfacher und bestimmte Dinge nicht so einfach sind, wenn man darauf Rücksicht nimmt. Oder wir wissen, dass die Kollegin Y froh ist, wenn ein Wochenende am Freitagnachmittag und nicht am Samstag früh beginnt, weil eine Wochenendbeziehung halt anders ist. Darauf muss man eben Rücksicht nehmen.“ (Führungskraft VS männlich 2)*

Die wechselseitige Offenheit für die Arbeits- und Privatsphäre – anstatt sie voneinander abzuschotten – wird schlussendlich als wichtige Voraussetzung für eine gelungene Balance von politischer Hauptamtlichkeit und Privatleben gesehen:

*„Es muss in beiden Richtungen funktionieren. Die IG Metall spielt bei mir zu Hause in der Familie eine Rolle und ich schotte die IG Metall nicht von der Familie ab. Das heißt, meine Frau kennt bestimmte Konflikte, die wir in Betrieben haben, oder irgendwelche Auseinandersetzungen. Und umgekehrt, im Büro kennt man vielleicht nicht jedes private Detail, aber im Büro kennen alle meine Frau, meine Kinder. Ich finde es wichtig, dass der berufliche Alltag, der eine ganz große Rolle spielt, zu Hause nicht ausgegrenzt wird. Wie genauso das Privatleben und das Familienleben auch im beruflichen Alltag eine Rolle spielen und auch Thema sein können. Ich nehme zum Beispiel meine Kinder auf ein Vertrauensleutefest mit oder wir gehen als ganze Familie zum Tag der offenen Tür von einem Betrieb. Eine strikte Trennung halte ich für künstlich und schwierig. Wenn es gelingt – ich nenne es jetzt mal so –, es in beide Richtungen zu pflegen, dann glaube ich, ist in beiden Bereichen auch Akzeptanz und Sensibilität erreicht. Familiär ist für die berufliche Aufgabe Sensibilität da und im Büro ist Sensibilität für die Familiensituation da. Das ist eigentlich das, was man anstreben muss.“ (Führungskraft VS männlich 2)*

### 2.2.5 Widerstände auf dem Karriereweg

Interessant erscheint, dass besonders das jüngere Alter in der IG Metall mit starken Vorbehalten behaftet ist. Insbesondere von jüngeren Interviewpartnerinnen und -partnern wird die Skepsis gegenüber ihrem Alter als wichtiger Widerstand betont.

Diese Skepsis scheint jedoch gegenüber jungen Frauen noch ausgeprägter zu sein. So berichtet eine Bevollmächtigte, deren Anliegen besonders auch die Unterstützung von jungen Frauen ist:

*„Ich habe auf diesem Weg [über das Traineeprogramm, Anm. d. Aut.] drei junge Frauen kennengelernt, von denen ich gesagt habe, die könnte man bestärken, den Weg zu gehen und wirklich einmal richtig Verantwortung zu übernehmen. Das habe ich auch in die Beurteilungen geschrieben. [...] Wenn sie mit Qualifizierungen entsprechend gefördert werden, aber auch besonders mit Leitungsmethodiken ausgestattet werden, könnten sie richtig gute Persönlichkeiten in Führungstätigkeiten werden. [...] Sie sind dann in Verwaltungsstellen gelandet und mit einem sehr eingeschränkten Betätigungsfeld ausgestattet worden – Frauen oder Jugend. [...] In einer dieser Verwaltungsstellen ist eine Wahlfunktion zu besetzen gewesen. Ich habe damals empfohlen: ‚Nehmt doch die!‘ Und da hat man gesagt: ‚Sie ist noch nicht so weit, das siehst du nicht richtig, sie muss sich noch bewähren.‘ Ich glaube, wäre sie bei einer Frau gewesen, hätte sie die Chance gekriegt.“ (Führungskraft VS weiblich 5)*

Von besonders großen Widerständen berichten junge Gewerkschaftssekretärinnen. Dies sei insbesondere in Betrieben oder beim Zusammentreffen mit betrieblichen Funktionären der Fall. Dies beginnt bei der Einstellung:

*„Sie [der Ortsvorstand, Anm. d. Aut.] haben mich gefragt, ob ich Probleme mit Männern habe. [...] Ich weiß ja nicht, welche Hintergedanken sie hatten. ‚Junges Mädel, gepierct, vielleicht muss man die noch besonders schützen vor der Erwachsenenwelt.‘“ (Gewerkschaftssekretärin 1)*

Es geht weiter damit, dass sich betriebliche Funktionäre missachtet fühlen, wenn statt des Bevollmächtigten die Gewerkschaftssekretärin zur Betreuung kommt, im zitierten Fall justament in einem Frauenbetrieb:

*„Die Betriebsratsvorsitzende hat mich als Frau nicht akzeptiert, sie wollte immer eine Sonderbehandlung durch den Bevollmächtigten haben.“ (Gewerkschaftssekretärin 1)*

Anders als bei Männern werden Kompetenzen gänzlich angezweifelt. Gleichzeitig zeigt das Beispiel einen höchst souveränen Umgang gerade junger Frauen mit solchen oder ähnlichen Situationen:

*„Von außen wird eher auf Frauen geguckt. Wenn man zu einem Betriebsrat geht, den man noch nicht so gut kennt, sind sie erst mal ein bisschen misstrauisch oder kritisch. Wenn man einen Betriebsrundgang macht und sie wissen nicht, dass du selber aus dem Gewerbe bist, dann wollen sie dir erst mal alles erklären. Ich höre mir das auch gerne an, ich sage nicht gleich, was ich weiß. Die sollen mir*

*erst mal alles erzählen, alles zeigen und irgendwann komme ich dann und fasele mit. Dann gucken sie [...] Ich lasse nicht gleich die Katze aus dem Sack. Man muss ja noch ein paar Joker haben. Sie sollen sich erst mal ihr eigenes Bild machen, sollen denken, dem Mädels erzählen wir jetzt mal etwas, und dann kann man trumpfen.“ (Gewerkschaftssekretärin 1)*

Auch andere junge Gewerkschaftssekretärinnen berichten, dass sie vor allem in Betrieben als „Prinzessin, die vom Himmel gefallen ist,“ behandelt werden, von dem ständigen Beobachtungsdruck und dem Druck, sich immerzu beweisen und perfekt sein zu müssen, klare Haltung gegenüber sexueller Anmache inklusive:

*„Als Mann ist es meines Eindrucks leichter [...], vielleicht innerhalb der Organisation nicht so, aber bei Betriebsräten. [...] Es ist schon eine Männerorganisation und als Frau wird man immer sehr genau beobachtet, was man trägt, wie man spricht, welche Wirkung man hat: ‚Ist die geeignet, kann die diesen Job machen, wird die akzeptiert, wird die respektiert?‘ Als Frau muss man in den Gremien ganz schön etwas vorlegen, gerade wenn man Betriebsratsbetreuung oder sonstige Geschichten macht, dass man Akzeptanz bekommt, dass sie einen ernst nehmen. [...] Sich klar positionieren, klare Aussagen, niemals abrutschen in eine Anrühigkeit, immer perfekt, immer sauber nach außen bleiben, unangreifbar und immer versuchen, besser zu sein und mehr zu bringen als die anderen.“ (Gewerkschaftssekretärin 4)*

Ihre Antwort:

*„Akzeptanz bekommt man nur durch Kompetenz [...]. Zähne zeigen und am Ball bleiben und niemals aufgeben und immer besser sein wie die Jungs.“ (Gewerkschaftssekretärin 4)*

Auch die interviewten männlichen Führungskräfte, Ältere wie Jüngere, nannten in Zusammenhang mit dem erbetenen Perspektivwechsel – „Glaubst du, es wäre bei einer Frau/einem Mann ähnlich gelaufen?“ – überwiegend höhere Hürden für Frauen in den männerdominierten Strukturen:

*„Ich glaube, es wäre nicht so gelaufen. Die IG Metall ist nach wie vor eine männerdominierte Organisation und man traut den Herren eher zu, dass sie belastbarer, durchsetzungsfähiger, lauter, entschlossener sind und ernster genommen werden als Frauen.“ (Führungskraft VS männlich 1)*

Der Zwang für Frauen, sich besonders beweisen zu müssen, wird insbesondere für das Vorfeld, also vor der Wahl in eine Führungsposition beobachtet:

*„Im Vorfeld, auch als Hauptamtliche in dieser Männerorganisation, müssen sich Frauen sicherlich zehn Prozent mehr beweisen als Männer. Das heißt nicht unbedingt mehr arbeiten, aber ich glaube, sie müssen sich mehr mit Vorurteilen auseinandersetzen und sie müssen tougher auftreten, als es*

zum Beispiel Männer müssen, gegenüber den eigenen Kollegen, aber auch gegenüber dem Arbeitgeber.“ (Führungskraft VS männlich 3)

Andere sehen als Grund die besonders männerdominierten Betriebsstrukturen:

„Unsere Strukturen, die Mitglieder, aber auch die Beschäftigtengruppen sind absolut männerdominant. Wo agieren wir als Gewerkschaft? Wir kommen auf Betriebsversammlungen – Vertrauensleute-sitzung. Wer sitzt da? Fünfundneunzig Prozent Männer. Facharbeiter und so weiter. Wir haben ein Problem mit den Angestellten, damit haben wir auch proportional gesehen noch weniger Frauen in den Betriebsversammlungen als Zuhörerinnen sitzen. Es geht nur, wenn wir ganz unten anfangen.“ (Führungskraft VS männlich 2)

Der zum Teil auch internalisierte Druck, sich besonders beweisen zu müssen, wird von einer Interviewpartnerin auch in Verbindung mit einer höheren Burn-out-Gefahr für Frauen gebracht. Allerdings stellt sie fest, dass Frauen dann doch eher die Reißleine vor einem Zusammenbruch ziehen als Männer.

Auch einige der interviewten Gewerkschaftssekretärinnen berichten von einem bewussteren Umgang mit dieser Gefahr: Sei es, dass sie aus diesem Grund die Übernahme einer Führungsposition abgelehnt haben, oder sei es, dass sie sich bewusst Freiräume schaffen.

Weibliche Führungskräfte berichten noch von einer weiteren Hürde: dem Problem des mangelnden ‚Stallgeruches‘, mit dem insbesondere Frauen zu kämpfen hätten. Dies sei insbesondere dann der Fall, wenn sie nicht aus Produktionsbereichen oder aus den wichtigen Betrieben einer Verwaltungsstelle kämen, die aber für die Personalentscheidungen in den Ortsvorständen und Delegiertenversammlungen entscheidend sind. Aber es genüge auch schon, aus einem anderen Bezirk oder einer anderen Gewerkschaft zu kommen.

Männliche Interviewpartner, die sich ob ihres Quereinsteigerstatus oder auch nur der Herkunft aus dem klassischen Angestelltenbereich ebenfalls als nicht klassisches „Unikum“ bezeichnen, berichten von weitaus geringeren, oft auch gar keinen Widerständen.

Weiter fällt auf, dass besonders Frauen bei der Frage nach Widerständen auch von Konkurrenten oder Gegenkandidaten berichten und zugleich von einem souveränen Umgang mit der Situation: dem Bemühen, trotz der Konkurrenzsituation zu guten, wertschätzenden und solidarischen Arbeitsbeziehungen zu kommen.

## 2.3 Veränderungen gegenüber früher

### 2.3.1 Frauen in Fach- und Führungspositionen

#### 2.3.1.1 Größere Akzeptanz ...

Sowohl von den Teilnehmenden der Fokusgruppe als auch von den Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern, die schon lange bei der IG Metall arbeiten, wird festgestellt, dass sich bezüglich der Akzeptanz von Frauen in Fach- und Führungspositionen im Vergleich zur Vergangenheit vieles zum Positiven verändert habe. Trotz allen nach wie vor noch anzutreffenden Widerständen beobachten

sie eine Kulturveränderung, die sich darin äußere, dass sich ein offeneres und gleichberechtigteres Verhältnis zwischen den Geschlechtern entwickelt habe.

Als Schlüsselbeispiel dafür wird vielfach das Beispiel der weiblichen Bezirksleiterin angeführt:

*„Am Anfang hieß es: ‚Ah, die erste Bezirksleiterin der IG Metall.‘ Heute ist das im Kreis der Bezirksleiter, im Kreis der Bevollmächtigten überhaupt gar keine Frage mehr. [...] Es ist nichts Exotisches mehr, eine weibliche Bezirksleiterin zu haben, was es vor fünfzehn Jahren noch gewesen wäre.“ (Bezirksleiter 2)*

Weiter wird festgestellt, dass sich in Bezirksleitungen und Verwaltungsstellen die Situation dahingehend verändert habe, dass gegenüber früher nicht nur eine einzige Frau im Team sei, sondern es weitaus mehr Kolleginnen und dies auch in verantwortungsvollen Positionen gebe, sodass die Frage Frau oder Mann immer weniger relevant werde:

*„1986 oder 1987 hatten wir noch eine ausschließlich männliche Bezirksleitung. Da hat die Bezirkskommission gesagt: ‚Wir brauchen jetzt mal eine Kollegin‘, und dann sollte es auch noch etwas mit Jura sein. Da kam dann die Kollegin X in der Kombination Frau und Jura hinein. Aber es war eine irgendwie geartete Exotenrolle, es war die Ausnahme und die Stelle war auch mit dem Fokus so nach dem Motto ausgeschrieben: ‚Jetzt brauchen wir auch einmal eine Frau.‘ [...] Heute sind von zehn Bezirkssekretären drei Kolleginnen, wir hatten sogar einmal vier, davon einige – wenn ich das so sagen darf – in Schlüsselpositionen, zum Beispiel die Tarifpolitik Metallindustrie. Das ist schon ein Stück das Kerngeschäft. [...] Ich glaube, es hat sich in den letzten zwanzig Jahren schon sehr stark verändert.“ (Bezirksleiter 2)*

*„Im politischen Bereich tut sich jede Menge. Frauen kommen auch in der IG Metall zunehmend nach vorne. Das kann uns allen nur recht sein.“ (Bezirksleiter 3)*

Als exotisch würden heutzutage eher Männer, junge Sekretäre, die in Elternzeit gehen, betrachtet:

*„Wir haben jetzt einige Fälle, dass junge männliche Sekretäre Elternzeit gemacht haben. Das wird noch ein bisschen exotisch betrachtet. Eigentlich ist es doch das Normalste der Welt, wenn jemand ein halbes Jahr zu Hause bleibt, um sich um seine neugeborenen Kinder zu kümmern. Es wird aber darüber geredet: ‚Hast du schon gehört, was der gemacht hat? Was ist das denn? Und wieso denn der? Und ‚na ja, muss wohl heute so sein?‘ [...] Es ist schon noch etwas Besonderes, weil es eben Gesprächsthema ist. Wir müssen daran arbeiten, dass es zum Normalfall wird.“ (Bezirksleiter 2)*

### **2.3.1.2 ... aber mit Grenzen**

Dass Frauen in Führungspositionen mehr und mehr zum Normalfall würden, wird bei Betrachtung der einzelnen Ebenen dann doch etwas relativiert. Zwar werden für bzw. bis zur Ebene der Zweiten Bevollmächtigten heutzutage ‚wertfreie‘ Diskussionen festgestellt, bei denen die Geschlechterfrage keine Rolle mehr spiele:

*„Egal ob Mann oder Frau, wenn man das Gefühl hat, sie kann den Job, kein Thema. Ich war verblüfft, wie das jetzt in dem Prozess lief. Es gab keinen Malus. Es gab keinen Bonus und auch keine Stimmen: ‚Warum eine Frau in dieser Funktion?‘ Es war kein Thema.“ (Führungskraft VS männlich 3)*

Je dünner die Luft nach oben werde, umso eher spiele die Geschlechterfrage zumindest bei den Wahlämtern jedoch wieder eine Rolle:

*„Bis zur Ebene Zweite Bevollmächtigte sehe ich keine Unterschiedlichkeit mehr in der Behandlung. Es fängt an mit dem Ersten Bevollmächtigten, dem Bezirksleiter und danach [...] Geschäftsführende und Vorstandsmitglied, da hast du zwar überall Proporzberatungen [gemeint hier Geschlechterproporz, Anm. d. Aut.], aber die Führungsmannschaft ist dann doch weitgehend männlich geprägt.“ (Bezirksleiter 1)*

Als ein Grund wird vermutet, dass Männer nach wie vor „machtbesessener“ als Frauen seien:

*„Ich glaube, dass Männer machtbesessener sind als Frauen. Männer haben eher die Angst, dass ihnen nicht nur jemand an den Posten will, sondern ihnen diesen sogar wegschnappen könnte. [...] Vielleicht haben Männer eher ein Interesse daran, ihre Tradition fortgesetzt zu sehen, und tendieren dementsprechend eher dazu, solche Führungspositionen auch mit Männern zu besetzen. Ich habe zwar keine Vergleichswerte, wie Frauen an der Stelle sind, aber wenn ich an die Bevollmächtigten denke, die jetzt gegangen sind [infolge von Kooperationsprozessen, Anm. d. Aut.], hatten alle ein unheimliches Problem, von ihrer Position loszulassen. [...] Sie möchten eigentlich immer noch überall ihre Finger drinhaben, was ich konkret nicht nachvollziehen kann. Ich habe schon zu meiner Frau gesagt: ‚Solltest du irgendwelche Tendenzen bei mir feststellen, die in diese Richtung gehen, dann hau‘ mir bitte auf den Kopf.‘“ (Führungskraft VS männlich 5)*

Andererseits wird festgestellt, dass Frauen eher Nein sagten als Männer. Dies wird zwar von einer Interviewpartnerin aus frauen- und gleichstellungspolitischen Gesichtspunkten bedauert, zugleich werden aber durchaus nachvollziehbare Gründe gesehen, wie zum Beispiel die Überlegung, Karriere nicht um jeden Preis machen zu wollen:

*„Ich glaube, dass Frauen, wenn es um einen Job geht, der einen Karrieresprung bedeuten würde, stärker darüber nachdenken: ‚Ich weiß nicht, was mich da erwartet? Vielleicht ist es alles aufreihen-der? Und warum soll ich das eigentlich tun, obwohl ich mich ja wohl in meinem Job fühle?‘ [...] Es kann passieren, dass, wenn das Wohlfühlelement, das ja auch leistungsfördernd, motivationsfördernd ist, stärker präsent ist, die Frage eher negativ beantwortet wird. [...] Da unterscheiden sich aus meiner Sicht Frauen sehr deutlich von Männern, die es in Kauf nehmen, dass das Umfeld sich möglicherweise verschlechtert, nur weil sie damit vermeintlich glauben, einen Karrieresprung gemacht zu haben. [...] Deswegen tun sich Frauen, glaube ich, auch manchmal etwas schwerer als Männer. Frauen sind aus meiner Sicht auch deutlich weniger egoistisch, und das finde ich gut.“ (Bezirksleiterin 1)*

Die Frage des Wohlfühlelements oder besser die Frage, ob es Sinn macht, für einen Karrieresprung das bisherige Umfeld, in dem frau sich ein gutes ‚Standing‘ erarbeitet hat, zu verlassen und die Mühen des Neuanfangs auf sich zu nehmen, hatte sich bei mehreren Interviewpartnerinnen gestellt und war zumindest in einem Fall auch negativ beantwortet worden.

Weiter wird beobachtet, dass Frauen auch in Kooperationsprozessen von Verwaltungsstellen, die mit der Neuordnung von Führungsebenen verbunden sind, eher ihr Amt ‚loslassen‘, wenn auch aus unterschiedlichsten Gründen – von der Gesundheit bis hin zur Übernahme familiärer Pflichten, zum Beispiel der Pflege von Angehörigen.

Eine weitere Ungleichzeitigkeit von Entwicklungen, was die Frage des Geschlechts nach wie vor als relevantes und konkretes Hemmnis auf dem Karriereweg anbetrifft, wird bezogen auf das Alter festgestellt. Die Frage Mann oder Frau würde insbesondere bei den mittleren Jahrgängen keine Rolle mehr spielen. Bei jüngeren Frauen kämen demgegenüber traditionelle Rollenzuschreibungen nach wie vor zu tragen. Dies erscheint umso paradoxer, da es sich bei dieser Generation, wie es auch unsere Beispiele zeigen, um mindestens ebenso, wenn nicht sogar höher qualifizierte Frauen als Männer handelt.

*„Ich glaube, wenn eine Kollegin im Alter so um die Dreißig Bevollmächtigte werden würde, wäre es, glaube ich, noch einmal eine viel schwierigere Diskussion, weil unterschwellig immer die Frage mitschwingen würde: ‚Wie sieht ihre eigene Planung aus? Was hat sie vor – mit Familie, mit Kindern?‘ Ich glaube, dass das später kein Thema mehr ist. Ich will ganz offen sein: Der Stress ist wahrscheinlich für eine Frau, gerade mit Familie, viel größer und ich muss gestehen, ich wüsste nicht, ob ich mir das vorstellen könnte, ob das geht. Das funktioniert bei Kollegin X zum Beispiel ganz gut jetzt, bin ich mir sicher. Sie hat einen Lebenspartner, der auch bei der IG Metall arbeitet, da hat jeder sein getrenntes Reich, sie finden auch immer zueinander, weil es keine große Entfernung ist; aber es sind auch keine Kinder da.“ (Führungskraft VS männlich 3)*

Dies bedeutet, dass die Frage der Lebenssituationen auch in der IG Metall nach wie vor bei der Beurteilung von Frauen eine wichtige Rolle spielt.

Trotz der Berichte gerade auch Jüngerer über besondere Widerstände werden von Frauen, die schon länger im ‚Geschäft‘ sind, doch erhebliche Verbesserungen festgestellt, wobei sich die unterschiedlichen Beobachtungen nicht ausschließen, sondern sicherlich auch der bereits erwähnte Altersfaktor und das in langen Jahren erworbene ‚Standing‘, neben generellen kulturellen Veränderungen, eine Rolle spielen:

*„Das war am Anfang schlimm. Die ersten Jahre als hauptamtliche Frau mit Mitte 20, das war richtig hart. Da war ich das Mädchen, das in den Betrieb gekommen ist. Da habe ich dann häufig gemerkt [...], ich werde nicht ernst genommen. Über mich wurden Dinge gesagt, was bei einem Mann nie passiert wäre. Es gab eine Betriebsversammlung, wo der Personalchef sagte, ich würde in einer Gossensprache reden. Das würden die bei einem Mann nie machen. Oder in zwei Verwaltungsstellen bin ich vom Ortsvorstand nach meiner Familienplanung gefragt worden. [...] Das fand ich in den ersten Jahren richtig heftig. Das ist mittlerweile total anders.“ (Führungskraft VS weiblich 3)*

Nach wie vor wird die IG Metall jedoch auch als eine „harte“ Männergewerkschaft empfunden, was nicht nur für Frauen allein ein Problem darstellen könnte:

*„Ich denke, das größte Problem sind wahrscheinlich immer noch die Vorbehalte, die es gibt. Dass man es den Frauen nicht zutraut, [...] weil die IG Metall ja eine Männergewerkschaft ist [...] und als solch ein System ist die IG Metall sehr hart. Ich habe sie so erlebt, als eine harte Gewerkschaft, in der man sich durchsetzen muss. Dass da manch einer, der sensibler, der emotionaler ist als ich, dass er oder sie da Probleme hat, das kann ich gut nachvollziehen. Man muss sich schon wirklich einen Status erarbeiten, damit man sagen kann, man steht da ein Stück darüber und kickt einfach weg, was an Angriffen oder anderem kommen könnte.“ (Führungskraft VS weiblich 5)*

### 2.3.1.3 Entwicklungen in den Betrieben

In Betrieben, insbesondere in Großbetrieben, werden auch gegenläufige Entwicklungen beobachtet, mit positiven Veränderungen in der Geschlechterfrage und -kultur in Betriebsräten und auf Unternehmensseite, als Herausforderung, der sich auch die IG Metall stellen müsse:

*„Die großen Firmen bei uns sind ja teilweise nicht hinterher, sondern uns voraus, was Personalentwicklung unter Geschlechtergesichtspunkten angeht. Es ist dort schon Usus, dass man das auch zu berücksichtigen hat. Das gilt bis zu einer Größenordnung ab X-Tausend und darunter sieht die Welt teilweise auch anders aus, bis dato.“ (Bezirksleiter 1)*

*„Ich glaube, es verändert sich schon langsam etwas auch in den Köpfen der Ehrenamtlichen. Früher in den Großbetrieben, die alle männerdominiert waren, wenn da endlich ein, zwei Frauen im Betriebsrat waren, haben diese irgendwann gesagt: ‚Also, ihr könnt uns alle, die Machosprüche will ich jetzt nicht mehr hören.‘, und sie haben sich dann eher wieder zurückgenommen. Ich glaube, dass es in den Betriebsräten eine neue Generation an Männern – unter Führungszeichen – gibt, ja. Da verändert sich schon etwas. Die heute Dreißig- und Vierzigjährigen, auch bei den Ehrenamtlichen, haben, glaube ich, ein anderes Bild im Kopf als die Fünfzig- und Sechzigjährigen.“ (Führungskraft VS männlich 3)*

Andere berichten, dass auch im Rahmen gezielter Personal- und Personalentwicklungsmaßnahmen für Betriebsratsgremien und Jugend- und Auszubildendenvertretungen der Faktor Geschlecht zunehmend eine Rolle spiele, ein Faktor, der nicht nur förderlich für die Nachwuchsgewinnung der IG Metall, sondern ebenfalls als Herausforderung zu sehen sei, hier nachzuziehen.

### 2.3.1.4 Nachfolgerin eine Frau?

Alle befragten männlichen Führungskräfte konnten sich im Prinzip eine Frau als Nachfolgerin vorstellen. Die Zeit sei heute auch in der IG Metall dafür reif. Allerdings müsse das mit gezielter Planung einhergehen, damit es nicht bei Ausnahmefällen bleibe.

Einige nannten bei der Frage nach ihren Visionen für die IG Metall in zehn Jahren sogar den Wunsch,

gepaart mit der Zuversicht, dass die IG Metall dann so weit sein könne – auch eine Frau als Erste Vorsitzende zu wählen.

### 2.3.2 Anforderungen an Führungspositionen

Breiten Raum nahmen in den Interviews veränderte Bilder von und Anforderungen an Führung, insbesondere in den Verwaltungsstellen, ein:

*„Was sich auf jeden Fall verändert hat, ist das Bild des Bevollmächtigten. Vor über 20 Jahren war eher noch das Bild ‚der Bevollmächtigte weiß alles, kann alles‘. Das hat sich entschieden verändert.*

*Auch Führungskräfte sind eben auch nur ganz normale Menschen und können und wissen nicht alles. Nicht als etwas Negatives, sondern als etwas Menschliches. Und eben nicht mehr überheblich und nicht autoritär, weil das waren Bevollmächtigte früher teilweise auch, autoritär.“*

(Führungskraft VS weiblich 3)

Gestiegen seien die Anforderungen an die fachliche Kompetenz wie auch die Menge der Themen, in denen man fit sein müsse, um kompetente Beratung sicherzustellen. Zugleich stellten sich verstärkt Anforderungen an soziale und Prozesskompetenzen. Dies wird mit neuen Ansprüchen in Verbindung gebracht, die sich auch aus veränderten Rollenverständnissen der Betriebsratsgremien ergeben:

*„Früher sind Auseinandersetzungen beim Sozialplan geendet. Heute geht es darum, Betriebsräte dazu zu gewinnen, oder wenn Betriebsräte schon so weit sind, mit ihnen gemeinsam zu versuchen, unternehmerische Konzepte als Gegenmodelle zu fahren. Das sind Ansprüche, die bekommt man nicht aus der Hand geschüttelt, da braucht es mehr Background.*

*Zweitens die Frage von Prozessberatung, Beteiligungsorganisation und Teamorganisation. Es braucht weniger den, der in eine Versammlung geht, eine große Rede schwingt, alle begeistert klatschen, und dann wieder weggeht und damit ist es erledigt, sondern der dann auch das, was er sagt, im Betrieb mit den Leuten zu organisieren versucht.*

*Der Gleichklang von Veränderung bei den Hauptamtlichen und in den Betriebsräten ist relativ hoch, auch wenn es in beiden Kategorien heute noch Leute gibt, die auch mit einer ganz klassischen Art ihre Interessensvertretungspolitik wahrnehmen und ebenfalls hinbekommen.“* (Führungskraft VS männlich 4)

Angesichts der gestiegenen Anforderungen an kompetente fachliche Beratung und strategische Führung genüge es heute nicht mehr, nur ein „politischer Kopf“ zu sein:

*„Bei den Verwaltungsstellen, bei den Bevollmächtigten, ist deutlich mehr die ganze Thematik um Personal- und Finanzplanung, Personalentwicklung oder auch Neustrukturierung der Verwaltungsstelle in den Vordergrund gedrängt. Wenn ich an den einen oder anderen ausgeschiedenen Bevollmächtigten denke, der hatte das Verständnis eines politischen Kopfes, und das war es dann auch.*

*Bevollmächtigte haben heute daneben weitaus mehr wirkliche Führungsaufgaben. Das steigert*

*die Qualitätsmaßstäbe, bloße Schwätzerei oder Sprüche klopfen reicht nicht aus. Das ist das eine und das andere, dadurch, dass sich die Unternehmenspolitik und die Betriebsstrukturen stark in Richtung Zentralisierung verändert haben, kommt man gar nicht umhin, in vielen Fragen einigermaßen Sachkompetenz zu haben. Die Arbeit verlangt das einfach ab, sonst versagst du. Das Anforderungsprofil ist qualitativ breiter geworden, es verlangt mehr an Sachkenntnissen im Voraus.“ (Bezirksleiter 1)*

Die gestiegenen Anforderungen im Bevollmächtigten-Beruf brächten gestiegene Anforderungen auch an Ausgangsqualifikationen und Qualifizierung mit sich, für die klassische, ausschließlich betriebsbezogene Werdegänge nicht ausreichten:

*„Wir müssen auch andere Werdegänge akzeptieren. [...] Ich glaube schon, dass wir mittlerweile von den Ansprüchen her, die an eine so große Organisation gestellt werden, unterschiedlichste Qualifikationen brauchen. Das heißt, wir brauchen auch Qualifikationen, die sehr stark mit einem anderen Ausbildungsgang als den nur klassischen verbunden sind. Rein nur aus dem Betrieb jemanden einstellen, das ist vorbei, das halte ich auch nicht für richtig, der muss eine Zusatzqualifikation haben. Weil nur mit Gefühlslagen, wie wir das früher gemacht haben, ist das angesichts der Kompliziertheit nicht mehr zu bewerkstelligen.“ (Führungskraft VS männlich 4)*

Weiter werden soziale Kompetenz, Kommunikationsfähigkeit und Teamorientierung als zentrale Voraussetzungen für erfolgreiches Führen unterstrichen:

*„Ich sehe heute bei Bevollmächtigten viel mehr soziale Kompetenz und Kommunikationsfähigkeit. Wenn man sich die Entwicklung anguckt, hatten noch Ende der Achtzigerjahre Bevollmächtigte bei uns im Bezirk für sich den Anspruch, dass sie die Ansager sind. Sie haben im Grunde genommen sehr viel stärker vorgegeben, was zu tun ist. Natürlich muss ich in einer Führungsfunktion auch ansagen, entscheiden und die Verantwortung für alle tragen. Statt Ansage würde ich das aber eher als Orientierung bezeichnen: Orientierung, Entscheidung, Verantwortung. Das ist etwas, was man als Führungspersönlichkeit braucht. Ich lege bei meinem Führungsstil viel Wert darauf, dass wir zusammenarbeiten. Dass es ein Team gibt, in dem die Entscheidungen gemeinsam getroffen werden, auch wenn ich sie letztendlich verantworten muss. Dass es einen Prozess gibt, wo sich jeder entfalten kann. Das heißt auch, auf die Stärken und Schwächen der einzelnen Kollegen einzugehen, die Stärken zu stützen und die Schwächen auszugleichen und sich eben als Team zu verstehen.“ (Bezirksleiterin 1)*

Wie wichtig in diesem Zusammenhang Angebote für die Aus- und Weiterbildung für den politischen Bereich wie für Führungspositionen angesehen werden, zeigt sich auch in der Beobachtung einer ehemaligen Bevollmächtigten, zu deren aktiver Zeit es solche Angebote noch nicht gegeben hat, weshalb sie sich auch eine größere Verbindlichkeit für eine Teilnahme wünschen würde:

*„Es läuft jetzt einiges besser, als es bei mir der Fall war. Bei mir gab es damals weder eine Traineeausbildung noch gab es die guten Seminare und Weiterbildungen für junge Führungskräfte. Also,*

*das ist ganz toll, finde ich, von unserer IG Metall [dass es das gibt, Anm. d. Aut.] [...] Ich wäre wirklich froh gewesen, hätte ich damals so etwas gehabt, weil du bist auf einmal Führungskraft und du hast keine Ahnung von Führen. Allerdings – ich kenne ja nun viele Bevollmächtigte in unserer Region und ich würde sagen, zwischen Theorie und der praktischen Anwendung klafft immer noch eine große Lücke. Trotzdem sind die Ansätze gut. Man müsste vielleicht mehr Verbindlichkeit herstellen.“*  
(ehemalige Bevollmächtigte 2)

Bei der Darstellung der gestiegenen Anforderungen wird auch die Fähigkeit zur Work-Life-Balance als weiteres wichtiges Kompetenzprofil benannt, allerdings als bisher allzu oft noch vernachlässigte Kompetenz:

*„Was man unbedingt benötigt, ist ein gutes Zeitmanagement. [...] Die Fähigkeit, sich selber innerhalb kurzer Zeit vorzubereiten und geistig sowie körperlich fit zu halten. Dabei gilt es, möglichst die eigenen familiären Aspekte nicht ganz hinunterfallen zu lassen. Letzteres kommt aber häufig sehr kurz.“*  
(Führungskraft VS männlich 1)

Insgesamt wird die Bevollmächtigten-Funktion wiederholt, und dies trotz gesteigener Belastungen, als attraktiver und spannender Job gesehen. Ein Interviewpartner bezeichnet ihn sogar als einen „*der attraktivsten Posten, den es in der IG Metall gibt*“ (Führungskraft VS männlich 1): wegen seiner politischen Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten in Gewerkschaft und Region, aber auch in persönlichen Belangen, etwa der Gestaltung des Zeitmanagements.

## 2.4 Strukturelle Ansatzpunkte für Veränderungen

Im Rahmen der Interviews wurden vielfältige Ansatzpunkte, Vorschläge, aber auch bereits gute Praxiserfahrungen für strukturelle Veränderungsmöglichkeiten benannt, die einerseits das Ziel der Förderung von Frauen in Fach- und Führungspositionen unterstützen, andererseits jedoch insgesamt als Basis für eine gute und starke Weiterentwicklung der Gesamtorganisation gesehen werden. Schwerpunkt bildeten dabei die Handlungsfelder der Nachwuchsförderung der IG Metall auf unterschiedlichen organisationalen Ebenen wie auch im individuellen Bereich, der Unterstützung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie allgemein der Förderung guter Arbeitsbedingungen.

### 2.4.1 Nachwuchsförderung

Das Thema Nachwuchsförderung bzw. -rekrutierung gehörte zu den am meisten und zum Teil auch unterschiedlich diskutierten Themen, nicht nur bezogen auf das Projektthema, sondern auch als generelles Problem, dessen Lösung die IG Metall gezielter angehen müsse.

Bezogen auf das Projektthema wurde als wichtiges, von einigen sogar als Haupthindernis benannt, dass der bisherige ‚Pool‘ von Frauen, auf den man bei der Besetzung von Führungspositionen gerade in den Verwaltungsstellen zumindest mittelfristig zurückgreifen könne, nicht ausreichend sei. Auch wenn Frauen im politischen Bereich der Verwaltungsstellen inzwischen mehr als ein Fünftel ausma-

chen, gibt es hier Ungleichzeitigkeiten in der Entwicklung. Während einige von einer positiven Entwicklung in ihren Bezirken unter Gender-Aspekten berichten, berichten Interviewpartnerinnen aus anderen Bezirken, dass dort seit längerer Zeit zumindest bei neu eingestellten Jugendsekretären keine einzige Frau dabei gewesen sei.

Als weiteres Problem wird angeführt, dass weibliche Trainees mehr als Männer über den ersten Bildungsweg zur IG Metall gekommen sind, das heißt häufiger keinen oder nur einen geringen betrieblichen Erfahrungshintergrund aufweisen.

Das Traineeprogramm der IG Metall wird jedoch nach wie vor als wichtiger Schritt für die Nachwuchsförderung gesehen: generell und als Hebel, um mehr Frauen für eine hauptamtliche Tätigkeit zu gewinnen, wobei das Programm jedoch gerade vor dem Hintergrund „externer“ Zugänge stärker als bisher mit Praxisanteilen verbunden sein müsse:

*„Der erste Schritt ist, dass es ein Traineeprogramm gibt. Das führt dazu, dass wir auch Frauen mehr Chancen geben, hauptamtlich in der IG Metall beschäftigt zu sein. Über das Traineeprogramm konnte man nicht nur Frauen aus Betrieben, sondern auch aus externen Bereichen gewinnen. Das Problem in unserer Organisation, in der sich die Masse der Funktionäre und auch der hauptamtlichen Funktionäre in Führungspositionen aus Betrieben herausentwickelt hat, ist ja, dass es natürlich nicht massig Frauen gibt. Ich will aber auch kritisch anmerken, dass, wenn man viele Frauen aus externen Lebenszusammenhängen und häufig mit klassischem Studium einstellt, die Frauen die Möglichkeit haben müssen, die praktischen Anteile, die man braucht, um sich tatsächlich auch als hauptamtliche Funktionärin nicht nur durchsetzen zu können, sondern auch akzeptiert zu werden, zu erlernen. Das heißt, es sollte mehr praktische Anteile in den Verwaltungsstellen geben. Das würde ich mir wünschen.“ (Bezirksleiterin 1)*

Einige Interviewpartner und -partnerinnen, für die die Herkunft aus dem Betrieb eine unverzichtbare Voraussetzung für das Amt des Bevollmächtigten in einer Verwaltungsstelle ist, sehen deshalb von vornherein für die Gruppe der „Externen“ oder „Seiteneinsteiger“ zumindest für örtliche Führungspositionen, aber auch generell für den politischen Bereich in einer Verwaltungsstelle, geringe Chancen.

*„Es muss uns gelingen, in den Betrieben eine stärkere Verankerung bei qualifizierten und hoch qualifizierten Frauen zu bekommen und dann der klassische Weg: Wir müssen sie organisieren, wir müssen sie in die Betriebsräte bekommen. Dann, da bin ich mir sicher, wird es auch engagierte Frauen geben, die sagen: ‚Jetzt mache ich den Sprung in die Hauptamtlichkeit.‘ Ich bin kein großer Fan von diesen Seiteneinsteigern. Das mag bei der einen oder anderen Funktion auf Bezirks- oder Vorstandsebene funktionieren. Aber ich glaube, für eine Verwaltungsstellenarbeit braucht man Leute aus den Betrieben. Das heißt für mich vom Grundsatz her, es müssen Menschen sein, die im Betrieb gearbeitet haben und die optimalerweise auch im Betrieb aktiv waren. Und da haben wir einfach viel zu wenig Frauen.“ (Führungskraft VS männlich 3)*

Andere plädieren – auch unabhängig von der Frage Mann oder Frau – eher für einen Dreiklang gleichberechtigter Zugangsmöglichkeiten, die aber besonders für Externe mit einer mehrjährigen Praxis in einer Verwaltungsstelle verbunden sein müssten, um eine gute Kombination von theoretischer Grundausbildung und Praxiserfahrung zu gewährleisten:

*„Wir haben einige, die keine akademische Ausbildung haben und einen guten Job machen. Und wir haben einige, die eine HWP-Ausbildung haben, wir haben einige, die haben ein Studium. [...] Weil wir sehr viele Trainees haben, die eine Nähe zu uns haben, aber ausschließlich eine akademische Grundausbildung, dränge ich sie immer dazu, mindestens drei, wenn nicht fünf Jahre in eine Verwaltungsstelle vor Ort zu gehen und dort sehr nah Betriebsbetreuung zu machen. Ich glaube, dass das auch das Entscheidende ist, wenn du Bevollmächtigter wirst. Das gilt für Männer wie für Frauen.“*  
(Bezirksleiter 2)

Es gibt auch Interviewpartner, die dafür plädieren, unter dem Gesichtspunkt der Vielfalt und Horizontweiterung den Weg des „Quereinsteigers“ – das heißt den Einstieg über den ersten Bildungsweg oder ohne klassische IG Metall-Karriere im Rücken – nicht als Hinderungsgrund zu betrachten, sondern als Chance für die Organisation:

*„Manchmal ist es gar nicht verkehrt, als Quereinsteiger – in Führungsstrichen – hineinzukommen. [...], um einfach auch andere Perspektiven ins Spiel zu bringen als nur die klassische Karriere wie entsprechende Bildungsmaßnahmen im gewerkschaftlichen Bereich, dann mindestens fünf Jahre Betriebsratstätigkeit und dann Hauptamtlicher werden. Da macht es durchaus auch Sinn, auch solche Quereinsteiger – in Führungsstrichen – zu haben, weil ich denke, das erweitert den Horizont, um andere Ideen, andere Vorgehensweisen und damit eher Vielfalt zu haben, anstatt immer nur auf einen Weg zu setzen.“* (Führungskraft VS männlich 5)

Verbunden wird diese Beobachtung auch mit der Chance einer anderen Anschlussfähigkeit an hoch qualifizierte Beschäftigtengruppen, aber auch an Frauen, anstelle des klassischen gewerkschaftlichen Werdeganges.

#### **2.4.1.1 Nachwuchsförderung in Betrieben**

Übereinstimmung gab es bei allen Befragten, dass im Fokus einer gezielteren Nachwuchsrekrutierung, und dies insbesondere auch von Frauen, die Betriebe stehen müssten. Als Problem werden allerdings nach wie vor die männerdominierten betrieblichen und ehrenamtlichen Strukturen gesehen:

*„Wenn ich einen niedrigen Frauenanteil in den Betrieben habe, habe ich natürlich auch wesentlich weniger, um etwas Gutes abzuschöpfen. Wenn ich 80 bis 85 Prozent Männer im Betrieb und bei den Funktionären habe, kann ich bei diesen natürlich etwas Gescheites abgrasen und gezielt einzelne Leute fördern. Wenn ich aber nur wenige Frauen habe, ist das richtig schwer.“* (Führungskraft VS weiblich 3)

Ein weiterer Einflussfaktor sind unterschiedliche Lebens- und Karriereentwürfe von Frauen, die allerdings stark abhängig von betrieblichen und regionalen Rahmenbedingungen und Kulturen wie auch Milieus sind. Es gibt durchaus die Erfahrung, dass gerade junge ehrenamtliche Funktionärinnen mit der Familiengründung erst einmal aussteigen:

*„Ich hatte eine Kollegin im Auge, die war JAV-Vorsitzende und Ortsjugendausschussvorsitzende. Ich hätte sie gerne weiter gefördert, aber jetzt taucht sie erst mal ins Heiraten und Kinderkriegen ab. Das finde ich schade, weil sie noch viel Zeit dafür hätte. Ich kann sie aber nicht bevormunden oder mein Lebensmodell ohne Kinder oder die späte Entscheidung darüber auf andere übertragen. Ich muss schon auch die Individualität zulassen und akzeptieren. Meine Erfahrung aus 20 Jahren Jugendarbeit ist, dass die guten Frauen, die aus diesem Bereich kommen, erst einmal aussteigen, wenn sie Kinder haben. Das ist schade, aber ich habe dafür kein Rezept.“ (Führungskraft VS weiblich 3)*

Die Beispiele einiger interviewten Gewerkschaftssekretärinnen zeigen jedoch, dass es durchaus auch Frauen gibt, die eine Karriere oder eine Hauptamtlichkeit in der Gewerkschaft mit Kindern planen, auch wenn die Beispiele früherer Vorreiterinnen und der Doppel-Stress, dem sie damit ausgesetzt waren, nach Meinung einer weiteren Gesprächspartnerin für junge Frauen heute eher abschreckend wirken könnten.

Als weiteres hemmendes Element wird erneut das Problem der Ämterüberhäufung erwähnt, wobei beobachtet wird, dass Frauen dazu eher Nein sagen, und dies nicht nur aus zeitlichen Gründen:

*„Wenn wir einen finden oder eine, die bereit ist, ehrenamtlich tätig zu werden, überhäufen wir sie zusätzlich mit vielen anderen Funktionen, dass diejenige z. B. nicht mehr nur Vertrauensfrau ist, sondern gleich in der Delegiertenversammlung und zusätzlich Mitglied des Arbeitskreises usw. Dieses Multifunktionswesen erscheint nicht sehr attraktiv, weil jeder befürchtet, wenn ich mich einmal bereit erklärt habe: ‚Ich reiche den kleinen Finger, dann reißt mir die Organisation gleich die ganze Hand ab.‘ [...] Das ist, glaube ich, ein grundsätzliches Problem. Möglicherweise trauen sich Frauen aber sogar eher, Nein zu sagen, und lassen es sich nicht so lange gefallen, weil sie sich nach meiner Einschätzung eher der Sache verpflichtet fühlen und weniger mit einem Gedanken an Karriere herangehen.“ (Führungskraft VS männlich 1)*

Als wichtiges und noch zu wenig genutztes Potenzial wird auf den überproportional hohen Frauenanteil in den Jugend- und Auszubildendenvertretungen hingewiesen, denen nach Ende ihrer Amtszeit nur selten weiterführende Angebote gemacht würden. Damit wird zugleich die Einschätzung der veränderten Lebenssituationen als alleiniger hemmender Faktor relativiert:

*„Wenn man nicht mehr Jugendvertreterin ist, ist es in einem großen Betrieb recht schwierig, ehrenamtliche Arbeit für die IG Metall zu machen.“ (Gewerkschaftssekretärin 1)*

*„Warum haben wir [in den Jugend- und Auszubildendenvertretungen, Anm. d. Aut.] eine deutlich höhere Frauenquote als bei den Erwachsenen? Warum verlieren wir aktive Frauen auf dem Weg? Es ist ja nicht nur, weil sie alle Kinder kriegen und/oder rausgehen aus dem Job, sondern vielleicht auch, weil wir nicht genügend inhaltliche Angebot haben.“*  
(Bezirksleiter 3)

Damit verbunden werden verstärkt Angebote für unterschiedliche Zielgruppen eingefordert. Als Good-Practice-Beispiel wird hier das Engineering-Projekt der IG Metall angeführt, ein Netzwerk für Ingenieure und andere technische Expertinnen und Experten, in dem durchaus auch junge Frauen zu finden sind. Die Differenzierung der Politikangebote müsse zugleich nach außen hin sichtbar werden:

*„Gewerkschaften scheinen bis dato als Interessenvertretung der klassischen Facharbeiter im Großbetrieb. Der Facharbeiter in der Automobilindustrie mit Häuschen am Rande der Großstadt ist aber nur ein Ausschnitt aus der heutigen Arbeitswelt. Wenn wir unsere Ausrichtung und unser Image nicht verändern, werden wir junge Menschen nicht bewegen können. Auch junge Frauen nicht.“*  
(Bezirksleiter 3)

Um Interesse bei Frauen für eine mögliche berufliche Laufbahn bei der IG Metall zu wecken, brauche es neue inhaltliche Angebote. Zugleich müsse das Image und Erscheinungsbild auch hier verändert werden. In der öffentlichen Meinung gebe es nach wie vor das Bild des männlichen Gewerkschaftsfunktionärs,

*„der vorne auf der Bühne steht und die Welt erklärt. [...] Warum macht eine junge Ingenieurin lieber eine Karriere bei der Firma X statt bei der IG Metall? Man muss schon ein inhaltliches Angebot machen, dass es auch attraktiv ist, bei uns zu arbeiten.“* (Bezirksleiter 3)

Ein weiterer Interviewpartner fordert in diesem Zusammenhang generell, also über das Projektthema hinaus, Konzepte für eine gewerkschaftliche bzw. gewerkschaftsnahe Berufsweg- und Qualifizierungsplanung zu entwickeln, einschließlich berufsbegleitender Studienwege. Diese Laufbahnplanung müsse bereits im Betrieb und nicht erst mit der Traineeausbildung ansetzen. Sie müsse eine reelle Alternative zu anderen beruflichen Karrierewegen aufweisen, damit sich die Menschen nicht nur mangels Alternativen für Betriebsrat oder Gewerkschaft entschieden. Ziel müsse sein, die Besten zu gewinnen:

*„Wir brauchen eine echte Nachwuchsförderung, die nicht erst ansetzt, wenn jemand [in der Gewerkschaft bzw. im Traineeprogramm, Anm. d. Aut.] eingestellt wird. [...] Für die meisten [Jugend- und Auszubildendenvertreter/innen, Anm. d. Aut.] – ob sie im Betrieb eine Karriere machen oder studieren gehen – ist Ende mit Jugendvertreterei oder mit Gewerkschaftsarbeit. [...] Wir müssen ein Berufsbild haben, damit die Leute sagen: ‚Mensch, ich will nicht Ingenieur werden, ich will Gewerkschafts-*

*sekretär werden.‘ Und dann nicht nur durch Zufall und Ochsentour, sondern dass erkennbar ist: ,Wenn du das werden willst, dann musst du eins, zwei, drei, vier, fünf machen und da gibt es acht-hundert Stellen in der Republik, da wird dann schon eine gefunden werden für dich, wenn du es gut machst.‘“ (Führungskraft VS männlich 6)*

In den Interviews wird zugleich von einer Reihe von Good-Practice-Beispielen gezielter Personalentwicklung berichtet, die mit zu einem Anstieg von Frauen mit betrieblichem Hintergrund im Trainee-programm geführt haben bzw. perspektivisch verstärkt führen sollen.

So beobachtet eine Bezirksleiterin, dass Bevollmächtigte zunehmend Frauen in ihren Verwaltungsstellen, also ehrenamtliche betriebliche Funktionärinnen, gezielt und erfolgreich auf eine Teilnahme am Trainee-Programm ansprechen.

Ein anderer Bezirk hat im vergangenen Sommer in Zusammenarbeit mit der Vorstandsverwaltung ein sogenanntes Talentsuche-Programm für die Betriebe gestartet, verbunden mit speziellen Qualifizierungsmaßnahmen. Über Ergebnisse konnte im Rahmen der Interviews noch nicht berichtet werden, da das Programm erst kurz danach begann. Als ‚Rekrutierungs-Vorgabe‘ wurde die gezielte Ansprache von Frauen auf eine Teilnahme an die beteiligten Verwaltungsstellen und Betriebe ausgegeben.

#### **Exkurs: Frauenförderung als Chefsache**

Ein Bevollmächtigter berichtet stolz, dass es ihm, trotz auch für IG Metall-Verhältnisse besonders stark männerdominierter Betriebsstrukturen, in seiner Verwaltungsstelle gelungen ist, dass von den drei jüngeren Nachwuchskräften für den politischen Bereich, die in den letzten Jahren aus den Betrieben heraus gewonnen werden konnten, zwei Frauen waren. Als Grundlage sieht er eine seit Jahren geübte, erfolgreiche Kultur der gezielten Personalentwicklung von Frauen in und aus den Betrieben heraus, wobei eine klare Ansage, beharrliche Überzeugungsarbeit und eine entsprechende bezirkliche Kultur wichtige Erfolgsfaktoren dafür seien:

*„Wir hatten in der Bezirksleitung gezielt angefangen zu organisieren, dass – obwohl es damals die Frauenquote noch gar nicht gab – in Funktionen mehr Frauen hineingeholt werden. Nicht nur über Programme, Bildungsqualifizierung, sondern auch bei Stellenbesetzungen sind Kolleginnen offensiv angesprochen worden. Diese Erfahrungen habe ich in die Verwaltungsstelle übertragen. 1993 haben wir einen Beschluss im Ortsvorstand und in der Delegiertenversammlung – also der damaligen Vertreterversammlung – durchgesetzt, dass wir in den örtlichen Gremien der IG Metall mindestens einen Anteil von Frauen, wie er in der Mitgliedschaft ist, durchsetzen wollen. Wir haben es seitdem auch durchgehalten, den Anteil auf einem relativ hohem Niveau zu halten, obwohl der Mitgliederanteil insbesondere im Frauenbereich gesunken ist, weil uns ein großer Frauenbetrieb vollständig weggebrochen war. Wir haben es trotzdem geschafft, [...] weil es gewollt war. Wenn man einen langen Atem hat, kann man die Leute ohne Weiteres überzeugen.“ (Führungskraft VS männlich 4)*

Neben der klaren Willensbekundung wird das ‚Von-oben-Mittragen‘, das heißt die Umsetzung des Beschlusses nicht nur der für Frauenarbeit zuständigen Gewerkschaftssekretärin zu überlassen, als weiterer wichtiger Erfolgsfaktor angeführt. Der Interviewpartner betont dabei nochmals die Notwendigkeit des Dialogs mit den Betrieben – anstelle des doch lange Zeit üblichen ‚Durchstellens‘. Dies setzt voraus, sich auf Widerstände einzulassen und Bedenken ernst zu nehmen:

*„Wir hatten es [...] nicht nur mitgeteilt, sondern sind in die Versammlungen gegangen und haben gefragt: ‚Was habt ihr getan, um Frauen zu finden?‘ [...] Es gab natürlich Stimmen wie: ‚Wir haben alle gefragt, keine will.‘ Und wenn man etwas intensiver nachgehakt hatte, gab es dann eben doch Kolleginnen, die bereit waren zu kandidieren. [...] Und wenn es dann Stimmen gab wie: ‚Wir können doch nicht nur wegen der Quote und dann müssten wir ja jede, die dann kandidiert, nehmen‘, dann haben wir intensiv darüber geredet, ob denn die Qualitätsstandards, die angesprochen werden, eigentlich von den Männern genauso erwartet werden. Wenn man auf dieser Ebene diskutiert hat, konnte man auch sachlich diskutieren. Und ich habe gemerkt, in dem Augenblick, wo die Debatte durch mich als Ersten Bevollmächtigten und durch ein paar wesentliche Betriebsratsvorsitzende getragen worden ist, dass dann auch nicht mehr dagegen gemosert, sondern mitgemacht worden ist.“ (Führungskraft VS männlich 4)*

Die Diskussion der Geschlechterfrage konnte so, wie dieser Interviewpartner weiter ausführt, für eine weitere fruchtbare Diskussion über bisher unhinterfragte „Qualitätsstandards“ genutzt werden und zugleich eine Öffnung der Strukturen auch für nicht klassische gewerkschaftliche Funktionärs- und Beschäftigtengruppen bewirken:

*„Warum kann nicht eine stellvertretende Betriebsratsvorsitzende oder aber ein Betriebsratsmitglied auch ein Mandat übernehmen und wir entwickeln die Personen, damit sie in die Mandate oder Kandidaturen hineinkommen? [...] Wir haben dann eine Kollegin gewonnen [für den Ortsvorstand, Anm. d. Aut.], die war Betriebsratsmitglied und ist erst später Betriebsratsvorsitzende geworden. Die Männerwelt konnte sich nie vorstellen, dass sie Betriebsratsvorsitzende wird, das musste ein Mann sein. Aber sie hat in Wirklichkeit den Laden geschmissen und auch in der Ortsverwaltung hat man gemerkt, dass sie von ihrer beruflichen Tätigkeit hoch qualifiziert ist, nur eben nicht unbedingt dem Bild eines klassisch gewordenen Facharbeiters entspricht.“ (Führungskraft VS männlich 4)*

#### **2.4.1.2 Nachwuchsförderung im Hauptamtlichen-Bereich der Verwaltungsstellen**

##### **2.4.1.2.1 Das Potenzial der Gewerkschaftssekretärinnen und -sekretäre**

Wie schon bei der Reflexion der eigenen Wege hin zu einer Führungsposition wird als wichtiger Erfolgsfaktor die Personalentwicklung für Gewerkschaftssekretärinnen und -sekretäre von Beginn ihrer Tätigkeit an gesehen. Als besonders wichtig werden die gezielte Aufgabenplanung und -zuweisung wie auch die Begleitung, und dies in besonderer Verantwortung der Vorgesetzten, benannt:

*„Wir haben hier eine klassische Arbeitsteilung in der Form, dass jeder Betriebsbetreuung hat. Unsere junge Kollegin hat nicht klassisch nur die Bereiche Frauen und Jugend, sondern sie macht genauso Betriebsbetreuung. Sie hat dabei – auch das ist von mir gewollt – nicht die Miniaturbetriebe, die ich alle nicht haben will, sondern sie hat immerhin drei bedeutende Betriebe der Verwaltungsstelle zur Betreuung. Ich habe natürlich darauf geachtet, ob sie auch von den Betriebsfunktionären eine gewisse Akzeptanz bekommen würde, damit sie nicht gleich verbrennt.“ (Führungskraft VS männlich 4)*

*„Für die Nachwuchsförderung ist es notwendig, dass man sich immer wieder mit jungen Sekretären konsequent und regelmäßig zusammensetzt und spricht. Bei uns macht das zum Beispiel der Zweite Bevollmächtigte. Da geht es weniger um politische Themen, sondern es geht vielmehr um diesen ganzen organisatorischen Kram: Wie organisiere, wie strukturiere ich meine Arbeit?“ (Führungskraft VS männlich 3)*

Für eine gezielte Personalplanung und -entwicklung könne es außerdem sinnvoll sein, dass Trainees, die aus dem ehrenamtlichen Bereich kommen, nach der Ausbildung die Gelegenheit erhalten, wieder in ihre Herkunftsregion zurückzukehren:

*„Wenn Frauen, die sich in bestimmten Regionen entwickelt haben, ins Traineeprogramm gehen, die Chance haben, in die Region zurückzukehren, in der sie groß geworden sind, hilft das natürlich auch. Wenn sie dort schon als ehrenamtliche Funktionäre bekannt waren.“ (Bezirksleiterin 1)*

Insbesondere für Jugendsekretärinnen und -sekretäre und besonders für junge Gewerkschaftssekretärinnen, die ohne betrieblichen Background in eine Verwaltungsstelle gekommen sind, wird im Rahmen der Interviews auf die Gefahr hingewiesen, in Nischen abgedrängt zu werden oder in eine ‚Staubsaugerrolle‘ zu geraten. Konkret bedeutet das, dass ihnen gerne weniger geliebte oder prestigeträchtige Aufgaben übertragen, aber auch von ihnen gerne übernommen werden, was als konkretes Karrierehemmnis gesehen wird:

*„Jeder fängt, wenn er jung anfängt, in der Nische Jugendarbeit an. Das ist die Frage, ob er den Sprung zum Organisationssekretär hinkriegt oder ob er der Staubsauger ist, der all das aufsaugt, was ohnehin nicht sonderlich attraktiv ist – von der Personengruppenarbeit über Handwerksarbeit zu was weiß ich was. Es gibt Tätigkeitsfelder, mit denen man sich nicht etablieren kann, um eine weitere Entwicklung zu machen, um anerkannt zu werden oder für eine Wahlfunktion vorgeschlagen zu werden.“ (Bezirksleiter 1)*

Dieser Situation müsse durch Vorgesetzte, aber auch durch die Sekretärinnen selbst gezielt entgegengesteuert werden. Als hilfreich wird hier das von der Vorstandsverwaltung in Zusammenarbeit mit mehreren Bezirken konzipierte Förderprogramm für junge Hauptamtliche gesehen. Neben der

fachlichen Weiterqualifizierung biete dieses Programm auch Unterstützung für die weitere Berufswegplanung und Rollenfindung wie auch die Möglichkeit zum Austausch und zu unterstützender Netzwerkbildung:

*„Um zu verhindern, dass die Nischen- und Neigungsgruppenbildung zu früh einsetzt, haben wir ein Förderprogramm für junge Hauptamtliche gemacht, um das Selbstbild eines Organisationssekretärs in der Vernetzung mit Gleichbetroffenen mit zu entwickeln, dies mit zusätzlicher Vermittlung. Wichtig ist, dass es darüber auch eine Netzwerkbildung gegeben hat und die Möglichkeit, sich gegenseitig zu vergewissern, was das Selbstbild ist, was ist meine Erwartung an mich und die der IG Metall an meine Rolle. Das gilt für Frauen und Männer, aber ich denke, das ist gerade für Kolleginnen besonders wichtig.“ (Bezirksleiter 1)*

Gezielte Personalentwicklung bedeutet zugleich gezielte Kompetenzanalyse und Qualifizierungsplanung. Besonders wichtig gerade für eine Qualifizierung on the Job werden im Rahmen der Interviews erneut die Teamorientierung einer Verwaltungsstelle und das Vorhandensein eines funktionierenden kollegialen Teams betont. Dies stelle darüber hinaus einen wichtigen Attraktivitätsfaktor dar, um besonders Frauen für den Job als Hauptamtliche zu gewinnen und zu halten.

Als weitere Maßnahme für die Nachwuchsförderung in den Verwaltungsstellen schlägt eine ältere Kollegin vor, Konzepte und Projekte für einen gezielten Erfahrungsaustausch zwischen jüngeren und älteren Hauptamtlichen auch Verwaltungsstellen-übergreifend zu organisieren. Dies sieht sie unter dem Aspekt des auch in der IG Metall anstehenden demografischen Wandels, um diesen erfolgreich zu meistern. Weiter biete solch ein Konzept die Möglichkeit alternsgerechten Arbeitens und unterstütze zudem einen als notwendig erachteten kulturellen Wandel hin zu mehr Teamorientierung statt Einzelkämpfertum:

*„Erfahrung weitergeben, das ist für mich ein wichtiger Punkt. [...] dass man langsam einen Ausstieg hinbekommt und sich mehr darauf konzentriert, nicht unbedingt immer nur vor Ort noch voll drin zu sein, sondern mehr in die Rolle hineinkommt – nenne es Ausbildung, nenne es, Projekte zu initiieren, Netzwerke zustande zu bringen.“ (Gewerkschaftssekretärin 2)*

#### 2.4.1.2.2 Verwaltungsangestellte als Nachwuchspotenzial

Einige interviewte Führungskräfte berichten, dass sie für das Gewinnen von mehr weiblichen Nachwuchskräften für den politischen Bereich gezielt auch Verwaltungsangestellte als Potenzial einbezogen haben und diese auch mit Erfolg für das Traineeprogramm bzw. eine Qualifizierung als politische Hauptamtliche gewinnen konnten.

Verwaltungsangestellte seien nicht nur vor dem Hintergrund ihrer Erfahrungen in der Arbeit in einer Verwaltungsstelle, sondern auch vor dem gerade heute wieder verstärkt geforderten betrieblichen Background bei Maßnahmen des Nachwuchskräfteaufbaus unbedingt einzubeziehen. Viele der Ver-

waltungskräfte kämen über Betriebe zur IG Metall und hätten dort zum Teil auch Funktionen als Betriebsratsmitglied oder als Assistentinnen von Betriebsräten innegehabt.

#### 2.4.1.3 Gezielte Maßnahmen auf Bezirksebene

Wie schon für die Ebene der Verwaltungsstelle werden auch für die bezirkliche Ebene eine klare Top-down-Ansage, kontinuierliche Begleitung und geduldige Überzeugungsarbeit als wichtig erachtet, um mehr Frauen für Führungspositionen gewinnen zu können:

*„Wir befinden uns im Bezirk in einer Wandelsituation und es gibt durchaus Konstellationen, dass es auf eine Frau [in Führungspositionen auf Verwaltungsstellenebene, Anm. d. Aut.] hinausläuft. Das muss man aber beobachten. Und es geht ja heute niemand mehr hin und sagt: ‚Pass einmal auf, das geht nicht, du kannst hier nicht Bevollmächtigte werden, wir wollen hier keine Frau haben.‘, sondern es geht ja subtiler. Dann wirst du zum Beispiel damit konfrontiert: ‚Ja, mit der Kollegin gibt es Probleme.‘ Dann muss man sich die Zeit nehmen, da hinzufahren und zu sagen: ‚Also Leute: Wer, wann, was, wo?‘ Und das habe ich gemacht. Man kann als Bezirksleiter nicht jemanden gegen einen Ortsvorstand durchsetzen. Das ging vielleicht einmal vor fünfzig Jahren, das geht heute nicht mehr. Aber man kann bestimmte Dinge beeinflussen. Und ich denke einmal, dass Ortsvorstandsmitglieder dann auch gucken, wie ein Bezirksleiter zu der Frage auftritt.“ (Bezirksleiter 2)*

Die bereits existierenden bezirklichen Nachwuchsprogramme für Führungskräfte und für junge Gewerkschaftssekretärinnen und -sekretäre werden durchweg auch für eine Erhöhung des Frauenanteils in Fach- und Führungspositionen als hilfreich angesehen. Dies müsse jedoch – wie in einigen Bezirken bereits praktiziert – damit verbunden sein, dass Frauen gezielt auf eine Teilnahme angesprochen werden. Während in der Qualifizierungsreihe für junge Gewerkschaftssekretäre der Frauenanteil zum Teil bereits sogar höher liegt als ihr Anteil in diesem Bereich gesamt, zeigt sich bei den Seminarreihen für den Führungskräftenachwuchs, dass hier Frauen nach wie vor stark unterrepräsentiert sind.

Auf der strukturellen Ebene erweist sich in einem Bezirk die Existenz des bereits erwähnten Netzwerks von weiblichen Hauptamtlichen als wesentliche Unterstützung zur Förderung von Frauen in Fach- und Führungspositionen. Dieser Bezirk ist zugleich einer der Spitzenreiter bezogen auf den Frauenanteil bei Bevollmächtigten.

Neben der Möglichkeit des persönlichen Austauschs und der Stärkung von Frauen, auch durch gezielte Qualifizierungsangebote im Rahmen des Netzwerkes, wird insbesondere die gezielte Ansprache und Planung unter Einbeziehung des Bezirksleiters angeführt, um die Situation zu verbessern:

*„Wir [hauptamtliche Frauen des Bezirks, Anm. d. Aut.] haben uns vor einigen Jahren, zwei bis drei Jahre vor den Organisationswahlen, zusammengesetzt und uns überlegt: ‚Wir richten den Fokus auf Erste und Zweite Bevollmächtigte. Wir wissen, dass aus Altersgründen einige gehen werden. Was und wie können wir uns präparieren, wie können wir uns in Position bringen, dass wir bei der*

*nächsten Organisationswahl mehr hauptamtliche Frauen haben?’ Wir haben das erst untereinander besprochen. Dann bin ich mit dem Bezirksleiter einen halben Tag zusammengesessen. Wir sind Verwaltungsstelle für Verwaltungsstelle durchgegangen und er hat mir gesagt, wo wer geht. Wir redeten dann, ob wir dort eine Frau haben und ob wir dort eine Frau brauchen. Die Frau, die wir haben, will sie das, will sie das nicht? Wir haben das ziemlich offen gemacht. Das war eine gute Geschichte. Ohne die Unterstützung des Bezirksleiters wäre das jedoch nicht gegangen.“*  
(Führungskraft VS weiblich 3)

#### **2.4.2 Die individuelle Ebene**

Die interviewten Führungskräfte sehen, wie dies auch bereits von den Teilnehmenden der Fokusgruppe betont wurde, zusätzliche Maßnahmen, die gezielt Frauen und gerade auch jüngere Kolleginnen stärken, als hilfreich und nötig an. Dadurch würden Frauen dabei unterstützt, sich zuzutrauen, bestimmte Positionen wahrzunehmen, selbstbewusst Ansprüche zu formulieren und vor allem ihren Berufs- und Lebensweg strategisch zu planen („Empowerment“). Durchweg wird auch für die persönliche Bestärkung und Motivation von Frauen die besondere Verantwortung der Führungskräfte genannt.

*„Mir fällt häufig auf, wenn ich Kolleginnen oder Kollegen, Sekretäre, anspreche, ob sie sich vorstellen könnten, Bevollmächtigter zu werden, dass es bei Frauen mehr Selbstzweifel gibt als bei Männern. Wir haben jetzt gerade ein Führungsprogramm aufgelegt, wie das alle anderen Bezirke auch machen. Da war schon ein Stückchen die Hemmung, dass Frauen erst noch mal länger nachgedacht haben als Kerle. ‚Kann ich das? Traue ich mir das zu oder ist das zu groß für mich?’ Da musst du, glaube ich, dann an der Ecke motivieren, fördern und – das klingt jetzt ein bisschen paternalistisch – Selbstvertrauen schaffen und sagen: ‚Du schaffst das, ich traue dir das zu und ich erwarte, dass du dich dem stellst.‘ Das braucht man bei Kerlen in der Regel nicht zu machen.“* (Bezirksleiter 2)

Die Notwendigkeit von gezieltem Empowerment und von Unterstützung bei der strategischen Berufswegplanung wurde auch in den Interviews mit den Gewerkschaftssekretärinnen und bei der Frage nach ihren persönlichen Zukunftsvorstellungen nochmals deutlich. Hier fiel auf, dass viele auf die Frage, ob sie zukünftig in der IG Metall noch mehr erreichen wollen, antworteten, bisher noch nicht daran gedacht zu haben und erst durch diese Frage ins Nachdenken gekommen zu seien. Wenn spontan berufliche Pläne oder Wünsche für die Zukunft genannt wurden, dann eher in Bezug auf eine fachliche Weiterqualifizierung und ohne Gedanken an eine höhere Funktion.

Als wichtige Voraussetzung, sich für den Weg hin zu einer Führungsposition zu entscheiden, werden von der Gruppe der Gewerkschaftssekretärinnen und von anderen Nachwuchskräften die frühzeitige Planung, aber auch Beteiligung angemahnt:

*„Es bräuchte eine strategische Ausrichtung, das heißt, ich würde mir wünschen, dass eine Führungstätigkeit in der IG Metall nicht über Nacht kommt mit dem Hinweis: ‚Hast du nicht Lust?‘, sondern dass es strategisch aufbauend geschieht. Wo man weiß, in ein, zwei Jahren hätte ich die*

*Möglichkeit, dieses und jenes zu machen. Dazu würde man sich mit mir hinsetzen und tatsächlich so etwas wie einen Businessplan machen: ‚Was brauche ich dafür, was verlangt mir die Tätigkeit ab?‘“  
(Gewerkschaftssekretärin 5)*

*„Ich fände es besser, wenn man im Vorfeld [...] qualifiziert würde, damit man dann auch wirklich einsteigen kann. Ich fände das besser, als wenn man ins kalte Wasser geschmissen wird und dann erst qualifiziert wird.“ (ehrenamtliche Bevollmächtigte 1)*

*„Es gibt Planungen, was ich in zwei, drei Jahren machen soll. Es gibt Leute, die sich schon Gedanken machen, wie ich meinen Weg weitergehen soll. Einerseits finde ich das ganz nett, dass es Leute gibt, die sich Gedanken machen, andererseits stört mich das, weil andere Leute über mich bestimmen, was ich machen soll.“ (Gewerkschaftssekretärin 4)*

Wichtig, wie schon wiederholt angemerkt, sei eine frühzeitige Rollenklärung: sich Klarheit darüber zu verschaffen, was in bestimmten Funktionen auf eine/n zukomme, sei eine wichtige Voraussetzung dafür, um nicht in bestimmte Situationen „hineinzuschlittern“. Die Möglichkeit der beruflichen Rollenklärung wird nicht nur für Führungspositionen, sondern auch für die Tätigkeit als Gewerkschaftssekretärin eingefordert. Vorgeschlagen werden in diesem Zusammenhang beispielsweise Coachingmaßnahmen, die mehr noch als bisher auch vonseiten der Personalabteilung angeboten werden sollten.

Als weiteres individuelles Unterstützungsangebot wurde von einigen Gewerkschaftssekretärinnen Mentoring genannt. Aber auch ganz konkrete Qualifizierungsangebote, wie Strategie-, Kommunikations- oder Konfliktseminare, die Frauen dabei unterstützen, sich im „Männerladen“ IG Metall durchzusetzen, werden als hilfreich angesehen. Andere nannten den Wunsch nach mehr „Austauschräumen“, das heißt nach mehr Gelegenheiten und Zeit für Austausch, kritisches Feedback und kollegiale Beratung.

Eine Gewerkschaftssekretärin mahnt an, dass sich Qualifizierungsangebote, die der persönlichen Kompetenzstärkung und -entwicklung dienen, nicht nur auf bestimmte Zielgruppen – etwa Nachwuchs- oder Führungskräfte oder die Gruppe der Beschäftigten, die kurz vor der Altersteilzeit stehen (Seminartyp „Vorbereitung auf das dritte Lebensalter“), – konzentrieren sollten. Für ihre, die sozusagen mittelalte Altersgruppe gebe es außer fachlichen und methodischen Qualifizierungsangeboten, die aber zum Teil bereits alle durchlaufen worden seien, keine entsprechenden Angebote mehr. Diese seien jedoch gerade auch vor dem Hintergrund der nicht nur von ihr, sondern auch anderen Interviewpartnern beobachteten Gefahr des Ausbrennens nötig, damit auch diese Gruppe der Beschäftigten, die noch 10 bis 20 Jahre Arbeitsleben vor sich habe, gesund das Rentenalter erreiche.

### **2.4.3 Anforderungen an die gewerkschaftliche Frauenpolitik**

Im Rahmen der Interviews wurde – wengleich nur von einigen Befragten – auch die bisherige Praxis der gewerkschaftlichen Frauenarbeit thematisiert. Eine Interviewpartnerin, selbst eine langjährige ‚Frauenkämpferin‘ und nach wie vor der Frauen- und Gleichstellungspolitik verbunden, plädiert für

eine Änderung der gewerkschaftlichen Frauenpolitik, da sie so, wie sie zur Zeit aufgestellt ist, junge Frauen nicht anspreche:

*„Unsere Frauenarbeit beruht teilweise auf einem gesellschaftlichen und politischen Bild aus den 80er-Jahren. Nimm das Durchschnittsalter der letzten Frauenkonferenz: Ich würde schätzen, es lag bei 50, Mitte 50. Das heißt, Frauenarbeit machen die, die es schon ganz lange machen und zum Teil vielleicht noch ein politisches Bild von vor 20 Jahren haben. Die zum Teil auch von den Männern und der Politik frustriert sind, was ich auch verstehen kann. Junge Frauen vertreten ein ganz anderes Frauenbild. Für sie ist eine gute schulische und berufliche Ausbildung selbstverständlich. Sie haben mit der Frauenarbeit und mit dem Frauenbild, das unsere klassischen Gewerkschaftsfrauen haben, nichts am Hut. Ihr Bild ist nicht unemanzipiert, aber es entspricht sicher auch nicht meinen emanzipatorischen Ansprüchen. Aber die Frage ist, müssen wir alles an unseren Superidealen von Emanzipation ausrichten oder [...]? Diese verbal radikalen Sprüche, damit kann ich einfach nicht mehr. Und auch das Bild der Frau als der Schwachen, immer Unterdrückten. Wir sind ja nicht immer unterdrückt, wir müssen auch manchmal so sein wie bei dem guten Spruch: ‚Aus einem verzagten Arsch kommt kein fröhlicher Furz.‘ Das ist unweiblich, das zu sagen, aber solange wir so ein Bild abgeben, ist es schwer, die jüngeren Frauen als Nachwuchs zu bekommen.“ (Führungskraft VS weiblich 3)*

Ein weiterer Interviewpartner sieht es ähnlich:

*„Die jungen Frauen von heute haben immerhin einen Vorteil, durch die ganzen Emanzipations-Diskussionen von früher müssen sie so nicht mehr durch. Und trotzdem werden sie immer noch benachteiligt, genauso grundlos wie eh und je. Mein Eindruck ist: Viele sind heute selbstbewusster, aber sie sind auch bestimmte Debatten einfach leid.“ (Bezirksleiter 3)*

Festzuhalten ist hier, dass eine Debatte über die künftige Ausrichtung gewerkschaftlicher Frauenpolitik geführt werden sollte, wobei vor allem jüngere Kolleginnen gefordert sein werden.

#### **2.4.4 Work-Life-Balance**

Im Rahmen der Interviews nahm – wie schon in der Fokusgruppe – die Diskussion rund um die Work-Life-Balance in all ihren unterschiedlichen Facetten einen breiten Raum ein, wobei hier immer wieder die Verschränkung der beruflichen Arbeit mit den privaten Lebenssituationen in den Fokus genommen wurde.

Das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf – und diese insbesondere in Führungspositionen – hatte einen besonders hohen Stellenwert. Es war gleichsam mit dem Projektthema sozusagen ‚natürlich‘ assoziiert worden. Mindestens ebenso stark wurde aber auch die Frage einer generellen Balance von Beruf und Privatleben, für Frauen und Männer, wie auch grundlegender unterstützender Maßnahmen für bessere Arbeitsbedingungen vonseiten der Organisation reflektiert. Dies zu gewährleisten, wurde einerseits als wesentliche Voraussetzung dafür gesehen, dass alle Beschäftigten ihren Job, auch in einer Führungsposition, gut und gesund bis zum Rentenalter ausüben können.

Andererseits wurde dies als wichtiger Attraktivitätsfaktor für die Nachwuchsgewinnung hervorgehoben.

#### 2.4.4.1 Vereinbarkeit von Familie und Beruf/Karriere

Die Frage einer möglichen besseren Vereinbarkeit zwischen Familie und Beruf und, konkret, ob diese jenseits traditioneller Partnerschaftsmodelle überhaupt verwirklicht werden kann, gehörte zu den von den Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern am meisten und auch kontrovers diskutierten Themen. Eine frühere Bevollmächtigte zögert aus diesen Gründen sogar, ob sie jungen Frauen guten Gewissens raten könne, eine Führungsposition anzustreben:

*„Beruf und Familie unter einen Hut zu kriegen, ist unglaublich schwer. Ich glaube, da hat sich auch noch nicht allzu viel verändert. Ich sehe es an meinen hauptamtlichen Kolleginnen, die Kinder haben, das ist die Hölle. [...] Ich würde ihnen sagen: ‚Überlegt euch gut, ob ihr es macht. Das geht auf eure Knochen und an eure Gesundheit.‘ Auch wenn ich mir umgekehrt viele Frauen als Bevollmächtigte wünschen würde.“* (ehemalige Bevollmächtigte 2)

Gerade von Jüngeren wird, wie schon in der Fokusgruppe angesprochen, vor allen Dingen die Vereinbarkeit von Karriere und Privatleben als problematisch thematisiert. Die Frage, ob nicht das Private ‚auf der Strecke bleibt‘, spielt auch bei der Entscheidung, eine Führungskräftelaufbahn einzuschlagen, eine wichtige Rolle:

*„Auf der einen Seite reizt es sicherlich, etwas anderes zu machen, eine neue Herausforderung anzunehmen. Auf der anderen Seite ist es die Frage, was nehme ich dafür in Kauf. [...] Was muss ich dann noch mehr leisten und kommt dann eventuell nicht das private Umfeld zu kurz [...]. Und deswegen weiß ich nicht, ob ich es wirklich machen soll oder nicht.“* (ehrenamtliche Bevollmächtigte 1)

Kontrovers diskutiert wird vor allem die Frage des nicht oder doch steuerbaren Drucks von außen, durch Betriebe und Betriebsratsgremien, und damit verbunden das Thema der uneingeschränkten Verfügbarkeit:

*„Wenn ich jetzt eine Frau wäre und zwei Kinder hätte, muss ich ehrlich sagen, hätte ich meine Zweifel, ob es funktioniert, weil die Organisation im Extremfall, was die Anforderungen durch die Ehrenamtlichen betrifft, schon auch sehr brutal ist. Also, das heißt, wenn es jetzt irgendwo brennt in einem Großbetrieb, dann verlangen sie einfach auch, dass du Tag und Nacht da bist. Da, glaube ich, ist eine Frau in der Familie, was Kinder betrifft, immer noch ganz anders gebunden als ein Mann.“* (Führungskraft VS männlich 3)

Die Grundhaltung, ein Gewerkschaftssekretär oder ein Bevollmächtigter müsse vierundzwanzig Stunden am Tag und jeden Tag in der Woche erreichbar sein, wird gerade für Frauen mit Kindern oder wenn sie gar noch alleinerziehend sind, als großes Hindernis angesehen. In diesem Zusam-

menhang wird auch ein in der IG Metall nötiger Kulturwandel eingefordert, der familiäre Verpflichtungen nicht als Privatsache behandelt, sondern in die Verantwortung aller legt:

*„Ich hatte ein Seminar für Hauptamtliche gemacht. Da war eine Kollegin [...], deren Tochter rief an und es gab ein Problem in der Schule, dann musste sie sofort abreisen. Das hat sie auch so begründet, aber als sie weg war, gab es schon ein paar komische Kommentare: ‚Kann sich da nicht jemand anders darum kümmern? Und wieso muss sie denn da jetzt hin?‘ So etwas sollte eben normal sein und einfach dazugehören. Genauso [...] muss es auch normal sein, dass eine Führungskraft an einem Tag um was weiß ich [Uhrzeit] anfängt, wenn zum Beispiel abends bis 20 Uhr Delegiertenversammlung ist. Aber wenn dann um acht Uhr der Betriebsratsvorsitzende von Firma Wichtig anruft und um acht Uhr ist die Führungskraft nicht da, dann gibt es ein Problem, nicht? Ich glaube schon, dass man auch in unserem Job – klar, wir haben völlig unregelmäßige Arbeitszeiten, wir haben Wochenendtätigkeiten und so weiter – wenn man das offensiv angeht, [...] es hinkriegen kann.“*  
(Bezirkssekretärin 1)

Übereinstimmung herrscht darüber, dass die Arbeit in einer Verwaltungsstelle, und hier besonders in den kleinen Verwaltungsstellen, in denen die Arbeit nur auf wenige Schultern verteilt werden kann, besondere Anforderungen mit sich bringt. Aber auch hier gibt es Beispiele, wie gerade eine Führungsposition viele Möglichkeiten und Freiheiten für eine flexiblere und vereinbarkeitsfreundlichere Gestaltung des Arbeitslebens lässt:

*„Wenn jemand in der Familie an einem Tag Geburtstag hat, dann lege ich nicht unbedingt genau auf diesen Tag eine Sitzung. Aber wenn ich in der Fabrik arbeite, dann muss ich hin an dem Tag, nicht? Und wenn meine Tagesmutter anruft und sagt, sie kann aber heute den Sohn nicht bis sechs haben oder ich muss ihn um vier abholen, wenn ich in einer Fabrik wäre und bis sechs arbeiten müsste, könnte ich nicht gehen. Aber in der Verwaltungsstelle, wenn ich nicht unbedingt einen ganz festen Termin habe, kann ich das durchaus machen. Und wenn das vorher angekündigt ist, kann ich das allemal einrichten, weil wir flexiblere Arbeitszeiten haben. Sie sind zwar nicht grundsätzlich selbst bestimmt, aber ein Stück weit schon.“* (ehemalige Bevollmächtigte 1)

In den Interviews wird eine Reihe weiterer Good-Practice-Beispiele angeführt, wie sich familiäre Verpflichtungen und Tätigkeiten in Sekretärs- und Bevollmächtigtenpositionen für Mütter und Väter durchaus vereinbaren lassen. Auffallend ist, dass es sich bei fast allen Beispielen nicht um große oder ‚teure‘ Maßnahmen oder Lösungen handelt, sondern vor allem um Kulturveränderungen, und sei es auch nur mit kleinen Gesten: etwa durch Vorgesetzte, die eine flexible Arbeitsgestaltung und insbesondere Freiräume bei familiären Engpässen zulassen, oder eine gezielte, an den Lebensphasen des Kindes orientierte Aufgaben- und Arbeitsplanung.

So berichtet zum Beispiel eine frühere Jugendsekretärin von einem mit dem Vorgesetzten ausgetüftelten Plan, der ihr den Wechsel von der Jugendarbeit in die Betriebsbetreuung ermöglichen sollte, weil die neue Tätigkeit mit regelmäßigeren Arbeitszeiten verbunden war, wodurch sie trotz Stillphase als politische

Sekretärin hätte weiterarbeiten können. Oder das Beispiel eines weiteren Vorgesetzten, der durch die Übernahme der Übernachtungskosten für den begleitenden Partner und Babysitter einer Gewerkschaftssekretärin – wiederum in der Stillphase – die Teilnahme an einer Weiterbildungsmaßnahme ermöglichte. Neben der finanziellen Unterstützung wird auch hier mehr noch das damit verbundene Signal vonseiten der Vorgesetzten, für Vereinbarkeitsprobleme Verständnis zu zeigen, als überaus hilfreich empfunden. Und auch bereits angeführte Berichte über weitere kleine Unterstützungsmaßnahmen zeigen, wie wichtig vor allem die damit verbundene Einsicht und klare Botschaft von oben ist. Als weiter förderlicher Faktor wird der Umstand angeführt, wenn männliche Vorgesetzte selbst Kinder haben und die Vaterschaft bewusst zu leben versuchen:

*„Die Einsichtigkeit meiner Vorgesetzten, ich glaube das ist das A und O. Wenn sie es wichtig finden, dass Beschäftigte Kinder haben, und es klappt, dann geht alles andere wahrscheinlich fast von selbst. [...] Und wenn Vorgesetzte als Familienväter auch aktiv sind, das ist glaube ich ein ganz, ganz wesentlicher Punkt. Selbst wenn es einer dann mal vergessen hat – wenn man dann darüber redet und sagt, ‚ich hätte jetzt gern irgendwas so und so‘ – dann guckt er erst mal komisch, aber dann kann er sich daran erinnern: ‚Ach ja stimmt, ich kenne die Situation.‘“ (Gewerkschaftssekretärin 6)*

Das Thema Teilzeitarbeit im politischen Bereich in den Verwaltungsstellen wurde eher kontrovers diskutiert: Für das Amt eines Bevollmächtigten wurde es durchgehend als eher nicht realisierbar angesehen. Die diesbezüglichen Möglichkeiten für politische Sekretärinnen und Sekretäre wurden jedoch unterschiedlich bewertet. Es wurde durchaus auch von guten Erfahrungen mit langjähriger Teilzeit berichtet. Als wichtiger Erfolgsfaktor wurden aber auch hier die Unterstützung vonseiten des Vorgesetzten und das flexible Ausgestalten und Austarieren der unterschiedlichen Anforderungen – vonseiten der Familie wie der Verwaltungsstelle – benannt:

*„Ich würde heute sagen, ohne den Bevollmächtigten [...] würde ich wahrscheinlich heute nicht hier sitzen. Er hat auf die Möglichkeit der Vereinbarkeit großen Wert gelegt und gesagt: ‚Wir machen es so, wie du das kannst.‘ Ich glaube nicht, dass der Ortsvorstand sonst zugestimmt hätte, das war für die ja auch ein Novum, dass eine Gewerkschaftssekretärin nicht rund um die Uhr verfügbar ist. [...] Man hat schon manchmal das Gefühl, dass man besonders gut sein muss, wenn man in Teilzeit arbeitet, und man muss natürlich auch, weil man eben nicht rund um die Uhr verfügbar ist, die Arbeit so organisieren, dass sie trotzdem gut läuft.“ (Gewerkschaftssekretärin 3)*

Von einer zunehmenden Bedeutung des Themas Vereinbarkeit von Familie und Beruf auch für ‚hauptamtliche‘ Väter wird in einer Reihe von Interviews erzählt, auch bedingt durch die Neuregelungen zur Elternzeit. Einige Vorgesetzte erzählen, dass es bereits ‚normal‘ geworden sei, dass Väter in Elternzeit gingen, und dies in der Regel für ein halbes Jahr. Verbunden wird dies von mehreren mit der Bemerkung, dass sie den infrage kommenden Vätern unter dem Aspekt des Kompetenzgewinns sogar dazu raten würden. Andere berichten auch mit einem gewissen Stolz, diese neuen Anforderungen als Vorgesetzter gemeistert zu haben:

*„Ich habe hier ständig Kollegen, die ‚schwanger‘ sind, also Väter. Fünf junge Väter hatte ich in den letzten Jahren mit Elternzeitansprüchen und allem drum und dran zu versorgen. Das fördert ja nicht nur schwarze Augen, sondern die möchten auch ab und zu einmal freie Tage haben. [...] Jetzt will wieder ein Kollege Elternzeit machen. Das soll er auch gerne. Was halt bei jedem Vorgesetzten ist, er muss etwas organisieren. So ist das Leben.“ (Bezirksleiter 1)*

Jedoch nicht alle können auf positive Erfahrungen verweisen, so etwa erzählt eine weibliche Führungskraft auch von negativen Reaktionen:

*„Ich habe aus einer Verwaltungsstelle, in der ein junger Mann Erziehungsurlaub beantragen wollte, im Vorfeld von dem Bevollmächtigten gehört: ‚Wenn der bei uns etwas werden will, dann muss er sich einmal gut überlegen, ob und wie lange er Erziehungsurlaub beantragt, weil hier kann nicht jeder machen, was er will.‘ Diese Aussage hat mich sehr überrascht und enttäuscht, weil ich von dem Bevollmächtigten etwas anderes erwartet hätte. Ich finde so eine Aussage eine Katastrophe.“ (Führungskraft VS weiblich 1)*

Wie verschiedene Erfahrungen zeigen, macht sich die Frage des Verständnisses für die Vereinbarkeit nicht am Geschlecht fest. So haben teilweise auch Väter einen Lernprozess bei ihren weiblichen Vorgesetzten bewirkt:

*„Wir haben jetzt in der Verwaltungsstelle einen jungen Kollegen, der ein kleines Kind hat. Ich, die sich selber keine Auszeit für Kinder nehmen musste, muss nun auch lernen, dass der Kollege jetzt auch sagt, er will sein Kind abends noch sehen und deswegen will er jetzt gehen. Ihm fällt es auch leichter als mir, zu bestimmten Sachen Nein zu sagen. Das ist für mich zwischendurch ein Kampf gewesen, ob ich das gut oder nicht gut finde. Es ist für mich ein Lernprozess, weil das sind ja gerade unsere Anforderungen an unsere Arbeit, dass das auch gehen muss. Wer kleine Kinder hat, muss auch einmal unter der Woche rechtzeitig heimkommen, um von dem Kind etwas zu haben. Ich finde das jetzt richtig gut, so einen Fall zu haben, weil ich habe bis jetzt immer nur mit Kollegen gearbeitet, die entweder keine Kinder oder große Kinder haben, und da stellt sich das Thema anders dar.“ (Führungskraft VS weiblich 3)*

Für Furore sorgte das Beispiel eines Ersten Bevollmächtigten, der, um sich zeitweise mehr um seine Familie kümmern zu können, in die zweite Führungsriege zurückgegangen ist. Bei diesem Schritt wurde er von seinen Kollegen, dem Ortsvorstand und letztendlich auch vom IG Metall Vorstand unterstützt, welcher der dafür nötigen Änderung des Ortsstatuts seinen Segen gegeben hat. Dieser Schritt konnte nur deshalb für alle positiv verlaufen, weil er offen kommuniziert und seitens der IG Metall Flagge gezeigt wurde, dass der Organisation das Thema Vereinbarkeit für ihre eigenen, auch männlichen Beschäftigten wichtig ist. Insgesamt verdeutlicht dieses Beispiel, wie wichtig derartige, die Tradition verlassende Maßnahmen sind, um einen Kulturwandel zu unterstützen und letztlich auch ein positiv verändertes Außenbild der Organisation zu bewirken:

*„Das dauerte vielleicht zwei, drei Monate und dann kamen die Leute auf allen Organisationsebenen auf mich zu, in der Verwaltungsstelle, im Bezirk bis zum Vorstand: ‚Das finde ich Klasse, das finde ich gut, das hätte ich damals auch machen sollen.‘ [...] Ich erinnere mich an Gespräche mit Betriebsräten, mit Geschäftsführern, die im Anschluss an eine Betriebsversammlung sagten: ‚Hut ab‘, und so weiter. Das habe ich viel und oft gehört und ich werde heute auch immer wieder einmal darauf angesprochen, wie es mir denn jetzt mittlerweile damit geht oder ob es so läuft, wie ich mir das vorgestellt habe. Es ging regional auch durch die Medien: ‚Herr X geht einen Schritt zurück‘, hieß es in der Zeitung. Das war ein Gesprächsthema, das darf man nicht unterschätzen, weil es halt nicht so klassisch ist.“ (Führungskraft VS männlich 2)*

Insgesamt ist festzuhalten, dass im Rahmen der Interviews hinsichtlich der Vereinbarkeitsthematik der größte konkrete Unterstützungs- und Beratungsbedarf artikuliert wurde. Gewünscht werden insbesondere ein verstärkter Erfahrungsaustausch und Good-Practice-Transfer sowie konkrete Beratung, wie – zugeschnitten auf die spezifischen Bedingungen insbesondere in den Verwaltungsstellen – die Vereinbarkeit besser gewährleistet werden kann. Vor dem Hintergrund, dass Teilzeit oder auch längere Auszeiten insbesondere in kleineren Verwaltungsstellen doch auch problematisch gesehen werden, werden hier insbesondere andere Beispiele flexibler Arbeitsmodelle angesprochen. Vorgeschlagen werden weiter die Übernahme konkreter Serviceleistungen für Mütter und Väter gerade in qualifizierten Fach- und Führungspositionen durch die Organisation (zum Beispiel Organisation von Haushalts- und Familienhilfen oder Einschaltung eines Familienservice-Dienstleisters) sowie flexible Unterstützungsangebote auch vonseiten der Bildungsstätten bei Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen.

#### **2.4.4.2 Gute Arbeit – gutes Leben**

Deutlich wurde auch in den Interviews, dass neben einer gelungenen Vereinbarkeit vor allen Dingen Themen wie Arbeitsorganisation, Führungsverhalten und Arbeitskultur nicht nur wesentliche Faktoren für gesundheitsförderliches Arbeiten sind, sondern generell für die Befragten einen hohen Wert darstellen.

Die Realität zeige jedoch – so verschiedene Befragte –, dass vielfach die Gefahr des Ausbrennens bestehe.

Als Bereich, in dem frühzeitig angesetzt werden müsse, wird von vielen der Bereich der Jugendsekretäre genannt: Gerade unter dem Gesichtspunkt der bereits erwähnten ‚Feuertaufe‘ oder Bewährungsprobe für spätere höhere Aufgaben, aber auch hinsichtlich der Spezifik dieses Arbeitsgebietes, der zeitlich den „ganzen Menschen“ fordere, wird darauf hingewiesen, dass bereits für diese Gruppe Work-Life-Balance nicht nur aufgrund persönlicher Ansprüche der Jugendsekretäre selbst thematisiert werden müsse, sondern auch, um frühzeitiges Ausbrennen zu verhindern.

Auch hier gibt es Good-Practice-Beispiele und besonders von jüngeren Frauen, die gegen den Anspruch der allseitigen Verfügbarkeit Grenzen setzen: Diese Aktivitäten reichen vom Führen von persönlichen Arbeitszeitprotokollen über bewusstes Abschalten des Diensthandys an Wochenenden

(in Normalsituationen) bis hin zur Nicht-Weitergabe der privaten Handy-Nummer. Weiter wird das bewusste Arbeiten an persönlichen Kompetenzen, etwa der Fähigkeit, Nein zu sagen, ebenso als Grenzziehungsmaßnahme benannt wie auch die bewusste Reflexion der Frage: „Was ist für mich Lebensqualität und wie kann ich diese mit operationalen Zielen verbinden?“

Einige Schilderungen verweisen jedoch auch darauf, dass derartige Aktivitäten gerade für jüngere Gewerkschaftssekretärinnen Nachteile, zum Teil sogar nicht lösbare Konflikte mit Vorgesetzten nach sich ziehen können. Auch wird berichtet, dass Vorgesetzte die Entscheidung, was zu tun ist oder nicht, gerne der persönlichen Entscheidung der Nachwuchskräfte überlassen nach dem Motto ‚Das musst du lernen, selbst zu entscheiden‘. Dies kann, wenn es nicht flankiert wird, wegen des besonderen Profilierungsdrucks, unter dem junge Gewerkschaftssekretärinnen stehen, in einem Teufelskreis enden.

Die in den Interviews geschilderten Beispiele zeigen auch hier nochmals die Notwendigkeit der Sensibilisierung und Qualifizierung für dieses Thema insbesondere von Führungskräften. Kenntnisse über Work-Life-Balance werden im Rahmen der Interviews nicht nur als wichtige persönliche Kompetenz von Führungskräften definiert, sondern es wird klar auf ihre diesbezügliche Verantwortung für ihr Team verwiesen.

Teamorientierung und die Existenz eines funktionierenden Teams werden zu dem als wichtige Präventionsmaßnahme gesehen. So berichtet ein Vorgesetzter, dass Arbeitsbelastungen dort angesprochen werden können, ja angesprochen werden sollen, um Überlastungen zu verhindern und im Team gemeinsam Lösungen zu entwickeln:

*„dass dann das Signal kommt: ‚Das läuft jetzt langsam voll, dass es konstant weit über hundert Prozent an Arbeitsbelastung ist. Lass‘ uns rechtzeitig überlegen, wer kann etwas übernehmen.‘ Und durch die Teamentwicklung, die wir miteinander gemacht haben, wird das von den Hauptamtlichen auch nicht mehr als Schwächezeichen empfunden, sondern einfach auch als legitimes, notwendiges Mittel.“ (Führungskraft VS männlich 3)*

Die besondere Gefahr des Ausbrennens wird auch in Zusammenhang mit der Spezifik des Berufes als Gewerkschafter gesehen, die sich in der bereits genannten hohen Motivation, dem ‚Beseelt-Sein‘ zu helfen, Dinge besser und gerechter zu machen, zeige. Dabei rücke die eigene Situation sozusagen automatisch in den Hintergrund. Damit verbunden werden die starken, aber oft auch verkannten psychischen Belastungen genannt, die im Rahmen der Interviews mit verantwortlich für zunehmende Fälle von Burn-out oder auch Suchtfälle verstanden werden.

Auch wenn die uneingeschränkte Verfügbarkeit in Extremsituationen von allen Interviewpartnerinnen und -partnern als nötig angesehen wird, wird sie als generelles Dogma durchaus infrage gestellt:

*„Diese Frage, abhängig zu sein bis zur Toilette. Immer verfügbar zu sein. Ich finde, das ist nicht lebenswert. Und Männer sind viel anfälliger für solche Geschichten als Frauen. Frauen können nach meiner Beobachtung leichter auch einmal ihr Handy abstellen und wirklich sagen. ‚Es ist nun gut und ich habe Feierabend.‘ Das finde ich schon anders als bei Ärztinnen oder Ärzten, die ein Leben retten*

*müssen oder so. Wir müssen nicht immer vierundzwanzig Stunden verfügbar sein. Wenn ein großer Betrieb in Konkurs geht oder sonstige dramatische Geschichten passieren, wo es darum geht, wie erhalte ich viele Arbeitsplätze, dann kann man schon einmal vierundzwanzig Stunden erreichbar sein, und das auch einmal ein paar Tage länger. Aber das sind Ausnahmesituationen. Das ist nicht so, dass wir das ständig sein müssen.“ (ehemalige Bevollmächtigte 1)*

Als hilfreich wird auch eine Verwaltungsstellenkultur empfunden, die sich nicht an einem ‚Termin-Benchmark‘, sondern an Ergebnissen misst:

*„Es ist hier nicht so, dass derjenige ein guter Gewerkschaftssekretär ist, der seinen Kalender rund um die Uhr und jeden Tag voll hat [...], sondern entscheidend ist, ob unter dem Strich gute Ergebnisse erreicht werden.“ (Führungskraft VS männlich 6)*

Unterstützend wirke zudem, dass auch bei den Ehrenamtlichen andere Lebensvorstellungen jenseits traditioneller Gepflogenheiten verstärkt an Bedeutung gewannen. Dies führe dazu, dass sie persönliche und unterschiedliche Lebenssituationen auch aufseiten der Hauptamtlichen der IG Metall zunehmend akzeptierten. Und auch Termine betrieblicher Gremien oder Ausschusssitzungen bis in den Abend hinein würden – mit Ausnahme des Jugendbereiches – aufgrund veränderter Arbeitszeiten in den Betrieben, aber auch aufgrund veränderten Freizeitverhaltens und veränderter Ansprüche an das Privatleben eher seltener.

Als individuelle Unterstützungsmaßnahme wird in Fokusgruppe und Interviews vielfach der dringende Wunsch nach Supervisionsangeboten, als Einzel- oder auch Gruppensupervision, geäußert:

*„Supervision – ich bräuchte dringend, dringend einmal so etwas. Meine Freundinnen, die in helfenden Berufen tätig sind, haben alle Supervision. Wir haben ja auch mit Schicksalen zu tun und ich nehme sie häufig ‚mit ins Bett‘. Ich kann in der Kneipe nicht meiner Freundin erzählen: ‚Ah – und heute in der Rechtsberatung, da gehen schon wieder hundert‘, da geht es ja auch um Datenschutz. Auf der Betriebsversammlung musste ich an mich halten, weil zehn Kollegen geheult haben. Da merke ich, dass es auch eine belastende Tätigkeit ist, weil du mit Schicksalen zu tun hast. Es wird abgebaut und es bekommt für dich Namen und Gesichter. Das fällt mir immer noch schwer und da werde ich mich auch nie daran gewöhnen. Ein Angebot der Supervision zu bekommen, das wäre für mich der Traum. Das kann einzeln sein, das kann Teamsupervision sein. Die Reflexion bleibt absolut auf der Strecke und das finde ich schade, weil ich behaupte, unser Job lebt davon. Zu hinterfragen, sich dafür die Zeit nehmen, das wäre sehr effizient. Aber momentan käme das aus Zeitgründen, aus Kostengründen überhaupt nicht infrage. Aber es wäre unglaublich.“ (Gewerkschaftssekretärin 5)*

Auch wenn die bereits bestehenden Angebote der innerbetrieblichen Gesundheitsförderung, wie zum Beispiel Seminarangebote zu den Themen Stressbewältigung und Gesundheitsvorsorge für verschiedene Funktions- und Beschäftigtengruppen oder Unterstützungsangebote im Rahmen des betrieblichen Eingliederungsmanagements, als sehr hilfreich angesehen werden, wird doch noch

mehr persönliche Unterstützung gewünscht, zum Beispiel persönliche Anlauf- und Beratungsstellen, um Burn-out bereits im Vorfeld zu verhindern.

## 2.5 Was jüngeren Frauen und Männern geraten wird

Im Rahmen der Interviews wollten wir von den Befragten wissen, was ihnen aufgrund ihrer eigenen Erfahrungen besonders wichtig ist, jüngeren, nachkommenden Frauen und Männern in der IG Metall mit auf den Weg zu geben.

Mehrere Befragte raten speziell Frauen in der IG Metall, sich nicht nur in Frauennetzwerken zu bewegen, sondern gezielt auch Netzwerke mit Männern zu suchen. Es wird allerdings festgestellt, dass die direkten Zugänge für Frauen hier eher schwieriger sind, auch wenn Männer meistens über gemischte Netzwerke verfügen. In diesem Zusammenhang wird zugleich mehr Transparenz bei Stellenbesetzungen vorgeschlagen, konkret eine Veränderung des auch in der IG Metall üblichen Systems, dass vor der Ausschreibung schon klar sei, wer es wird: Eine Änderung dieser Praxis sei unter dem Gesichtspunkt der Chancengleichheit von Frauen und Männern wie auch generell für die Organisation wichtig, um sich nicht die Chancen auf die Besten zu verbauen.

Die eigene Berufswegplanung bedürfe eines längeren Atems, wobei insbesondere genügend Zeit für die Gewinnung von Praxiserfahrungen in der Verwaltungsstellenarbeit und in der Betriebsbetreuung eingeplant werden solle.

Insgesamt sollten jüngere Frauen und Männer nicht voreilig das Bevollmächtigtenamt anstreben. Es sei nötig, sich klarzumachen, was dieser Job bedeutet und dass man nicht von einem Tag auf den anderen Karriere machen könne.

Jungen Frauen und Männern wird zudem geraten, sich nirgendwo für die Zukunft fix einzurichten, sondern bereit zu sein, unterschiedliche Stationen einzunehmen und jede sich bietende Chance für Qualifizierungen oder Jobangebote zu nutzen.

Besonders an die Adresse der Männer gerichtet wird festgestellt, dass sie zuweilen auch etwas mehr Selbstzweifel zeigen könnten und sich klarmachen sollten, dass nicht jeder Karrierewunsch in Erfüllung gehen könne.

Frauen hingegen sollten ruhig etwas selbstbewusster auftreten, einen klaren Willen zeigen, aber auch vor möglichen Konkurrenzsituationen oder Niederlagen keine Scheu haben:

*„Viele Frauen sagen gar nicht: ‚Ich will Karriere machen‘ –, sondern sie arbeiten, arbeiten vernünftig und gut und sind fleißig und manchmal warten sie zu sehr darauf, entdeckt zu werden. Es wäre gut, auch mal zu sagen: ‚Hier bin ich und ich könnte mir was vorstellen, ich habe aber auch ein paar Bedingungen.‘“ (Führungskraft VS weiblich 1)*

*„Ich denke, dass wir allen Menschen – Männern wie Frauen, aber vor allen Dingen Frauen – sagen sollen: ‚Ich will. Ich will einfach, ich will das machen und ich will das versuchen!‘ Manches davon geht gut und manches geht nicht. Manchmal holt man sich auch eine blutige Nase, aber das ist auch nicht so schlimm.“ (ehemalige Bevollmächtigte 1)*

Eine Voraussetzung sei, so einige Befragten resümierend, sich frühzeitig klar zu werden, was man vom Privat-, aber auch vom Berufsleben erwarte, welche Ziele und Wünsche man hier jeweils verfolge und welche Konsequenzen dies dann jeweils für die unterschiedlichen Bereiche zeitige. Gerade jungen Hauptamtlichen und besonders Männern wird zugleich dringend geraten, die Verbindung von Arbeits- und Privatleben stärker zu reflektieren, um der Gefahr des Ausbrennens frühzeitig vorzubeugen, aber auch vor dem Hintergrund des Kompetenzzuwins und der Entwicklung eines eigenen Profils:

*„Ich rate ihnen, das Thema Familie stärker, auch für sich selbst, auszuleben [...], die Arbeit ganzheitlich zu begreifen, dies im Verhältnis zur ehrenamtlichen und auch zur eigenen Arbeit. [...] Dass man die Leute mit ihren gesamten Lebenssituationen ernst nimmt und bei sich selbst und bei anderen den Blick mehr auf Vereinbarkeit von Familie und Beruf lenkt. [...] Nicht nur, damit sie sich wohler fühlen, sondern auch, weil sie dadurch eine andere Sozialkompetenz lernen.“ (Gewerkschaftssekretärin 6)*

*„Gerade junge Sekretäre/innen sollten aufpassen, dass sie der Laden nicht auffrisst. Die Burn-out-Fälle haben wir meistens bei Männern, nicht bei Frauen. [...] Arbeit ist eben nur das halbe Leben, auch wenn es für die meisten von uns ein bisschen mehr als die Hälfte ist. Die Leute können nur dann dauerhaft im Job gut sein, wenn sie den Rest ihres Lebens auch im Griff haben. Ich finde, wer sich in seinem Job für andere einsetzen will, muss selbst Ahnung haben vom Leben.“ (Bezirksleiter 3)*

Und zu guter Letzt raten die Befragten in diesem Zusammenhang nochmals, authentisch zu bleiben:

*„Ehrlich mit sich selbst sein, sich selbst treu zu bleiben und sich nicht durch Strukturen und Eitelkeiten verleiten lassen, sich selbst untreu zu werden. [...] Dann besteht auch die Möglichkeit, sich zu entwickeln, und da ist die IG Metall schon genial!“ (Führungskraft VS männlich 2)*

## 2.6 Der Nutzen von der Erhöhung des Frauenanteils

Eine stärkere und sichtbare Erhöhung des Frauenanteiles gerade auch in den Geschäftsführungen der Verwaltungsstellen wird von allen Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern als notwendig gesehen. Vorrangig geht es dabei um eine verbesserte Anschlussfähigkeit an die Betriebe, um dort nicht nur die „Zielgruppe“ Frauen, sondern generell die Beschäftigten in ihrer Vielfalt – und hier besonders die Beschäftigtengruppen, die bisher nur wenig in der IG Metall vertreten sind – als Mitglieder gewinnen und halten zu können.

In diesem Zusammenhang wird auch nochmals die Notwendigkeit der Veränderung des traditionellen Außenbildes betont, weil es gerade durch Bevollmächtigte der Verwaltungsstellen und andere Leitungsfunktionen geprägt ist:

*„Das Außenbild von einer Gewerkschaft wird geprägt von denen, die entweder in der Region als Erste Bevollmächtigte wirken oder als Bezirksleiter/in oder als Erster oder Zweiter Vorsitzender. Insoweit ist das ein Bild von der IG Metall, das bis auf wenige Ausnahmen [...] eigentlich in allen nach außen wirkenden Positionen von Männern geprägt ist. Das zeigt auch ein Bild von Gewerkschaft, das sich lohnt zu verändern.“ (Bezirksleiter 1)*

Ein anderer Interviewpartner spricht in diesem Zusammenhang auch von einem ungerechtfertigten Außeneindruck, dass Frauen in der IG Metall nicht vorkämen. Dieses „falsche Bild“ müsse durch eine erhöhte Sichtbarkeit und vor allem durch mehr Frauen in Führungspositionen geradegerückt werden.

Vielfach wird festgestellt, dass die IG Metall bei der innerorganisatorischen Beteiligung von Frauen wie auch bei einer gezielten Personalentwicklung unter Gender-Aspekten entsprechenden Entwicklungen vor allem in Großbetrieben, aber auch in Betriebsratsgremien hinterherhinke. Auch um gerade für qualifizierte und hoch qualifizierte Frauen in Betrieben als Arbeitgeber und mögliche Karriereoption interessant zu werden, müsse hier eine Veränderung der Situation erfolgen.

Von einem der Interviewpartner wird eine verstärkte Gewinnung von Frauen als Gewerkschaftssekretärinnen und für Führungspositionen vor dem Hintergrund eines auch für die IG Metall zu erwartenden Fachkräftemangels gesehen. Als spezifischen Grund hierfür sieht er, dass heutzutage politische Jobs für junge Menschen deutlich weniger attraktiv seien, als dies bei jenen Menschen, die noch in den politischen Bewegungen der Bundesrepublik der 68er-Jahre und der Friedensbewegung sozialisiert worden waren, der Fall war.

Auch innerorganisatorisch wird in einer Erhöhung des Frauenanteils gerade in Führungspositionen eine Reihe positiver Auswirkungen gesehen. Ist es bei einer Gruppe der Befragten einfach der Vielfaltsaspekt, das heißt der Nutzen einer „gesunden Mischung“ bei den Führungspositionen und eine Erweiterung der Sichtweisen, so erhoffen sich andere vor allem eine Verbesserung durch die Kompetenzen, die Frauen ihren Erfahrungen nach besonders mitbrächten.

Die Erwartungen hinsichtlich Nutzenstiftung reichen von einer Veränderung des Führungsstils hin zu einem kooperativeren Stil, der großen Wert auf Teamorientierung, Kommunikation und Konsens legt, über einen anderen, strukturierteren und effizienteren Arbeitsstil bis hin zu einer generellen Verbesserung des Betriebsklimas:

*„Welche Stärken haben Frauen in Führungspositionen? Aus meiner Sicht haben viele eine stärkere Beharrlichkeit. Und sie haben diese ganzen Gockeleien nicht notwendig, die Männer oft betreiben. Andererseits haben sie natürlich auch Schwierigkeiten zu erwarten. Ich wünsche mir immer, dass Frauen in Führungspositionen nicht den Fehler machen, die Männer kopieren zu wollen. Das haben sie überhaupt nicht nötig. Die Sicht des anderen Geschlechts auf die Welt, die fehlt uns ab und an.“*  
(Bezirksleiter 3)

*„In allen Bereichen, in denen ich mit Frauen in Gewerkschafts- und Hauptamtlichenfunktionen zu tun gehabt habe, war die Arbeit immer teamorientierter. Ich erlebe es durch die Bank: Frauen sind*

*weitaus eher bereit, Teamentwicklung oder Teamarbeit zu organisieren, auch einzufordern. Männer haben durch die Bank so ein sogenanntes Bullenverhalten: ‚Wer ist der Erste?‘ Frauen gehen da nicht so heran wie etwa: ‚Ich muss mich jetzt beweisen, ich bin die Bessere‘, sondern eher zielorientierter. [...] Ich habe gemerkt, dass es zum Teil auch meinen eigenen Arbeitsstil verändert hat.“*  
(Führungskraft VS männlich 4)

Bei Frauen sei eine stärkere Empathie wie auch ein größeres Einfühlungsvermögen zu beobachten:

*„Wir Frauen haben ein Feeling, dass man erst mal zuhört, dass man die Leute betrachtet. Dass man versucht, mit allen Sinnen zu begreifen, was im Betrieb vorgeht, welche Prozesse hier eigentlich laufen. Wenn ich in einen Betrieb komme, versuche ich erst mal zu fühlen, zu hören, zu sehen, wie ist denn dieser Betrieb überhaupt aufgebaut. Werde ich begrüßt, wie werde ich begrüßt? Wird mir ein Glas Wasser oder ein Kaffee hingestellt? Also wie werde ich empfangen? Was herrscht hier für eine Kultur? Und dann kann man weiter analysieren, welche betrieblichen Probleme und Schwierigkeiten gibt es und welche Möglichkeiten bieten sich, mit den Kolleginnen und Kollegen dort zu arbeiten. Meine Kollegen kennen diese Art von Vorgehensweise der Betreuungsarbeit nicht.“*  
(Führungskraft VS weiblich 4)

Diese „andere“ Zugangsweise sei ein großer Gewinn für die betriebliche Betreuungsarbeit, aber auch die gesamte gewerkschaftliche Arbeit:

*„Unsere Sekretäre hier, die haben mich mit offenen Armen begrüßt und haben gesagt: ‚Wunderbar, wir brauchen sozusagen eine andere Sichtweise und eine andere Zugangsform für unsere Betriebe, für die Betreuungsarbeit; wir brauchen eine andere Basis, wie wir Gewerkschaftsarbeit praktizieren und leben wollen.“* (Führungskraft VS weiblich 4)

Schließlich wird als weiteres Plus von Frauen, auch als Vorgesetzten, ihr eher ganzheitlicher Blick und eine größere Offenheit für unterschiedliche Lebenssituationen gesehen.

## 2.7 Die Verantwortung der IG Metall

*„Ich glaube nicht, dass es bereits selbstverständlich ist, dass Frau und Mann sozusagen automatisch die gleichen Chancen haben. Das würde ich bestreiten, hier muss schon noch etwas getan werden. Nur ich merke eben, wenn man etwas dafür tut und Frauen auch selbst für sich den Anspruch formulieren, dass dann durchaus auch etwas geht.“* (Führungskraft VS männlich 4)

Abschließend ist festzuhalten, dass alle Befragten davon überzeugt sind, dass mehr Frauen in Fach- und Führungspositionen kommen müssen. Zugleich wird auf die diesbezügliche Verantwortung der IG Metall hingewiesen. Dies bedeutet, dass es nicht nur, wie verschiedene Befragte betonen, ein kla-

res Bekenntnis aller Führungskräfte inklusive des Vorstands braucht, sondern dass umfassende strukturelle Maßnahmen zu dieser Zielerreichung entwickelt und umgesetzt werden müssen.

Als wesentliches Handlungsfeld wird eine gezielte Personal- und Personalentwicklungsplanung für die IG Metall gesehen, in die das Thema Frauen in Fach- und Führungspositionen integriert werden müsse.

Die Planung müsse alle Organisationsebenen umfassen und dürfe sich nicht nur auf Einzelprojekte beschränken. Zugleich wird Kontinuität angemahnt:

*„Wir haben eine Reihe jüngerer Frauen. Wir können sie fördern und deshalb kann man auf Perspektive viel stärker darauf achten, wann werden Bevollmächtigten-Stellen wieder frei, wie platziert man möglicherweise dann auch politische Sekretärinnen. Das heißt, die Planung muss nicht nur auf Vorstandsseite vorgenommen werden, sondern wir müssen auch in den Bezirken überall gucken, damit das funktioniert. Das gilt auch für die Zukunft. Man darf es nicht abbrechen, wenn man einmal wieder feststellt: ‚Oh, jetzt haben wir wieder mehr Frauen, auch als politische Sekretärinnen, damit eröffnet sich die Perspektive, sie auch in Führungspositionen zu bringen?‘, und perspektivisch stellen wir dann nachher wieder nur Jungs ein, das geht nicht.“ (Bezirksleiterin 1)*

Während eine Erhöhung des Frauenanteils in Fach- und Führungspositionen als klares Ziel aller Befragten benannt wurde, gehen die Meinungen darüber, welche quantitativen Ziele anzustreben wären, auseinander. Klar ist aber auch, dass der nach wie vor geringe Frauenanteil bei den Beschäftigten in den Betrieben im Organisationsbereich nicht die Richtschnur für quantitative Ziele sein kann:

*„Wünschenswert wäre für mich eine Mischung, ja fast halbe-halbe. Wir haben zwar jetzt den Beschluss mit mindestens dem Beschäftigtenanteil, aber das habe ich persönlich immer als Mindestanforderung verstanden, dass wir auf gar keinen Fall darunterutschen dürfen. Wünschenswert wäre, dass es sich so widerspiegelt, wie es auch in der Bevölkerung ist. Auch wenn wir weniger Frauen in Metallbetrieben haben – in den Betrieben wird sich perspektivisch auch etwas verändern müssen. Es tut uns gut als Organisation, auch da voranzugehen und aufzuzeigen, dass es geht und dass wir tolle Kolleginnen haben, die sich [...] engagieren und einbringen.“ (Führungskraft VS weiblich 1)*

Andere nennen 30 Prozent als wünschenswert oder gar keine Zahl.

Darüber, wie letztendlich die wie auch immer definierten quantitativen Ziele erreicht werden können, gibt es ebenfalls unterschiedliche Auffassungen. Auch wenn die für Gremien geltende Quote in der Satzung von einigen durchaus als wichtiger Erfolg angeführt wird, wird eine Quote für Fach- und Führungspositionen abgelehnt. Diese Ablehnung erfolgt nicht nur aufgrund einer grundsätzlichen Skepsis gegenüber Quoten, sondern auch aufgrund der Spezifik der Funktionen. Als weitere Gründe, die gegen eine starre Quote sprechen würden, werden auch Bedenken gerade unter jüngeren Frauen gegenüber Quotenregelungen genannt und von einer Interviewpartnerin bestätigt:

*„Dass man bei gleicher Qualifikation Frauen vielleicht vorrangig berücksichtigt, okay. Aber wenn man Frauen irgendwo hinschiebt, wo sie vielleicht gar nicht hinwollen oder weil sie vielleicht nur Frauen sind – da stehe ich nicht darauf. Deswegen finde ich eigentlich die Frauenquote blöde. [...] Es kann sein, dass ich von meinen Erfahrungen vielleicht anders dazu stehe, da es bei mir nie ein Hemmnis gab.“ (ehrenamtliche Bevollmächtigte 1)*

Zielvereinbarungen werden demgegenüber als realistischere Möglichkeit angesehen, mittelfristig den Frauenanteil in Fach- und Führungspositionen zu erhöhen. Wesentlich sei hierbei jedoch, die Ziele konkret – unter Berücksichtigung der organisations- und bereichsspezifischen Ausgangssituationen – mit den jeweils Verantwortlichen auszuhandeln. Diese auf längere Perspektive angelegte Vorgehensweise wird mit dem nach wie vor geringen Pool von Frauen begründet wie auch einer umfassenden Personalentwicklungsplanung, die den Veränderungen vorausgehen und diese flankieren müsse.

Übereinstimmung herrscht darüber, dass die IG Metall deutlich nach außen wie nach innen signalisieren müsse,

*„dass Frau sein und Karriere bei der IG Metall machen eben kein Widerspruch sein muss“ (Bezirksleiter 3).*

Letztendlich gehe es vor dem Hintergrund des gesellschaftlichen Wertewandels und der gesellschaftlichen wie auch betrieblichen Veränderungen darum, Fach- und Führungspositionen in der IG Metall attraktiv und zugleich zukunftsfähig zu machen. Um dies zu erreichen, müsse die IG Metall ein Gesamtpaket für die Umsetzung der verschiedenen im Rahmen dieses Berichtes vorgeschlagenen strukturellen Änderungen schnüren.

Dies bedeute auch, dass die IG Metall zum Thema Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf „Flagge zeigen“ müsse, dass ihr das Thema wichtig ist: Durch Good Practice für ihre eigenen Beschäftigten, durch Arbeitsmodelle, die nicht nur klassische Partnerschaftskonstellationen fördern, aber auch als Signal gegenüber den Ehrenamtlichen in den Betrieben, um Erwartungen wie die der allzeitigen Verfügbarkeit von Hauptamtlichen und Bevollmächtigten zu verändern. Letztendlich gehe es darum, eine Kultur zu schaffen, dass die Frage der Vereinbarkeit von Familie und Beruf nicht mehr als Privatsache angesehen werde, sondern in der Verantwortung von allen liege.

Dies bedeute weiter einen sorgsameren Umgang mit den eigenen Beschäftigten, Frauen wie Männern, wofür die IG Metall als Ganzes, besonders aber auch die Vorgesetzten und Führungskräfte verantwortlich sind:

*„Die IG Metall muss ab und an Acht geben auf ihre Leute, dass sie sie nicht verbrennt.“ (Bezirksleiter 3)*



# Teil C Resümee



## Teil C – Resümee

### Einleitung

Die IG Metall hatte im Jahre 1995 die Gleichstellung von Frauen und Männern nicht nur in Betrieben und Gesellschaft, sondern auch in ihren eigenen Reihen zu einem hochrangigen Ziel erklärt (vgl. § 2 der Satzung der IG Metall). Im Vorfeld war bereits im Jahre 1986 ein Förderplan für die Gleichstellung von Frauen im hauptamtlichen politischen Bereich verabschiedet worden, der einen Mindestanteil von Frauen entsprechend dem Mitgliederanteil vorsieht und den Vorstand zu jährlicher Berichterstattung verpflichtet. Im Jahre 1999 wurde eine entsprechende Mindestbeteiligung von Frauen für alle Gremien und Satzungsorgane in § 13 der Satzung verankert.

Das im Jahre 2003 gestartete Gender-Mainstreaming-Projekt griff das Ziel der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der eigenen Organisation und konkret für die Beschäftigten der IG Metall mit detaillierten Analysen der Ist-Situation auf. Die anlässlich des Projektendes im April 2008 mit dem Vorstand der IG Metall abgestimmten „Gender-Ziele 2011“ sahen neben anderen Zieldimensionen für den Personalbereich als wichtige Ziele die weitere Erhöhung des Frauenanteils sowohl im politischen Bereich als auch für die Führungspositionen der IG Metall vor.

Die Datenlage ergibt insbesondere bei den Führungspositionen der IG Metall noch großen Handlungsbedarf. Während im hauptamtlichen politischen Bereich der Frauenanteil mit durchschnittlich inzwischen 26 Prozent (gegenüber einer Ausgangsbasis von 11,5 Prozent im ersten Berichtsjahr des Frauenförderplans 1989) stetig und stark gestiegen ist, nicht zuletzt zurückzuführen auf einen überdurchschnittlich hohen Frauenanteil beim Traineeprogramm der IG Metall, geht es bei den Führungspositionen nur langsam voran.<sup>6</sup>

Auch wenn der Anteil der Frauen bei den Führungspositionen heute, bezogen auf die gesamte IG Metall, bei 15,5 Prozent liegt, gibt es bei Betrachtung der einzelnen Ebenen noch große Nachholbedarfe.<sup>7</sup> Dies betrifft ganz besonders die örtliche Ebene, die Verwaltungsstellen der IG Metall, in denen der durchschnittliche Frauenanteil bei den Führungspositionen nur 11,6 Prozent beträgt. Bei

---

<sup>6</sup> Zum Vergleich: Mitgliederanteil Frauen 17,7 Prozent. Der durchschnittliche Frauenanteil im Traineeprogramm der IG Metall, dem im Mai 2000 gestarteten Nachwuchsprogramm für den politischen Bereich, beträgt 40 Prozent.

<sup>7</sup> Führungskräfte werden definiert als Beschäftigte mit umfassenden Führungsaufgaben oder in sonstigen Leitungsfunktionen oder in hoch qualifizierten, anleitenden Tätigkeiten ohne Personalverantwortung (geschäftsführende Vorstandsmitglieder, Funktionsbereichs-, Stabstellen-, Bezirks- und Schulleiter/innen, Erste und Zweite hauptamtliche Bevollmächtigte und Kassierer/innen, Ressortleiter/innen).

<sup>8</sup> Stichtag für alle Zahlen ist der 31.12.2009. Kommissarische Beauftragte sind nicht berücksichtigt.

Die Funktion eines/einer hauptamtlichen Zweiten Bevollmächtigten gibt es nicht in allen Verwaltungsstellen. Sie hängt von der Größe bzw. Mitgliederstärke der Verwaltungsstellen ab. In 83 kleineren Verwaltungsstellen gibt es die Funktion eines/einer ehrenamtlichen Zweiten Bevollmächtigten. Hier beträgt der Frauenanteil lediglich sieben Prozent (in absoluten Zahlen: sechs weibliche gegenüber 77 männlichen ehrenamtlichen Zweiten Bevollmächtigten). Während in den meisten Verwaltungsstellen das Amt des/der Kassierers/Kassiererin von den Ersten und Zweiten Bevollmächtigten wahrgenommen wird, gibt es in acht (Groß-)Verwaltungsstellen einen hauptamtlichen Kassierer/eine hauptamtliche Kassiererin ohne weitere Aufgaben. Hier beträgt das Frauen-Männer-Verhältnis 1:7.

den Ersten Bevollmächtigten beträgt der Frauenanteil lediglich knapp fünf Prozent (in absoluten Zahlen: sieben weibliche gegenüber 136 männlichen Ersten Bevollmächtigten), bei den hauptamtlichen Zweiten Bevollmächtigten 24,7 Prozent (in absoluten Zahlen: 18 weibliche gegenüber 55 männlichen Zweiten Bevollmächtigten).<sup>8</sup>

Zu berücksichtigen ist dabei, dass die Führungskräfte und insbesondere die Ersten Bevollmächtigten der Verwaltungsstellen die IG Metall in besonderem Maße nach außen repräsentieren – in den Betrieben wie auch in der lokalen und regionalen Öffentlichkeit.

Vor dem Hintergrund der insbesondere in den Verwaltungsstellen unbefriedigenden Situation bei den Führungskräften, aber auch eines im Vergleich zu den anderen Organisationsebenen nach wie vor unterdurchschnittlichen Anteils von Frauen im politischen Bereich der Verwaltungsstellen startete der Funktionsbereich Organisation und Personal beim IG Metall Vorstand im Februar 2009 das Projekt „Frauen in Fach- und Führungspositionen in der IG Metall“.

Mittels einer empirischen Befragung (Fokusgruppe und Einzelinterviews) sollten folgende Projektziele erreicht werden:

- Förderliche und hinderliche Faktoren für die Einnahme und langfristige Ausübung von Fach- und Führungspositionen insbesondere in den Verwaltungsstellen ermitteln
- Vorstellungen und Wünsche insbesondere jüngerer Frauen und Männer bezüglich beruflichen Fortkommens und Lebensgestaltung erheben
- Unterstützungsbedarfe bei Karriere und Laufbahn konkretisieren

Als Ergebnisse wurden Grundlagen für weiterführende Diskussionen und Maßnahmen sowie konkrete Vorschläge für verbindliche Maßnahmen erwartet.

Im Rahmen der Diskussionen und Interviews sollten auch organisationskulturelle und -strukturelle Fragestellungen in den Blick genommen werden, wie etwa das ‚Berufsbild‘ von Hauptamtlichen und Führungskräften in der IG Metall (Gewerkschaftssekretär/in und Bevollmächtigte), spezifische Anforderungen, Bilder und Zuschreibungen von Führung in der IG Metall und deren Auswirkungen auf das Geschlechterverhältnis wie auch das Gewinnen und Halten von Führungskräftenachwuchs generell.

Nicht zuletzt vor diesem Hintergrund wurde ein enger Austausch mit dem zeitgleich gestarteten Organisationsentwicklungsprojekt in der IG Metall, dem Projekt „IG Metall 2009“, vereinbart. Dadurch sollten die Ergebnisse des Projektes „Frauen in Fach- und Führungspositionen“ mit den Ergebnissen des Projektes „IG Metall 2009“ verzahnt werden.

Das Projekt „Frauen in Fach- und Führungspositionen in der IG Metall“ war als empirische Befragung angelegt und wurde im Zeitraum Februar 2009 bis Januar 2010 durchgeführt.

Im Fokus der Forschungsarbeit standen nicht nur Frauen, sondern auch Männer verschiedener Organisationsebenen und Funktionen in der IG Metall, die bezüglich ihrer eigenen persönlichen Erfahrungen, Einschätzungen, Beobachtungen wie auch Wünsche befragt wurden.

Neben einer Dokumenten- und Materialauswertung und verschiedenen Rückkoppelungs- und Reflexionssettings standen qualitative Erhebungsmethoden (Fokusgruppe, teilstrukturierte qualitative Einzelinterviews) im Zentrum der Arbeit.

Die Fokusgruppe fand Ende Mai 2009 statt, an ihr nahmen 20 Kolleginnen und Kollegen teil. Zwischen Ende Juni und Anfang November wurden insgesamt weitere 25 Kolleginnen und Kollegen interviewt. Insgesamt waren rund zwei Drittel Frauen und ein Drittel Männer, ausgewogen verteilt über alle Altersgruppen, beteiligt, die sich nach Funktionen wie folgt zusammensetzten: Bevollmächtigte und Gewerkschaftssekretäre und -sekretärinnen aus Verwaltungsstellen, Bezirksleiter/innen und andere Expertinnen und Experten (ehemalige und ehrenamtliche Bevollmächtigte, Ressortleiter/innen sowie politische Sekretärinnen aus der Vorstandsverwaltung und von der Bezirksebene). Im Folgenden werden die zentralen Ergebnisse dargestellt und Schlussfolgerungen gezogen.

## 1. Allgemein

Die Diskussionen im Rahmen der Fokusgruppe wie auch die Interviews zeigten: Bei allen Kolleginnen und Kollegen gibt es eine hohe Identifikation mit der IG Metall, mit ihren Werten und Aufgaben. Nicht zuletzt vor dem Hintergrund der Authentizität, das heißt dem Anspruch, Werte verstärkt auch nach innen zu leben, wurde dem Projektthema wie auch den damit assoziierten Themen große Bedeutung beigemessen. Das Projektanliegen wurde als wichtiger Beitrag für die Diskussion um nötige Veränderungsprozesse begrüßt wie auch die intendierte Verzahnung mit dem Projekt „IG Metall 2009“.

Wesentliche Erwartungen seitens der Befragten waren die Erhöhung der Attraktivität der Außenwirkung und damit einer mitgliederwirksamen Verbesserung der Anschlussfähigkeit der IG Metall an gesellschaftliche und betriebliche Veränderungsprozesse. Neben der zunehmenden Bedeutung von Frauen wurden hier auch die zunehmende Vielfalt bei den Beschäftigtengruppen und die Notwendigkeit einer besseren und zeitgemäßen Verankerung der IG Metall besonders betont. Weiter wurde der Hoffnung Ausdruck verliehen, dass durch eine verstärkte Repräsentanz von Frauen im politischen Bereich der IG Metall und besonders in Führungspositionen auch organisationsinterne Wandlungsprozesse einen zusätzlichen Schub erhalten.

Der Blick auf den eigenen Weg und die persönlichen Erfahrungen ergab, dass sich bezüglich der Vertretung wie auch der Akzeptanz von Frauen in Fach- und Führungspositionen in der IG Metall in den letzten Jahren vieles zum Positiven verändert hat: Frauen würden heute nicht mehr als Exotinnen gelten, sondern mehr und mehr als selbstverständlich angesehen, dies auch in Führungspositionen in Verwaltungsstellen und auf Bezirksebene.

Gleichzeitig ergaben die Diskussionen der Fokusgruppe wie auch die Interviews nach wie vor Unterschiede zwischen Männern und Frauen: von den Berufs- und Karrierewegen bis hin zu hemmenden Faktoren – auf der organisationalen wie auch persönlichen Ebene –, die einen Erklärungsansatz für die nach wie vor große Unterrepräsentanz gerade auch auf der Ebene der Verwaltungsstellen bieten könnten.

Deutlich geworden ist, dass sich auch bei den Beschäftigten der IG Metall der gesellschaftliche Wandel – etwa Diversifizierung der Lebenssituationen, Rollenmuster und bei den Wünschen an das Leben und berufliche Werdegänge – durchgesetzt hat. So hinterfragen beispielsweise auch (jüngere) Männer zunehmend die berufliche Rund-um-die-Uhr-Verfügbarkeit wie auch Frauen der Angst Ausdruck verleihen, dass ihr Privatleben aufgrund der Anforderungen an Führungskräfte auf der Strecke bleiben könne. Dies verweist auch darauf, dass sich traditionelle Vorstellungen von gewerkschaftlicher Arbeit und damit zusammenhängend dominant gepflogene Führungsstile („Durchstellen“, „Helldentum“) als nicht mehr zeitgemäß erweisen.

## 2. Erfolgsfaktoren und hemmende Aspekte

Intention und Identifikation mit dem Beruf eines/einer politischen Hauptamtlichen sind bei Frauen und Männern gleichermaßen hoch und verbunden mit dem Wunsch, zu helfen und für mehr Gerechtigkeit zu sorgen.

Neben der ‚Berufung‘ ergab besonders die Schilderung der interviewten Führungskräfte eine Reihe wichtiger Erfolgsfaktoren für ihren Weg: Diese reichen von Kompetenzen (fachlich, politisch, methodisch, sozial und im Führungsbereich) über Fähigkeiten (Flexibilität, Entscheidungsfreudigkeit, Begeisterungsfähigkeit, Empathie) bis hin zu langjährigen Entwicklungswegen in gewerkschaftlichen bzw. in gewerkschaftsnahen Tätigkeiten. Neben den persönlichen Voraussetzungen kommen organisationalen Rahmenbedingungen und Kulturen eine wichtige Bedeutung zu (Anforderungsprofile und Rollenklarheit, Transparenz, Netzwerke, Fördermaßnahmen, andere Unterstützungsstrukturen). Schließlich ist aufgrund der Schilderungen deutlich geworden, dass auch das private und gesellschaftliche Umfeld eine wesentliche Rolle für das Gelingen beruflicher Karrieren spielt. In vielen Facetten sind hierbei jedoch geschlechtsspezifische Unterschiede bzw. Färbungen sichtbar geworden.

Berufswege und Lebenssituationen sind nach wie vor sehr unterschiedlich: Frauen weisen auch beruflich mehr Patchwork-Biografien auf, während Männer, gerade auch in den Führungspositionen der Verwaltungsstellen, eine eher traditionelle, geradlinigere gewerkschaftliche Karriere aufweisen. Männer leben auch privat eher in traditionellen Beziehungen mit einer Partnerin im Rücken, während bei Frauen überproportional Singles und Frauen ohne Kinder anzutreffen sind. Zugleich zeigen die Interviews zunehmend Abweichungen und auch Brüche bei den männlichen Biografien dergestalt, dass die traditionellen Paarbeziehungen gerade von jüngeren Männern vermehrt als zeitlich befristete Arrangements bezeichnet werden. Dies liegt zum einen an einer anderen Sozialisation, die diese bereits in ihrer Kindheit und Jugend in den 70er- und 80er-Jahren erfahren haben, zum anderen aber auch an dem Phänomen der Doppel-Karriere-Partnerschaften, auf die sich auch die IG Metall bei ihren Beschäftigten zunehmend einstellen muss.

Auch wenn die weibliche Unterrepräsentanz sicherlich auf einen weitaus geringeren ‚Pool‘ aufgrund der starken Männerdominanz bei den Beschäftigten, den Mitgliedern und besonders bei den

gewerkschaftlichen Funktionärskörpern in den Betrieben zurückzuführen ist, wird diese geschlechtsspezifische Schieflage durch unterschiedliches Rekrutierungsverhalten verstärkt: Die Auswertung der in den Interviews geschilderten beruflichen Wege ergab, dass Männer bedeutend mehr und auch von Beginn an aktiv für eine Hauptamtlichen-Laufbahn angeworben werden, als dies bei Frauen der Fall ist. Dies deutet auf die Wirkmächtigkeit traditioneller Rollenbilder und Zuschreibungen hin, die mit Männern Karriere und beruflichen Erfolg assoziieren, mit Frauen hingegen Zuarbeit.

Zugleich lässt sich hier eine Ungleichzeitigkeit der Entwicklungen feststellen: Einerseits sind in den Unternehmen und hier vor allem in Großbetrieben generell wie auch in den Jugend- und Auszubildendenvertretungen sowie in den Betriebsratsgremien verstärkt qualifizierte Frauen aktiv und akzeptiert. Andererseits scheint es im gewerkschaftlichen ‚Apparat‘ – und hier vor allem bei den klassischen Funktionären – eher geschlechterspezifische ‚Schranken in den Köpfen‘ zu geben, wodurch genau diesen Frauen – der bestausgebildeten Frauengeneration, die es je gab – der Zugang zu weiterführenden gewerkschaftlichen Funktionen zusätzlich erschwert wird.

Paradoxerweise treffen die geschlechtsspezifischen Zuschreibungen junge Frauen noch stärker als ältere Frauen: Assoziiert mit möglichen Schwangerschaften und zu erwartenden Berufsunterbrechungen aufgrund von Kinderbetreuungspflichten werden sie für eine Hauptamtlichen-Laufbahn ebenso weniger ernsthaft in Betracht gezogen wie für die Übernahme einer Führungsfunktion.

Anzumerken ist hier, dass, selbst wenn aktive betriebliche Funktionärinnen sich für eine Familienpause zurückziehen, dies keinen Abschied von Beruf und Karriere bedeuten muss. Vielmehr wollen jüngere Frauen heute zunehmend beides: Beruf/Karriere und Familie. Diese doppelte Perspektive stellt für Organisationen wie die IG Metall, aber auch Betriebe der Privatwirtschaft eine wesentliche Herausforderung dar, Modelle zu entwickeln, die helfen, Unterbrechungen zu überbrücken und Karriere und Familie möglich zu machen.

Als weiterer hemmender Aspekt kommt häufig der als fehlend attestierte ‚Stallgeruch‘ hinzu: Aus gesamtgesellschaftlich erklärbaren Gründen ist das Berufswahlverhalten zwar nach wie vor tendenziell unterschiedlich, wodurch Frauen ursprünglich oftmals aus eher gewerkschafts- oder IG-Metall-fernen Bereichen kommen. Dennoch scheinen sie mit diesem Manko doch mehr noch als Männer mit vergleichbaren Biografien zu kämpfen zu haben.

Insgesamt wird somit auch heute noch ein wichtiges Potenzial an kompetenten Frauen übersehen.

Auf der individuellen Ebene lassen sich darüber hinaus nach wie vor jedoch auch nach Geschlechtern unterschiedliche Karrierestrategien feststellen: Selbst wenn kaum einer der Interviewpartner von expliziter und geradliniger Karriereplanung berichtet und sie ebenso wie Frauen ‚Glück‘ und ‚Zufall‘ als Erfolgsfaktoren anführen, scheint es doch, dass Frauen noch weitaus weniger strategisch planen und noch mehr als Männer ‚zufällig‘ in Hauptamtlichen-Positionen ‚geraten‘.

Hinzu kommt die Bedeutung von – einflussreichen – formellen oder informellen Netzwerken, die von Männern noch weitaus deutlicher hervorgehoben wird und die letztlich dazu führen, dass Männer

weitaus eher als Frauen einfach schon ‚da‘ sind, wenn ‚das Glück oder der Zufall vorbeikommen‘. Frauen kommen letztlich mehr noch als Männer weitaus seltener auf die Idee, eine Hauptamtlichen-Laufbahn oder die Position einer Bevollmächtigten anzustreben. Ein Grund dafür sind die sogenannten „vergeschlechtlichten Rahmenbedingungen“, wie sie sich auch für die freie Wirtschaft, aber für die IG Metall noch in besonderem Maße feststellen lassen: Konkret sind damit spezifische Anforderungsstrukturen und -kulturen gemeint, die potenziell nur Menschen erfüllen können, die von familiären oder privaten Pflichten freigestellt sind, das heißt eine an – traditionellen – Lebenswirklichkeiten von Männern orientierte Ausgestaltung von Führungspositionen. Und auch für die IG Metall lässt sich feststellen, dass Frauen, auch wenn sie karriereorientiert sind, einen erhöhten Wert auf die Qualität der Arbeit und den Zusammenhang von Lebensqualität und Karriere legen.<sup>9</sup>

Doch auch hier zeigt sich, dass der Faktor Lebensqualität und Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben nicht nur bei Frauen, sondern besonders auch bei jüngeren Männern zunehmende Bedeutung erfährt. Die Angst um die eigene Integrität, das Gefühl, von der IG Metall für ein Leben lang „verhaftet“ zu werden, wird durchaus auch von Männern als hemmender Faktor bei ihrer Entscheidung für eine Hauptamtlichen-Laufbahn oder eine Führungsposition angeführt und als ein Thema betont, bei dem auch sie dringenden Handlungs- und Veränderungsbedarf sehen.

### 3. Work-Life-Balance

Die Frage einer besseren Balance zwischen Beruf und Privatleben (Work-Life-Balance) wird zunehmend als drängend benannt, besonders auch angesichts der weiter zunehmenden Arbeitsbelastung und -dichte gerade auch in den Verwaltungsstellen (Gefahr des Burn-outs).

Die Fähigkeit zur Work-Life-Balance wird zugleich als wichtiges Kompetenzprofil auch für Führungskräfte/Bevollmächtigte, aber auch für die jungen ‚ausgelernten‘ Trainees (Gefahr des frühzeitigen Ausbrennens) gesehen.

Es wird beobachtet, dass Frauen bewusster mit dem Balancethema umgehen und eher die Reißleine ziehen, auch wenn sie ursprünglich mehr noch als Männer der Gefahr des Ausbrennens ausgesetzt sind (fremdgesteuerter bzw. eigener Anspruch, alles besonders gut machen zu wollen bzw. zu müssen).

Kontrovers diskutiert wird die Anforderung der allzeitigen Verfügbarkeit für politische Sekretärinnen und Sekretäre und ganz besonders für Bevollmächtigte: Die Positionen reichen von der nicht beeinflussbaren Fremdsteuerung durch den ehrenamtlichen Bereich und durch Betriebe bis hin zum kritischen Hinterfragen, ob dieses Dogma nicht auch in Verbindung mit einer gewissen Selbstüberschätzung zu sehen sei, für die Männer noch anfälliger seien als Frauen. Zugleich werden durchaus gerade bei Führungskräften auch höhere Gestaltungsspielräume für eine flexiblere Vereinbarkeit von Beruf, Privatleben und Familie gesehen.

<sup>9</sup> Vgl. Holst, Elke: „Nach wie vor kaum Frauen in den Top-Gremien großer Unternehmen“ – Wochenbericht des DIW Berlin Nr. 18/2009, S. 302–309.

Als förderlich werden eine Arbeitskultur erlebt, die weniger auf Anwesenheit als auf Ergebnisse setzt, wie auch Vorgesetzte und Teams, die für unterschiedliche Lebenssituationen offen sind und diese als selbstverständlich berücksichtigen. Und es zeigt sich, dass eine bessere Vereinbarkeit weniger großer Unterstützungsaktionen oder -maßnahmen bedarf, sondern an erster Stelle eine vereinbarkeitsfreundliche Arbeitsatmosphäre und -umgebung stehen.

Als weiter förderlich für eine vereinbarkeitsfreundlichere Arbeitskultur der IG Metall wird auch hier der Generationswechsel insbesondere bei Männern erlebt (Stichwort: junge Väter), der sowohl in den Betrieben und Betriebsratsgremien wie auch in der IG Metall und auch bei Vorgesetzten beobachtet wird.

Zugleich ist festzuhalten, dass junge Väter, die diese Rolle bewusst leben und Elternzeit in Anspruch nehmen, zunehmend anstelle von Frauen in Führungspositionen die neue ‚Exotenrolle‘ in der IG Metall einnehmen. Es wird von ähnlichem Aufsehen oder auch Widerständen berichtet, die früher Frauen in Führungspositionen erfuhren. Und wie beim Thema Frauen in Führungspositionen werden auch hier Good-Practice-Beispiele und Vorbilder – seien es aktive Väter oder auch Vorgesetzte, die dies fördern – als äußerst wichtig erlebt.

Betont wird, dass die IG Metall auch gegenüber den Betrieben, ihren Mitgliedern und ehrenamtlichen Funktionären und Funktionärinnen Zeichen setzen müsse, dass ihr das Thema Work-Life-Balance und konkret die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wichtig ist, und dies auch für ihre eigenen Beschäftigten und in allen Funktionen. Dies könne sicherlich Aushandlungsprozesse und die Akzeptanz für eine flexiblere Arbeitsweise auch der hauptamtlich politischen Beschäftigten in unterschiedlichen Lebenssituationen befördern.

Als förderliche Faktoren zur Verbesserung der Situation im Bereich Vereinbarkeit Familie und Beruf im politischen Bereich und in Führungspositionen werden genannt:

- Offenheit für veränderte Lebenssituationen am Arbeitsplatz
- Familienfreundliches gesellschaftspolitisches Umfeld
- Positives familiäres Umfeld (partnerschaftliche Aufteilung der Familienaufgaben) verbunden mit einer frühzeitigen Lebenswegplanung

Als besonderes Problem für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf und insbesondere für eine flexiblere Gestaltung von Arbeitszeiten auch für den politischen Bereich wird die Situation in kleineren Verwaltungsstellen gesehen, die durch besondere Personalknappheit und Dichte der Arbeitsaufgaben und ein meist nur gering entwickeltes strukturelles Betreuungsumfeld geprägt sei. Gewünscht werden eine stärkere Unterstützung (zum Beispiel durch Einschaltung von Familienservices; Angebote von Kinderbetreuung für Hauptamtlichen-Seminare) und konkrete praxisnahe Lösungsvorschläge und Beratung, die den Besonderheiten insbesondere auch der kleineren Verwaltungsstellen Rechnung tragen.

## 4. Nachwuchsförderung

Die gezielte Förderung von Nachwuchs für den Hauptamtlichen-Bereich wie auch für Führungspositionen in den Verwaltungsstellen war ein Thema, das allen Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern, und dies über das ‚Gender-Thema‘ hinaus, sehr am Herzen lag.

Die Trainee-Ausbildung der IG Metall wird als eine wichtige Maßnahme bezeichnet, die aber von weiteren Maßnahmen und Konzepten begleitet werden müsse. Verwiesen wird hier auf die große Bedeutung der Nachwuchsförderung in den Betrieben, für die Konzepte und Angebote (Berufsweg- und Qualifizierungsplanung) entwickelt werden müssten, um die Besten zu gewinnen und eine Tätigkeit als Hauptamtliche oder Hauptamtlicher in der IG Metall als echte und attraktive Alternative zu einer beruflichen Karriereplanung in oder außerhalb des Betriebes erscheinen zu lassen.

Unter dem Gender-Gesichtspunkt müsse der Blick mehr auf junge Frauen und ihren überproportional hohen Anteil bei den Jugend- und Auszubildendenvertretungen wie auch auf die zunehmende Zahl qualifizierter Frauen in den Betriebsräten gerichtet werden.

Weiter müssten neue Wege der Ansprache in den Betrieben gefunden werden, und dies nicht nur für Frauen. Zugleich müsse die IG Metall ihre zielgruppenspezifischen Angebote ausbauen und erweitern, um auch darüber mehr und qualifizierte Frauen zu gewinnen.

Eine klassische gewerkschaftliche Karriere wird zunehmend weniger als unbedingte Voraussetzung für eine Hauptamtlichen-Laufbahn genannt, auch wenn sie von einigen Befragten nach wie vor als ein ‚Muss‘ für eine Leitungsfunktion in einer Verwaltungsstelle gesehen wird. Besonders kritisch und als nur wenig förderlich wird aber auch in Zusammenhang mit der Nachwuchsförderung das ‚Verharren am Althergebrachten‘ und besonders die Ämterüberhäufung bei neuen Aktiven – und dies betrifft ebenfalls nicht nur Frauen – gesehen.

Unter dem Gesichtspunkt der zunehmenden ‚Professionalisierung‘ des Bevollmächtigten-Jobs, aber auch der zunehmenden Vielfalt und Unterschiedlichkeit der Zielgruppen in den Betrieben, die für die IG Metall zukünftig erschlossen werden sollen, wird ein weiterführendes Studium oder auch durchaus die Möglichkeit eines ‚Quereinstiegs‘ befürwortet: eine Möglichkeit, die gerade – auch weil der weibliche ‚Pool‘ in den Betrieben im Organisationsbereich nach wie vor sehr gering ist – im Rahmen des Traineeprogramms bereits genutzt wurde und weiter genutzt werden sollte.

Als ‚Muss‘ für eine Führungskräfteaufbahn wird aber von allen Befragten eine mehrjährige Erfahrung mit der Arbeit in einer Verwaltungsstelle und mit Betriebsbetreuung genannt. Zudem sollten die Praxisanteile im Traineeprogramm bzw. auch schon im Vorfeld, zum Beispiel Schnupperpraktika besonders für Menschen ohne betrieblichen Erfahrungshintergrund bzw. die über den ersten Bildungsweg kommen, verstärkt angeboten werden.

In diesem Zusammenhang wird auch auf die Verwaltungsangestellten der IG Metall als nicht zu vernachlässigendes Potenzial hingewiesen, das ebenfalls für eine Qualifizierung für den politischen Hauptamtlichen-Bereich mehr als bisher in Betracht gezogen werden sollte. Bei diesen Kolleginnen

handele es sich oft um frühere betriebliche ehrenamtliche Funktionärinnen oder Betriebsratsmitglieder, die damit sehr wohl Erfahrungen mit betriebspolitischer Praxis aufwiesen.

Eine gezielte Personalentwicklung und Berufsplanung wird auch für die Gewerkschaftssekretäre und -sekretärinnen angemahnt. Auch im Rahmen unseres Projektes wurde nochmals die wichtige Funktion deutlich, die in diesem Zusammenhang den Führungskräften, den Bevollmächtigten in den Verwaltungsstellen, zukommt.

Gerade bei jungen bzw. Jugendsekretärinnen und -sekretären und besonders Frauen muss in Zukunft noch mehr auf die Gefahr einer ‚Nischenbildung‘ bzw. ‚Staubsaugerrolle‘ geachtet werden, damit sie nicht in ungeliebten oder weniger prestigeträchtigen Aufgaben verbleiben. Die Interviews ergaben eine Reihe positiver Beispiele, die zeigen, dass auch für diese Gruppe eine gezielte, auf eine weitere Entwicklung ausgerichtete Aufgabenübertragung, wie zum Beispiel Betreuung wichtiger Betriebe, sinnvoll und möglich ist. Und sie zeigten, dass bei dieser Gruppe besonders auf die Gefahr eines frühzeitigen Ausbrennens geachtet werden muss.

Bereits existierende flankierende Maßnahmen, wie zum Beispiel die Angebote der Vorstandsverwaltung bzw. die gemeinsam mit den Bezirken entwickelten Nachwuchsförderprogramme für junge Sekretäre/Sekretärinnen und angehende Führungskräfte, werden als sehr hilfreich angesehen. Zusätzlich werden verstärkte – individuelle – Coaching- und Supervisionsangebote sowie verschiedene ‚Empowerment‘-Angebote für eine strategische Berufswegplanung insbesondere für Frauen als notwendig angesehen.

Als ein weiterer wichtiger Punkt, der sowohl bei der persönlichen Personalentwicklung wie auch bei begleitenden Angeboten berücksichtigt werden sollte, wird die frühzeitige Rollenklärung hervorgehoben: sei es für den Beruf des Gewerkschaftssekretärs/der Gewerkschaftssekretärin, sei es für die Funktion eines/einer Bevollmächtigten. Frauen müssten sich zusätzlich klarmachen bzw. darauf vorbereiten, dass die IG Metall nach wie vor eine – spezifische – Männerorganisation ist.

## **5. Zentrale Rolle der Vorgesetzten (Bevollmächtigten und anderen Führungskräften)**

Sowohl die Frage der Nachwuchsförderung als auch der Work-Life-Balance machen nochmals die wichtige Rolle der Vorgesetzten und die Notwendigkeit einer spezifischen Qualifizierung deutlich, dies auch unter Gender-Gesichtspunkten. Die von der IG Metall für ihre Beschäftigten Anfang 2010 gestarteten Mitarbeitergespräche wie auch die damit verbundenen Qualifizierungsangebote für Führungskräfte bieten hierzu eine gute Chance, die unbedingt genutzt werden sollte.

Die Interviews haben weiter gezeigt, dass Bevollmächtigte überwiegend auch für sich selbst einen hohen Professionalisierungsanspruch stellen: von fachlichen über methodische bis hin zu sozialen Kompetenzen. Auch hier handelt es sich also um ein Potenzial, das für das Projektanliegen, die

Erhöhung des Frauenanteils in Fach- und Führungspositionen, hervorragend genutzt werden kann: als Verantwortliche und Begleitung für eine entsprechende Nachwuchsförderung, aber auch als Werbeträger für einen der „attraktivsten Posten“, den die IG Metall zu bieten hat.

## 6. Verantwortung der IG Metall

Gerade weil Frauen bei den Beschäftigten im Organisationsbereich, aber noch mehr bei ihren betriebsangehörigen Mitgliedern unterrepräsentiert sind, ist es nötig, dass die IG Metall ihr Bild nach außen verändert, weg von einer spezifisch männlich geprägten Organisation hin zu einem Bild, das die Vielfalt und Pluralität von Frauen und Männern widerspiegelt.

Darin müssen verstärkte Bemühungen um eine weitere Erhöhung des Frauenanteiles im politischen Bereich und bei den Führungspositionen insbesondere der Verwaltungsstellen eingebettet werden. Anstelle von Sondermaßnahmen sollten sie integrierter Bestandteil einer Personalentwicklungspolitik von Anfang an werden: in den Betrieben, bei der Rekrutierung von Nachwuchs für das Traineeprogramm und der Förderung von Führungskräftenachwuchs unter den politischen Sekretärinnen und Sekretären.

Solange es in den Betrieben zahlenmäßig geringere Potenziale bei den Frauen als bei den Männern gibt, wird auch die Ansprache ‚externer‘ Frauen, das heißt auch ohne IG-Metall-spezifischen betrieblichen Hintergrund, stärker noch als bei Männern nötig sein. Mangelnde betriebliche Erfahrungen können, wie die Beispiele auch männlicher ‚Quereinsteiger‘ zeigen, durchaus durch gezielte Praxisseinsätze und mehrjährige Verwaltungsstellen-Praxis ausgeglichen werden.

Die Erhöhung des Anteiles von Frauen in Fach- und Führungspositionen – so ein weiteres Fazit – muss klarer Bestandteil des strategischen Zieles der Modernisierung der Organisationsstrukturen der IG Metall werden.

Die gezielte Planung muss alle Ebenen umfassen – vom Vorstand über die Bezirke bis hin zu den Verwaltungsstellen – und mit messbaren, mittelfristigen und langfristigen operationalen Zielen verbunden werden. Dies kann jedoch, so die Position der Befragten, nicht eine starre Quote sein, sondern es geht um Vereinbarungen mit Bezirken und Verwaltungsstellen, welche Ziele mittel- und langfristig wie zu erreichen sind. Gerade weil die IG Metall eine Männerorganisation ist und es trotz vieler positiver Entwicklungen nach wie vor ‚Schranken in den Köpfen‘ gibt, wird es ohne operationale Ziele jedoch nicht gehen.

Die Umsetzung dieser Ziele wird bedeuten, auch häufig unhinterfragte ‚Sachzwänge‘ offen anzusprechen und zu diskutieren: von der Fragestellung der uneingeschränkten Verfügbarkeit hauptamtlicher Funktionäre bis hin zur Frage der möglichen oder nicht möglichen Work-Life-Balance und Vereinbarkeit einer Führungsposition, besonders in einer Verwaltungsstelle, mit Familie und Privatleben. Die IG Metall muss sich dabei auch fragen, ob sie ein Führungskräftemodell, das sich auf traditionelle

und zunehmend an Bedeutung verlierende Partnerschaftsmodelle stützt, weiterhin aufrechterhalten will oder kann: nicht nur als Frage der Authentizität – Leben der nach außen vertretenen egalitären und partnerschaftlichen Werte auch nach innen –, sondern vor dem Hintergrund des auch von einigen Interviewpartnern angemerkt zu erwartenden Fachkräftemangels und der damit zusammenhängenden Nachwuchsprobleme auch für die IG Metall.

Zu guter Letzt muss es auch um einen verstärkten Blick auf und um einen sorgsameren Umgang mit den eigenen ‚Human Resources‘ gehen, für eine nachhaltige Effizienz ebenso wie für eine verbesserte Außenwirkung: für eine höhere Attraktivität der IG Metall für neue Mitglieder wie für eine mögliche Berufs- und Karriereperspektive als Hauptamtliche/r in der IG Metall. Denn auch das war durchgehende Feststellung in den Diskussionen der Fokusgruppe und Interviews: Der Eindruck des keine Zeit für Freizeit und Familie habenden gestressten Funktionärs oder der ebenso auftretenden Funktionärin, der häufig nach außen vermittelt wird, ist weder besonders werbewirksam für Mitglieder noch für eventuelle Nachwuchskräfte für die IG Metall. Auch hier muss die IG Metall mehr begleiten und darauf achten, dass auch die Work-Life-Balance zu einem wichtigen Kompetenzprofil wird.

Alles in allem braucht es eine intensive Auseinandersetzung mit Geschlechterrollen und Geschlechterverhältnissen, um die Organisation IG Metall gesamt wie auch ihre Führungskräfte und Beschäftigten dabei zu unterstützen, jenseits traditioneller Geschlechtsrollenstereotypisierungen einen Blick auf die Vielfalt von Lebensmodellen, Rollen und Kompetenzen zu entwickeln. Eine auf Erschließung neuer Mitglieder ausgerichtete Gewerkschaft – so auch das Globalziel des Projektes „IG Metall 2009“ – kann von einer geschlechterbewussten Organisation nur profitieren.

# Teil D Verknüpfung der Ergebnisse mit Projekt „IG Metall 2009“



## Teil D – Verknüpfung der Ergebnisse mit Projekt „IG Metall 2009“

Ein wichtiges, mit dem Kick-off des Projektes formuliertes Ziel war die enge Verknüpfung der Ergebnisse mit dem Organisationsentwicklungsprojekt „IG Metall 2009“.

Ausgangspunkt für das Projekt „IG Metall 2009“ bildete die Feststellung, dass sich die Rahmenbedingungen gewerkschaftlichen Handelns stark verändert haben, unter anderem aufgrund zunehmender Individualisierung, veränderter Erwerbsbiografien, struktureller Veränderungen in den Betrieben, der Differenzierung der Tariflandschaft und der aktuellen Wirtschafts- und Finanzkrise. Als zentrale Herausforderungen waren unter anderen benannt worden:

- starker Einfluss der Krise auf die Mitgliederentwicklung
- geringe Organisationsgrade bei jüngeren Arbeitnehmer/innen in wachsenden Beschäftigungsbereichen und in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)
- zunehmender struktureller und finanzieller Druck auf den Verwaltungsstellen

Das Projekt „IG Metall 2009“ sollte die Voraussetzungen dafür schaffen, um auch weiterhin durchsetzungsstark zu bleiben. Als zentrale Ziele wurden benannt:

- eine offensive Krisenbewältigung mit den Mitgliedern
- eine durchsetzungsstarke Gewerkschaft bleiben
- gute Dienstleistungen für die Mitglieder bieten
- als Wertegemeinschaft kompetent Visionen und Ziele verfolgen: gemeinsam für ein gutes Leben und für gute Arbeit

Als zentrale Werte wurden benannt: Gerechtigkeit, Gleichheit, Solidarität, Freiheit, Würde, Anerkennung, Respekt.

Als zentrale Handlungsfelder wurden die Optimierung des Ressourceneinsatzes zur Stärkung der Verwaltungsstellen für eine zukunftsorientierte Mitgliederentwicklung benannt, das Überprüfen und Optimieren der Arbeitsstrukturen sowie eine entsprechende Personalentwicklung und Qualifizierung (einschließlich Verjüngung und Gestaltung des Generationswechsels auch in der IG Metall).

Die weiteren Vorschläge, die zur Zeit der Abfassung dieses Berichtes noch in Diskussion sind und im Laufe des Jahres 2010 dem Vorstand der IG Metall zur Beschlussfassung vorgelegt werden, wurden auf Basis verschiedener Teilprojekte, zum Beispiel zum Thema „Erfolgreiche Verwaltungsstellenarbeit“, und auf Grundlage einer Online-Befragung aller Beschäftigten der IG Metall entwickelt.

Die Diskussionen und Interviews des Projektes „Frauen in Fach- und Führungspositionen“ ergaben in zentralen Punkten große Übereinstimmungen und Bestätigungen der Situationsanalysen und Befragungen im Rahmen des Projektes „IG Metall 2009“ und zugleich wichtige Anregungen unter dem Gender-Aspekt.

Auch für unsere Interviewpartnerinnen und -partner sowie die Teilnehmenden an der Fokusgruppe war eine bessere Verankerung und Anschlussfähigkeit in den Betrieben und vor allem in Bereichen, in denen die IG Metall bisher unterrepräsentiert ist (Stichwort: Jüngere, Angestelltenbereiche, höher und hoch Qualifizierte) ein wichtiges Anliegen. Dies bildete zugleich den Ausgangspunkt für ihre Überlegungen für eine bessere Repräsentanz von Frauen in Fach- und Führungspositionen in der IG Metall, aber auch für eine Verbesserung des Außenbildes der IG Metall generell.

Interessant war in diesem Zusammenhang, dass sich gerade als „innovativ“ verstehende Verwaltungsstellen einen eher geschlechtergerechten wie auch ganzheitlichen Personalentwicklungsansatz, der Work-Life-Balance und Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben berücksichtigt, verfolgen. Viele der im Rahmen des Fach- und Führungspositionenprojektes Interviewten waren zudem aus Verwaltungsstellen, die aktiv an dem Teilprojekt „Erfolgreiche Verwaltungsstellenarbeit“ im Rahmen des Projekts „IG Metall 2009“ teilgenommen hatten oder im Vorfeld in die engere Wahl gekommen waren.

Großer Wert wurde wie im Projekt „IG Metall 2009“ auch im Rahmen unserer Interviews auf das Thema „Nachwuchsförderung“ und in diesem Zusammenhang auf eine bessere Ausschöpfung des Potenzials Ehrenamtlicher gelegt. Dies bezog sich zum einen auf ein stärkeres Augenmerk auf Potenziale unter Gender-Gesichtspunkten und hier konkret auf die überproportionale Repräsentanz junger Frauen in Jugend- und Auszubildendenvertretungen und die wachsende Bedeutung von Frauen auch in Betriebsräten. Zum anderen wurden, über die traditionelle Gremienarbeit hinaus, generell neue Wege eingefordert, um die Besten in den Betrieben auch für eine eventuelle Laufbahn als Hauptamtliche in der IG Metall zu gewinnen.

Große Übereinstimmungen gab es auch mit den Ergebnissen einer breit angelegten Beschäftigtenbefragung im Rahmen des Projektes „IG Metall 2009“. Die Ergebnisse des Projektes „Frauen in Fach- und Führungspositionen in der IG Metall“ bestätigten durchweg die mit der Beschäftigtenbefragung festgestellten „zentralen Hebel der Veränderung“:

- bessere Wertschätzungs- bzw. Feedbackkultur
- mehr Freiräume bei der Aufgabenwahrnehmung
- bessere Möglichkeiten, sich entsprechend den eigenen Fähigkeiten einzubringen
- klarere Definition von Aufgaben und Verantwortlichkeiten
- bessere bereichs- und ebenenübergreifende Zusammenarbeit

Eine Verbesserung in den vorgenannten Feldern wurde von den Teilnehmenden der Fokusgruppe wie Befragten unseres Projektes zugleich als unmittelbar und mittelbar förderlich angesehen, um eine physische wie psychische Entlastung und eine höhere Arbeitszufriedenheit zu erzielen wie auch die Ressourcen angesichts knapper werdender Kassen schonender und zugleich nachhaltig effektiv einsetzen zu können.

Auch für die sich aus der Beschäftigtenbefragung als besonders kritisch ergebenden Punkte, Feedback der Vorgesetzten und Führungsverhalten generell, wurden auch im Rahmen unseres Projektes große Nachholbedarfe, aber auch viele Beispiele bereits praktizierter Good Practice festgestellt.

Schwerpunkte bildeten hier Themen wie bessere Orientierung – statt Ansage –, verbesserte Kommunikation und Beteiligungsorientierung auch gegenüber den eigenen Beschäftigten bis hin zu einer teamorientierten Arbeitsweise als Standard.

Weitere im Rahmen der Beschäftigtenbefragung des Projektes „IG Metall 2009“ ermittelte Themenfelder waren die klarere Definition von Aufgaben und Verantwortlichkeiten sowie die Verbesserung der bereichs- und ebenenübergreifenden Zusammenarbeit.

In den Diskussionen und Interviews im Rahmen unseres Projektes wurde hier wiederholt auf die Notwendigkeit der Rollenklärung sowie der unterschiedlichen Anforderungen für die verschiedenen Führungspositionen (zum Beispiel Erste und Zweite Bevollmächtigte) wie auch für Fachpositionen hingewiesen: als nötige Entscheidungsgrundlage, um entsprechende Wege einzuschlagen, als auch um als Führungskraft erfolgreich wirken und bestehen zu können.

Die bereichs- und ebenenübergreifende Zusammenarbeit wurde im Rahmen der Fokusgruppe wie der Interviews ebenfalls kritisch betrachtet. Stattdessen herrschten allzu oft noch Proporz- und Konkurrenzdenken, „Hahnenkämpfe“ und „Gorillaverhalten“ bzw. „Einzelkämpfertum mit Seilschaften“ vor. Weiter wurde in diesem Zusammenhang eine Kultur des mehr übereinander statt miteinander Redens bemängelt.

Festgestellt wurde, dass Frauen eher für die auch im Rahmen der Beschäftigtenbefragung ange-mahnten Veränderungen offen seien, ja geradezu als deren Treiberinnen gelten können: von einer besseren Kommunikation, Beteiligungs- und Teamorientierung bis hin zu einer positiven Rolle für eine sachlichere und zielorientiertere Zusammenarbeit und das Aufbrechen von Gräben zwischen verschiedenen Bereichen und Ebenen. Deutlich wurde in unserem Projekt aber auch, dass es sich dabei beileibe nicht nur um ein ‚Frauenthema‘ handelt, sondern gerade auch jüngere (aber nicht nur) Männer diese Veränderungen wünschen und auch als Führungskraft im Rahmen erfolgreicher Verwaltungsstellenarbeit praktizieren.

Eine Verbesserung in diesen Feldern, verbunden mit einer stärkeren Professionalisierung des Berufsbildes, wird als äußerst hilfreich auch für die Nachwuchsgewinnung und -förderung angesehen, nicht zuletzt, um die Attraktivität von Fach- und Führungspositionen im politischen Bereich gerade auch in Verwaltungsstellen für Frauen und Männer zu erhöhen.

Ein weiteres Ergebnis der Beschäftigtenbefragung im Rahmen des Projektes „IG Metall 2009“ war, dass sich vor allem Verwaltungsangestellte, aber auch jüngere Beschäftigte generell mehr Freiräume bei der Aufgabenwahrnehmung und mehr Möglichkeiten, sich entsprechend den eigenen Fähigkeiten einzubringen, wünschen.

Dass die Potenziale und Kompetenzen der Verwaltungsangestellten häufig nicht in ausreichendem Maße wahrgenommen und wertgeschätzt werden, wurde zumindest mittelbar auch in unserem Projekt deutlich. Dies betraf zum einen die Rolle der Zuarbeit verbunden mit entsprechender geringerer Wertigkeit, die, wie in den Diskussionen der Fokusgruppe festgestellt wurde, Frauen in der IG Metall

nach wie vor zugeschrieben wird. Zum anderen betraf dies die Frage der Nachwuchsförderung für den politischen Bereich. Nur wenige der Befragten benannten in diesem Zusammenhang die Gruppe der Verwaltungsangestellten. Wenn, dann allerdings in Zusammenhang mit erfolgreicher Good Practice, zum Beispiel durch gezielte Personalentwicklung und Ansprache hin zum Traineeprogramm oder auch mit Bericht über die eigene Vita, vom Weg der Verwaltungsangestellten bis hin zu einer Führungsposition in einer Verwaltungsstelle.

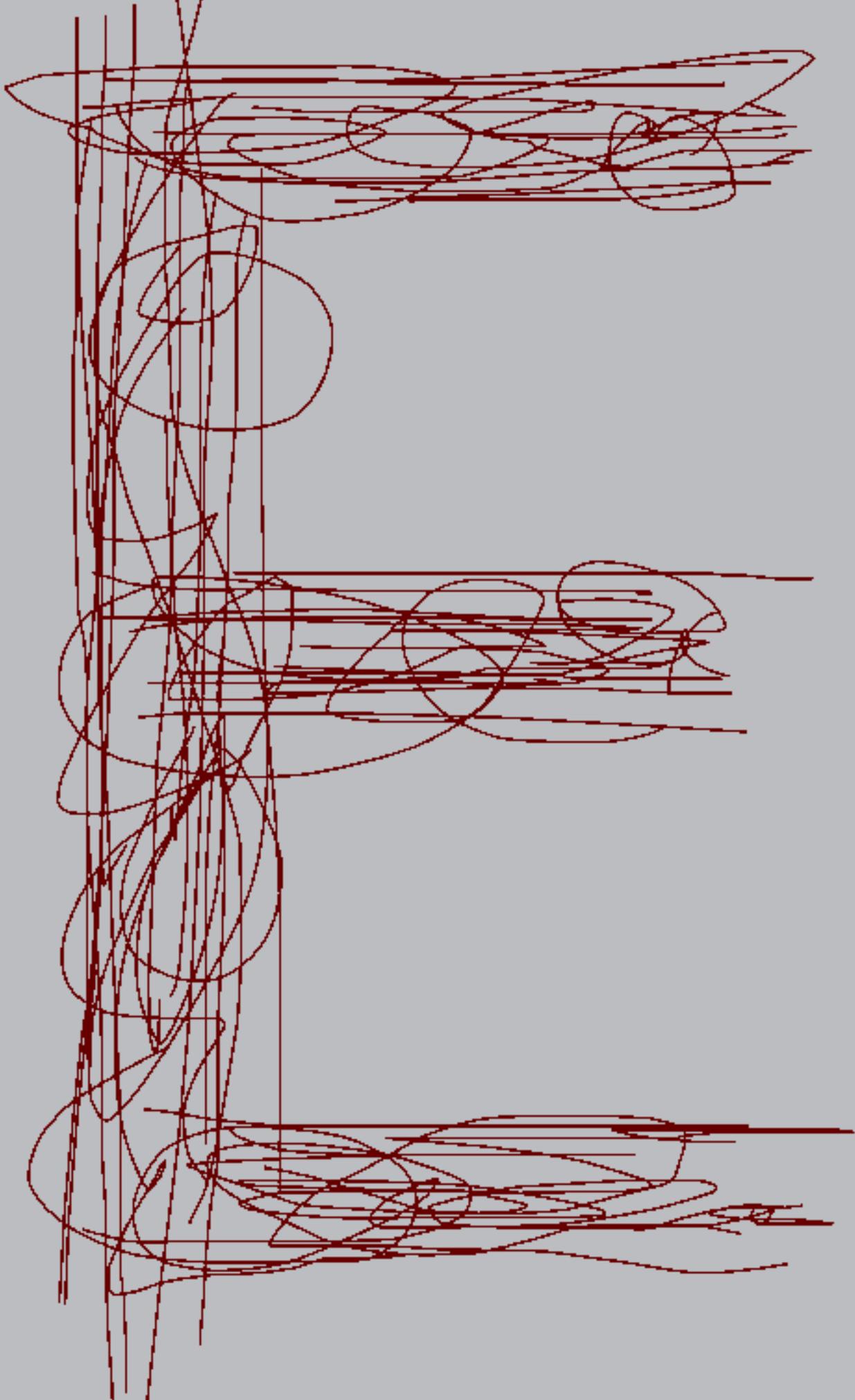
Viele unserer Interviewpartnerinnen und -partner berichteten zudem von einer in der IG Metall bei Haupt- und Ehrenamtlichen anzutreffenden überdurchschnittlich großen Skepsis gegenüber Jüngeren und davon, sie neben einer tendenziellen ‚Feuertaufe‘, was die Höhe der Belastungen anbetrifft, häufig auch mit ungeliebten oder weniger prestigeträchtigen Aufgaben zu betrauen. Vor diesem Hintergrund lässt sich erklären, warum gerade auch jüngere Beschäftigte mehr Freiräume und Möglichkeiten, ihre Kompetenzen einzubringen, wünschen.

Ein gleichfalls wichtiger Punkt in der Beschäftigtenbefragung war die Frage der Work-Life-Balance. Die Ergebnisse der Diskussionen der Fokusgruppe wie die Interviews im Rahmen des Fach- und Führungskräfteprojektes machten nochmals deutlich, warum eine ausgewogene Balance zwischen Arbeits- und Privatleben von politischen Sekretärinnen und Sekretären wie auch männlichen Beschäftigten als besonders kritisch gesehen wird, und die großen Handlungs- bzw. organisationskulturellen Veränderungsbedarfe gerade für den politischen Bereich und die Beschäftigtengruppe der Männer. Zugleich machten sie nochmals die wichtige Rolle, die den Vorgesetzten auch in diesem Themenfeld zukommt, deutlich.

Nachdem die Zwischenergebnisse des Projektes „Frauen in Fach- und Führungspositionen in der IG Metall“ bereits kontinuierlich mit dem Projekt „IG Metall 2009“ ausgetauscht worden waren, wurde eine enge Zusammenarbeit auch für die geplante vertiefende Konzeptentwicklung für die vom Projekt „IG Metall 2009“ benannten weiter zu bearbeitenden Themenfelder vereinbart.



# Teil E Handlungsempfehlungen



## Teil E – Handlungsempfehlungen

### 1. Entwicklung von operationalen, messbaren Zielen

#### 1.1 IG Metall gesamt

Erhöhung des Anteiles von Frauen in Fach- und Führungspositionen als integrierter Bestandteil des strategischen Zieles der Modernisierung der Organisationsstrukturen der IG Metall, zur Unterstützung der Dimension der IG Metall als Erschließungsgewerkschaft (Verbesserung der Anschlussfähigkeit in den Betrieben – Ansprache und Außenwirkung) und organisationsinterner Veränderungsprozesse.

**Fit für die Zukunft: jede Dritte in Fach- und Führungspositionen eine Frau**

- **Politischer Bereich:** 30 Prozent Frauenanteil bis zum Jahre 2014
- **Führungskräfte<sup>10</sup>:** 30 Prozent Frauenanteil bis zum Jahre 2019 (Wahlperiode 2016 – 2019)

#### 1.2 Bezirke

Entwicklung konkreter, auf die jeweilige Situation zugeschnittener Konzepte für eine kontinuierliche Verbesserung des Frauenanteiles in Fach- und Führungspositionen (Schwerpunkt Verwaltungsstellen) mit verbindlicher Erklärung und jährlicher Berichterstattung.

### 2. Handlungsebenen

#### 2.1 Organisationspolitik

- Klares Bekenntnis der Führungsspitze für mehr Frauen in Fach- und Führungspositionen (Vorstand und Bezirke)
- Strategisches Marketing zur geschlechtergerechten IG Metall
- Umbrüche nutzen (demografischen Wandel – Wechsel in Fach- und Führungspositionen)
- Gender-Aspekte (hier: mehr Frauen in Fach- und Führungspositionen) als integrierter Bestandteil strategischer Personalentwicklungs-Planung und Aufgabe für die Bezirke
  - Geschäftspläne
  - Kooperationen, Neugliederungen und Restrukturierungen der Verwaltungsstellen (hier: Status quo halten und verbessern)
  - Bestandsaufnahme, Planung und Vereinbarungen zur Gestaltung des Wandels unter Gender-Aspekten

---

<sup>10</sup> Führungskräfte definiert als Beschäftigte mit umfassenden Führungsaufgaben oder in sonstigen Leitungsfunktionen oder in hoch qualifizierten, anleitenden Tätigkeiten ohne Personalverantwortung.

## 2.2 Führungskräfte als A und O für das Vorantreiben des Wandels

(alle Ebenen – Vorstand, Bezirksleiter/innen, Bevollmächtigte)

### **Gender-Kompetenz**

- Aufbau und Verankerung von Gender-Kompetenz bzw. Sensibilität für unterschiedliche Karriere- und Kommunikationsstrategien, Selbst- und Fremdeinschätzung von Frauen und Männern bei allen Führungskräften – auch als integraler Bestandteil der Führungskräftequalifizierung
- Offenheit für verschiedene Lebenssituationen der Beschäftigten und im Team

### **Kompetenz für Work-Life-Balance**

- Aufbau und Verankerung von Kompetenz für Work-Life-Balance als persönliches und soziales Kompetenzprofil (als Voraussetzung für Qualitätssicherung in der eigenen Arbeit, Gesundheitsförderung, Fürsorgepflicht gegenüber den Beschäftigten, vereinbarkeitsfreundliche Arbeitsatmosphäre, Beitrag zur Verbesserung des Außenbildes)

### **Unterstützung der Führungskräfte**

- Weitere Professionalisierung der Führungskräfte angesichts der komplexen Anforderungen (Tätigkeitsprofil, Führungsverständnis und -instrumente, Qualifizierung)
- Angebote für Supervision und Coaching

### **Geschlechtergerechte Nachwuchsrekrutierung**

- Willenserklärung für mehr Frauen in Fach- und Führungspositionen einschl. Nachwuchsförderung für den jeweiligen Verantwortungsbereich (Führungskräftenachwuchs sowie Nachwuchsrekrutierung für den politischen Bereich/Trainees)
- Dialog statt Durchstellen (d. h. Gespräch mit Bedenkenträgern suchen einschl. Überprüfen von Kriterien)
- Zielvereinbarungen als integraler Bestandteil genereller Personalentwicklungsplanung (Nachwuchsrekrutierung politischer Bereich wie Führungskräfte – Schwerpunkt bezirkliche Ebene und Ebene der Verwaltungsstellen)

### **Geschlechtergerechte Personalentwicklung**

- Gezielte Personalentwicklung und Begleitung für strategische/bei strategischer Berufswegplanung („strategischer Aufbau“)
  - Feedback-Kultur und gezieltes „Empowerment“
  - Teamorientierung als wichtige Flankierung
  - Gezielter Einsatz und Aufgabenübertragung (z. B. Betriebsbetreuung)
  - Mitarbeitergespräche
  - Qualifizierungsplanung

### **Verantwortung für Work-Life-Balance**

- Optimierung der Arbeitsstrukturen und Prozesse im Sinne der Work-Life-Balance (Arbeitsorganisation, planvolles Arbeiten etc.)

## 2.3 Nachwuchsförderung (weitere Aspekte)

### *Betriebliche Ebene*

- Konzeptentwicklung für gezielte Nachwuchsförderung von Anfang an (Personalentwicklungs-, Berufsweg- und Qualifizierungsplanung bereits in den Betrieben – ehrenamtlicher Bereich)
- Potenziale wahrnehmen und nutzen (für Ausbildung für politische Fachpositionen/Trainee-Ausbildung und als ‚Pool‘ für spätere Führungspositionen)
  - Jugend- und Auszubildendenvertreterinnen
  - Weibliche Betriebsratsmitglieder
  - Verwaltungsangestellte
  - ‚Externe‘ durch gezielte Praktika und längere Beschäftigungszeiten in den Verwaltungsstellen mit betriebspolitischen und organisationsinternen Prozessen vertraut machen
- Strategisch geplante und gezielte persönliche Ansprache von Frauen (Berücksichtigung unterschiedlicher Karrierestrategien!)
- Gender-Zielvorgaben für betriebliche Talentsuche-Projekte
- Entwicklung inhaltlicher Angebote und Beteiligungsmöglichkeiten für unterschiedliche Zielgruppen (z. B. Ingenieure/Ingenieurinnen, Kaufleute u. a.; Ziel: Affinität zur Gewerkschaft stärken als Voraussetzung für spätere Personalrekrutierung)

### *Flankierende Angebote (ehrenamtlicher und hauptamtlicher Bereich)*

- Förderung von Austauschräumen und Netzwerken (zum Beispiel bezirkliche Netzwerke weiblicher Hauptamtlicher aus dem politischen Bereich oder andere, gemischtgeschlechtliche Netzwerke und Austauschräume)
- Entwicklung von Angeboten für kollegiale Beratung und anderer Formen von Wissensmanagement (zwischen ‚Alt‘, d. h. Kolleginnen und Kollegen, die vor der Altersteilzeit stehen, und ‚Jung‘, auch als Aspekt altersgerechten Arbeitens)
- Mentoring
- Schnupperpraktika und Shadowing
- Möglichkeit des Trainings on the Job
- Qualifizierungsangebote (Bezirke und/oder Vorstandsverwaltung)
  - Programm für junge Hauptamtliche und Führungskräftenachwuchsprogramm
  - Thematische Angebote (speziell für Frauen, aber auch für Männer): Empowerment, strategische Berufs- und Lebenswegplanung, Kommunikation und Konfliktbewältigung, Work-Life-Balance u. a.
  - Mittlere Altersgruppen nicht vergessen!
- Gezielte Coaching-Angebote (frühzeitig, d. h. auch als Entscheidungshilfe)

## 2.4 Work-Life-Balance/Vereinbarkeit Familie und Beruf

- Lebensphasen- und lebenskontextbezogene Unterstützungsmaßnahmen entwickeln (unter besonderer Berücksichtigung sich wandelnder Bedürfnisse Heranwachsender – Säuglingsalter, Einschulung u. a. – und von Beschäftigten mit pflegebedürftigen Angehörigen)

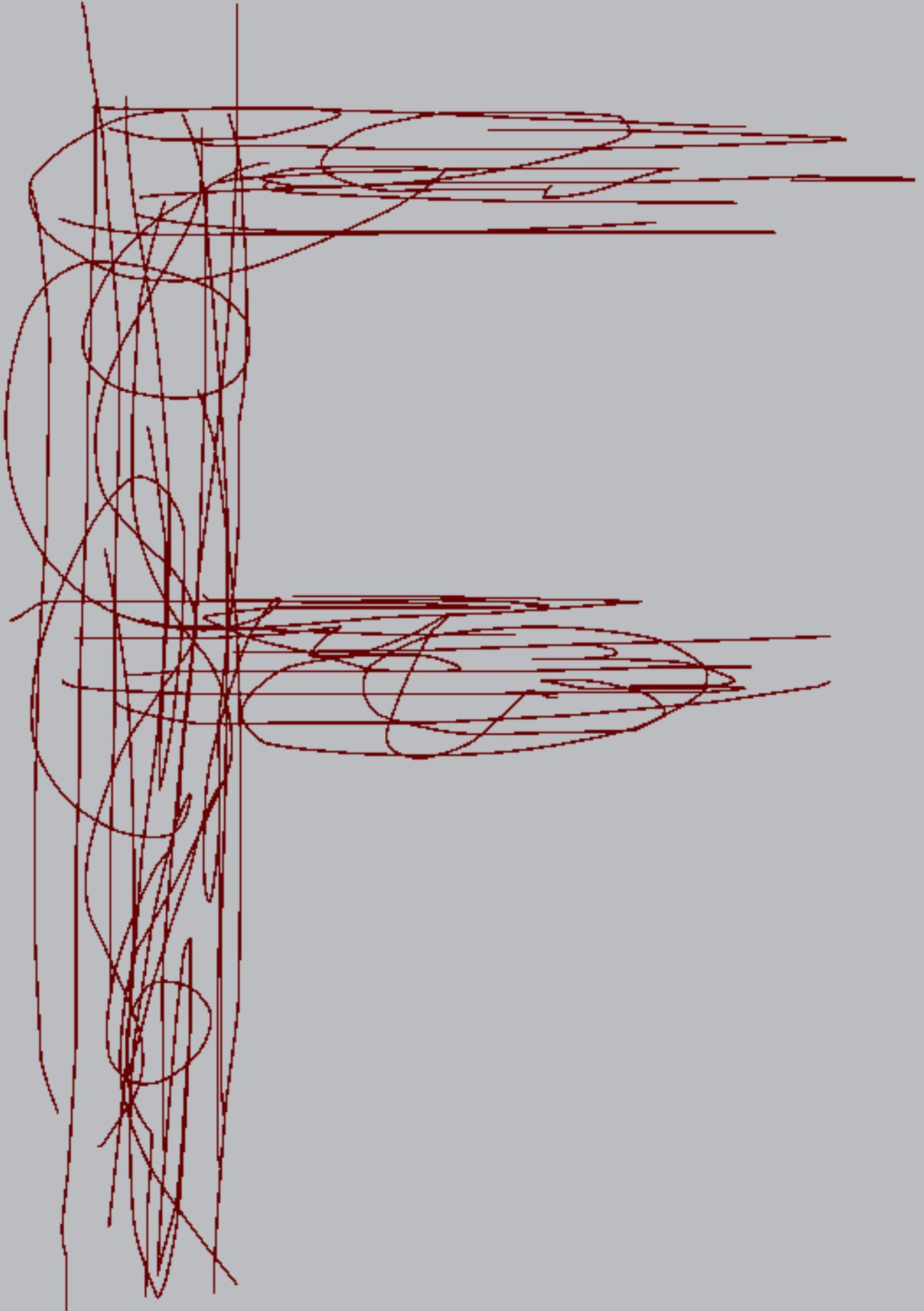
- Flexible Arbeitszeitmodelle insbesondere zugeschnitten auf Bedürfnisse von Verwaltungsstellen und den politischen Bereich entwickeln
- Vereinbarkeitsfreundliche bzw. -bewusste Atmosphäre/Organisationskultur
- Standard bei Arbeitsorganisation und -planung im/mit dem Team
- Problematisierung bzw. Lösungswege finden aus dem Anspruch der persönlichen Rund-um-die-Uhr-Verfügbarkeit
- Selbstkontrolle/-disziplin – bewusst Freiräume schaffen
- Work-Life-Balance als Kompetenzprofil (Beratung bzw. Integration in Weiterbildungsangebote von Anfang an)
- Flexibles Herangehen von beiden Seiten (Beschäftigte – Interessen der Verwaltungsstellen u. a. Ebenen)
- Freiräume der Termingestaltung auch in Führungspositionen wahrnehmen/bewusst machen
- „Flagge zeigen“ auch nach außen (gegenüber Betrieben sowie ehrenamtlichen Funktionärinnen und Funktionären)
- Unterstützung durch die Organisation bei Betreuungsengpässen (und Angebot weiterer Beratungsleistungen – Familienservice)
- Flexible Unterstützungsmaßnahmen auch für/während Weiterbildungsmaßnahmen entwickeln (einschließlich Sensibilisierung der Bildungsstätten)
- Transfer und Austausch von Good Practice
- Beratung bei der Umsetzung der Gesamtbetriebsvereinbarung „Vereinbarkeit Familie und Beruf“

## **2.5 Verantwortung auf individueller Ebene**

- Frühzeitige Berufs- und Lebenswegplanung sowie Rollenklärung (Aufgaben und Anforderungen als späterer politischer Sekretär/spätere politische Sekretärin, Erste/r oder Zweite/r Bevollmächtigte/r)
- Qualifizierungsplanung
- Mehrjährige Erfahrung in einer Verwaltungsstelle (insbesondere für Menschen ohne vorherige betriebliche/betriebspolitische Erfahrung)
- Mobilität (Bereitschaft zur Übernahme verschiedener Aufgaben und Funktionen – „am Ball bleiben“)
- Bereitschaft zur Vernetzung
- Klare Willensbekundung – direkte Kommunikation



# Teil F Anhang



## Teil F – Anhang

### 1. Interviewleitfäden

#### Gesprächsleitfaden a) Führungskräfte

1. Was hat dich bewogen, dich für das Interview bereit zu erklären?

#### Blick zurück – der Weg dorthin

2. Kannst du die wesentlichen Erfolgsfaktoren benennen, die für deinen Weg und diese Karriereposition ausschlaggebend waren (zum Beispiel auf der persönlich-individuellen, familiären, beruflichen, organisationalen Ebene)?
3. Glaubst du, dass es bei Frauen mit denselben Voraussetzungen genauso gelaufen wäre?  
(wenn Interviewpartner Männer)  
Glaubst du, dass es bei Männern mit denselben Voraussetzungen genauso gelaufen wäre?  
(wenn Interviewpartner Frauen)
4. Es wird ja nicht alles rund gelaufen sein ...  
Was würdest du als die wesentlichsten Widerstände definieren, die dir auf diesem Weg in die Quere gekommen sind? Wie bist du damit umgegangen?  
Kannst du dir vorstellen, dass eine Frau (oder ein Mann) dasselbe erlebt hätte und auch so damit hätte umgehen können?
5. Wenn du zurückblickst, ... gibt es etwas
  - was du bedauerst?
  - worauf du am meisten stolz bist?

#### Gegenwart ...

6. Was ist deiner Meinung nach hilfreich für die Förderung von Frauen in Fach- und Führungspositionen?  
Kannst du mir dazu konkrete Beispiele aus deiner Praxis und deinem Verantwortungsbereich erzählen?  
Gibt es darüber hinaus weitergehende Ideen für die Unterstützung, die du jedoch aktuell nicht umsetzen kannst?  
Was bräuchtest du eventuell an Unterstützung?
7. Wenn du an die Anforderungen an Führungskräfte in unserer Organisation denkst ...  
(Schwerpunkt Verwaltungsstellen/Bezirk)  
Was hat sich gegenüber früher verändert (positiv oder auch hemmend)?  
Was müsste sich verändern, um zukünftig diese Funktionen attraktiver auch für nachfolgende Generationen (Frauen und Männer) zu machen?

## 8. Der Nutzen ...

Was bringt es deiner Meinung nach für die IG Metall, wenn mehr Frauen in Fach- und Führungspositionen sind?

**Blick in die Zukunft ...**

9. Kannst du dir vorstellen, dass deine Nachfolgerin eine Frau ist, und was müsste dafür passieren?
10. Was würdest du jungen Frauen raten, die mit Karrierevorstellungen in der IG Metall zu arbeiten begonnen haben?  
Und was den Männern? Ist es dasselbe oder würdest du ihnen was anderes oder zusätzlich raten?
11. Wie wünschst du dir die IG Metall in 10 Jahren?
12. Gibt es noch etwas, was du mir mitgeben möchtest und wozu ich noch nichts gefragt habe, was dir auf dem Herzen liegt?

**Gesprächsleitfaden b) Gewerkschaftssekretärinnen**

1. Was hat dich bewogen, dich für das Interview bereit zu erklären?
2. Ein **Blick zurück** in deine Geschichte ... mich würde interessieren  
Weit ... An welche Traumberufe in deiner Kindheit kannst du dich erinnern? Was hast du damit an Vorstellungen verbunden?  
Jetzt bist du Gewerkschaftssekretärin in der IG Metall – gibt es da noch Verbindungen zu deinen ursprünglichen Berufswünschen, Traumberufen und den damit verbundenen Vorstellungen?  
Seit wann bist du bei der IG Metall? – Stationen  
Kannst du dich noch erinnern an deinen ersten Tag bei der IG Metall: Was wolltest du da erreichen?
3. Jetzt geht es um die **Zukunft**:  
Was möchtest du in der IG Metall noch erreichen? Gibt es da konkrete Ziele, Ideen oder auch vielleicht ganz verborgene Wünsche?
- 3a) **Wenn ja**, kannst du mir das ein bisschen konkreter erklären:  
Was brauchst du dafür, um diese Wünsche/Ideen/Vorstellungen realisieren zu können?  
Was wünschst du dir an Unterstützung von der IG Metall auf dem Weg dorthin, von wem, was ganz konkret? Was hat dich bisher dabei motiviert, diesen Weg anzugehen und weiterzugehen?  
Gibt es insgeheim oder auch ganz offen Ängste oder Befürchtungen, um diesen Weg weiterzugehen? Was würde dir hier helfen? Was würde dir das leichter machen (müsste sich verändern)?
- 3 b) **Wenn nichts anderes** als heute:  
Warum?  
Gab es irgendwann einen Entscheidungspunkt, an dem du Abschied genommen hast von weiterführenden Karriereplänen? Kannst du das bitte ausführen, warum das so war?  
Wie hätte der nächste Posten auf dem Karriereweg, von dem du Abschied genommen hast, aus-

sehen müssen, damit du ihn vielleicht doch angestrebt hättest? Welche Unterstützung hättest du dir dafür vorstellen können und von wem?

Was wünschst du dir noch für deinen weiteren beruflichen Werdegang (innerhalb der IG Metall oder auch andere Wünsche)?

4. Was würdest du jungen Frauen raten, die mit Karrierevorstellungen in der IG Metall zu arbeiten begonnen haben? Was wären die wichtigsten Punkte, die sie beachten sollten?  
Und was den Männern? Ist es dasselbe oder würdest du ihnen was anderes oder zusätzlich raten?
5. Gibt es noch etwas, was du mir mitgeben möchtest und wozu ich noch nichts gefragt habe, was dir auf dem Herzen liegt?

### **Gesprächsleitfaden c) weitere Expertinnen**

(Ehemalige Bevollmächtigte, Bezirkssekretärinnen u. a.)

1. Was hat uns bewogen, dich für das Interview zu gewinnen?
2. Was fördert deiner Meinung nach die Einnahme und langfristige Ausübung von Fach- und Führungspositionen in der IG Metall (Fokus auf Verwaltungsstelle, evtl. auch generell)?  
Geschlechterbezogene Unterschiede?
3. Was ist eher hinderlich? Geschlechterbezogene Unterschiede?
4. Was siehst du als zentrale Verpflichtungen und Unterstützungsleistungen, die die IG Metall bringen muss, um Frauen für Führungspositionen zu gewinnen und die Ausübung derselben auch zu ermöglichen? Was wäre davon auch für Männer hilfreich und wichtig?  
Was sind bzw. gibt es, evtl. auch von deinen Erfahrungen her, bereits bewährte Instrumente?
5. Was würdest du Frauen raten:
  - jungen Frauen, die mit Karrierevorstellungen in der IG Metall zu arbeiten begonnen haben?
  - Frauen, die heute schon in einer Führungsposition in einer Verwaltungsstelle sind?
  - Frauen, die weiter nach oben wollen – auch über die Verwaltungsstelle hinaus?
  - Was würdest du Männern raten? Wo siehst du da Unterschiede?
6. Wenn du an die Anforderungen an Führungskräfte in unserer Organisation denkst ...  
Was hat sich gegenüber früher verändert (positiv, aber auch hemmend)?  
Was müsste sich verändern, um zukünftig diese Funktionen attraktiver auch für nachfolgende Generationen (Frauen und Männer) zu machen?
7. Gibt es noch etwas, was du mir mitgeben möchtest und wozu ich noch nichts gefragt habe, was dir auf dem Herzen liegt?

## 2. Projektkurzbeschreibung

### Empirische Befragung „Frauen in Fach- und Führungspositionen in der IG Metall“

#### **Ausgangslage**

Die Auswertung der Organisationswahlen 2008 hat erneut ein unbefriedigendes Bild ergeben, was den Anteil von Frauen in Führungspositionen der IG Metall und ganz besonders bei den Bevollmächtigten anbetrifft.

Die Zahl der Frauen in Fach- und Führungspositionen ist ein wichtiger Indikator für Geschlechtergerechtigkeit. Mehr Frauen dafür gerade auch in der IG Metall zu gewinnen und zu halten, ist eine wichtige Voraussetzung für die Festigung und den Ausbau der betrieblichen Verankerung und Modernisierung der Organisationsstrukturen: als Beitrag, um die Ansprache von Frauen als Mitglieder und Beschäftigte und hier insbesondere auch bei der jüngeren Generation zu verbessern (Außenwirkung!), die Schlagkraft unserer Organisation zu erhöhen und die Ressourcen effizienter einzusetzen. Die auch genderdifferenzierte Datenlage der IG Metall ist gut und wird zurzeit vertieft ausgewertet. Weniger erfasst und thematisiert wurden bisher organisationskulturelle Fragestellungen wie zum Beispiel spezifische Anforderungen, Kriterien für Besetzungsentscheidungen, Bilder und Zuschreibungen von Führung in der IG Metall und deren Auswirkungen auf die Geschlechterverhältnisse wie auch das Gewinnen und Halten von Führungskräftenachwuchs generell. Auch die Karriere-Vorstellungen der Nachwuchskräfte selbst (ehem. weibliche, aber auch männliche Trainees) sind bisher nicht erforscht. Dies gilt weiter für das Außenbild und hier das ‚Berufsbild‘ von Hauptamtlichen und Führungskräften in der IG Metall (Gewerkschaftssekretär/in, Bevollmächtigte etc.). Hypothese ist, dass dieses Berufsbild die Talentsuche nicht nur unter Frauen, sondern auch unter jüngeren Männern erheblich erschwert.

Die angestrebte empirische Befragung will unter Einbeziehung der Erfahrungen von weiblichen und männlichen Gewerkschaftssekretärinnen und -sekretären, Führungskräften, ehem. Führungskräften und weiteren Expertinnen und Experten vertiefendes Wissen über diese organisationskulturellen und organisationalen Fragestellungen erhalten.

Der Austausch mit dem Projekt IG Metall 2009 ist grundlegender Bestandteil, um Synergien zu nutzen.

#### **Projektziele**

- förderliche und hinderliche Faktoren für die Einnahme und langfristige Ausübung von Fach- und Führungspositionen ermitteln (Frauen und Männer; Schwerpunkt Verwaltungsstellen)
- Vorstellungen und Wünsche insbesondere jüngerer Frauen und Männer bezüglich beruflichen Fortkommens und Lebensgestaltung erheben
- Unterstützungsbedarfe bei Karriere und Laufbahn konkretisieren

***Erwartete Ergebnisse***

- Grundlagen für weiterführende Diskussionen und Maßnahmen erhalten
- konkrete Vorschläge für verbindliche Vorgaben entwickeln
- Verzahnung mit den Ergebnissen Projekt 2009

***Dauer***

01.01.2009 bis 30.01.2010

**Projektstruktur**

***Projektleitung***

Sissi Banos (FB OP, Gender Mainstreaming; einschl. Interviews)

***Projektsteuergruppe***

Rainer Gröbel (FBL Organisation und Personal/OP)

Susanne Scholtyssek (FB OP, RL Personalentwicklung)

Egbert Wroszkowiak (FB OP, RL Organisationspolitik und -beratung; bis 31.12.2009)

Heike Haigis (FB OP, Ressort Organisationsmanagement; ab 01.01.2010)

Astrid Knüttel (kommisarisische FBL Frauen- und Gleichstellungspolitik)

Christian Kühbauch (FB OP, Projektkoordinator „IG Metall 2009“)

Michael Braun (VS Ulm/Kassierer)

Eva Kerkemeier (VS Herne/Erste Bevollmächtigte)

Wolfgang Repp (Gesamtbetriebsrat)

***Wissenschaftliche Begleitung***

Dr. Birgit Buchinger MSc, Solution, Sozialforschung & Entwicklung, Salzburg

**Meilensteine**

Januar 2009	Planung Feinkonzept
19.02.2009	Projektstart – Kick-off (Abstimmung Feinkonzept, Projektziele, Vorbereitung Fokusgruppe und Interviews)
14.05.2009	Fokusgruppe 20 TN (4 Std. vorm. 9–13 Uhr): Vertreter/innen verschiedener Organisationsebenen und Bereiche; Ziel: Abstimmung und Eingrenzung der Fragestellungen für Interviews
Ende Mai 2009	Dokumentation/Auswertung Fokusgruppe und Entwicklung der Frageleitfäden (einschl. Rückkoppelung mit Steuergruppe)
Sommer/Herbst 2009 (Juni–Nov.)	25 persönliche leitfadengestützte Interviews: weibliche und männliche Hauptamtliche aus dem Politischen Bereich (Gewerkschaftssekretärinnen und -sekretäre, Führungskräfte, ehem. Führungskräfte, weitere Expertinnen und Experten – Verwaltungsstellen und Bezirke)
Herbst 2009	Auswertung der Interviews und Erstellen erste Fassung Projektabschlussbericht
21.01.2010	Vorstellung der Auswertung im Projektsteuerkreis; Beschlussfassung bezüglich Vorschlägen, weiterer Diskussion, Vorstellung und Veröffentlichung der Ergebnisse
31.01.2010	Abgabe Projektabschlussbericht

### 3. Frauenanteile Führungskräfte und im politischen Bereich der IG Metall

(Verwaltungsstellen, Bezirke und gesamt; Stand 31.12.2009)

#### Führungskräfte<sup>11</sup>

##### Verwaltungsstellen

(hauptamtlich, ohne kommissarische Beauftragte und ehrenamtliche Bevollmächtigte)

Bezirk	Erste Bevollm.			Zweite Bevollm.			Kassierer/in			VS gesamt		
	m	w	w in %	m	w	w in %	m	w	w in %	m	w	w in %
Ba.-Wü.	23	2	8,0	18	4	18,2	3	–	–	44	6	12,0
Bayern	20	–	–	11	4	26,7	–	–	–	31	4	11,4
BBS	9	1	10,0	3	–	–	–	–	–	12	1	7,7
Frankfurt	20	1	4,8	11	2	15,4	–	–	–	31	3	8,8
Küste	13	–	–	2	–	–	–	–	–	15	–	–
Nds.-Lsa.	13	–	–	6	3	33,3	2	1	33,3	21	4	16,0
NRW	38	3	7,3	4	5	55,6	2	–	–	44	8	15,4
<b>Gesamt</b>	<b>136</b>	<b>7</b>	<b>4,9</b>	<b>55</b>	<b>18</b>	<b>24,7</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>12,5</b>	<b>198</b>	<b>26</b>	<b>11,6</b>

Bezirksleitungen	14,3 %
Vorstandsverwaltung	30,1 %
Bildungsstätten	–
IG Metall gesamt	15,5 %

<sup>11</sup> Geschäftsführende Vorstandsmitglieder, Funktionsbereichs-, Stabstellen-, Bezirks- und Schulleiter/innen, Erste und Zweite hauptamtliche Bevollmächtigte und Kassierer/innen, Ressortleiter/innen.

## Ehrenamtliche Bevollmächtigte

Bezirk	ea. Bevollm.		
	m	w	w in %
Ba.-Wü.	3	1	25,0
Bayern	5	–	–
BBS	10	–	–
Frankfurt	10	–	–
Küste	14	2	12,5
Nds.-Lsa.	5	–	–
NRW	30	3	9,1
<b>Gesamt</b>	<b>77</b>	<b>6</b>	<b>7,2</b>

## Beschäftigte politischer Bereich

### Verwaltungsstellen und Bezirksleitungen

Bezirk	VS gesamt			Bezirksleitungen			Bezirke gesamt		
	m	w	w in %	m	w	w in %	m	w	w in %
Ba.-Wü.	106	29	21,5	10	5	33,3	116	34	22,7
Bayern	71	18	20,2	15	6	28,6	86	24	21,8
BBS	38	12	24,0	13	4	23,5	51	16	23,9
Frankfurt	73	17	18,9	10	5	33,3	83	22	23,0
Küste	40	17	29,8	11	2	15,4	51	19	27,1
Nds.-Lsa.	59	15	20,2	14	5	26,3	73	20	21,5
NRW	123	37	23,1	15	5	25,0	138	42	23,3
<b>Gesamt</b>	<b>510</b>	<b>145</b>	<b>22,1</b>	<b>88</b>	<b>32</b>	<b>26,7</b>	<b>598</b>	<b>177</b>	<b>22,8</b>

Vorstandsverwaltung 33,3 %

Bildungsstätten 35,6 %

IG Metall gesamt 25,9 %





