



Chancengleichheit in der Produktion aus unternehmenskultureller Perspektive

1. Einleitung	9
2. Theoretische Grundlagen	9
2.1. Unternehmenskultur	10
2.2 Führungskräfte als symbolische Manager	10
2.3. Chancengleichheit	10
3. Überblick über Ziel und Vorgehen der Untersuchung	11
4. Ergebnisse	11
4.1 Eigenschaften der Mitarbeiter	11
4.2 Eigenschaften der Mitarbeiter in Bezug auf die Chancengleichheit	12
4.3 Eigenschaften im Kulturvergleich und in Bezug auf die Chancengleichheit	13
5. Diskussion und Ausblick	13
Literatur	14

von Sandra Scheurer & Barbara Koop

1. Einleitung

Diversity – ein aktueller Gedanke, der die Gleichwertigkeit aller Mitglieder eines Unternehmens in den Vordergrund stellt. Die gestiegene Bedeutung dieses Themas zeigt sich einerseits in einer zunehmenden Flut an Publikationen und andererseits in einer Vielzahl praktischer Projekte in Unternehmen.

Vor dem Hintergrund, dass das Humanpotenzial einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil darstellen kann, sollte es im Interesse jedes Unternehmens liegen, die besten Arbeitskräfte zu beschäftigen und ihr Potenzial zur Entfaltung zu bringen. Dies gilt auch und gerade in wirtschaftlich weniger aussichtsreichen Zeiten. Prinzipiell sollten hierbei alle *Subgruppen* an potenziellen Arbeitnehmern in Betracht gezogen werden, z.B. auch Frauen in eher untypischen Beschäftigungsfeldern wie der Produktion.

Bei der Auseinandersetzung mit dem Thema *Chancengleichheit* wird die Gruppe der Frauen häufig betrachtet. Themen hierbei sind beispielsweise die

Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder Frauen in Führungspositionen (Wunderer & Dick, 1997). Chancengleichheit bedeutet aber noch mehr: sie beinhaltet zusätzlich auch unternehmenskulturelle Faktoren wie Werte, Normen und Verhaltensweisen des sozialen Umgangs der Unternehmensmitglieder. Benachteiligungen auf dieser Ebene sind meist wenig bewusst, haben aber dennoch einen latenten Einfluss auf alle Belange des unternehmerischen Alltags (Schein, 1995). Zudem sollte Chancengleichheit in allen Unternehmensbereichen Beachtung finden. Unternehmen müssen sich diesbezüglich neuen Möglichkeiten öffnen, wollen sie konkurrenzfähig bleiben. Dies bedeutet z.B. den Einschluss von Frauen auch in Feldern wie dem Produktionsbereich. Hierbei handelt es sich um ein traditionell von Männern besetztes Arbeitsgebiet; in Anbetracht dessen ist zu erwarten, dass die Unternehmenskultur dementsprechend geprägt ist.

Mit der Thematik der Chancengleichheit im Produktionsbereich aus unternehmenskultureller Perspektive befasst sich die vorliegende Diplom-

arbeit, deren Ergebnisse im Folgenden zusammengefasst werden (Scheurer, 2003). Dazu wird zunächst ein Verständnis von Unternehmenskultur entwickelt, das dann als Zugang zum Thema Chancengleichheit dienen soll. Die weitreichende Bedeutung der Unternehmenskultur und die Rollen spezieller Unternehmensmitglieder soll verdeutlicht sowie die diesbezüglichen Manifestationsformen von Chancengleichheit vorgestellt werden. Vor diesem Hintergrund wurde ein methodisches Vorgehen konzipiert, welches es erlaubt, die Unternehmenskultur der Produktion zu analysieren und ihr Maß an Chancengleichheit festzustellen.

2. Theoretische Grundlagen

Zunächst wird das Konzept der Unternehmenskultur erläutert und die Rolle der Führungskraft als symbolischer Manager vorgestellt. Im Anschluss werden im Zusammenhang mit dem Themenkomplex Chancengleichheit Ge-



schlechterstereotype und -rollen dargestellt sowie der Diversity-Gedanke diskutiert.

2.1 Unternehmenskultur

Unter Unternehmenskultur wird „eine Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen verstanden, welche die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen“ (Dill, 1987, S. 100). Entscheidend ist dabei, dass sie von allen Mitgliedern geteilt werden und als allgemein gültige und akzeptierte Handlungsmaxime dienen. Damit liefert die Unternehmenskultur auch einen Bewertungsmaßstab für Situationen, Handlungen und Entscheidungen im Unternehmensalltag, der diese einer bewerteten Interpretation öffnet (Heinen, 1997).

Die Ausprägung der Unternehmenskultur bildet sich unternehmensspezifisch heraus. Dieser Prozess läuft meist wie folgt ab: Im Laufe der Zeit stellen sich dem Unternehmen Probleme sowohl der externen Anpassung als auch der internen Integration, von deren Bewältigung das Überleben abhängt. Wichtiger Ausgangspunkt für Problemlösungen sind dabei meist die Führungskräfte. Sind sie erfolgreich, so werden die Lösungsstrategien beibehalten und gehen in einen Wissensvorrat ein, der den Mitgliedern in verhaltensmäßiger, emotionaler und kognitiver Hinsicht als psychologische Arbeitsmittel zur Verfügung steht. Kultur ist somit der gemeinsame Erfahrungsschatz einer Gruppe, die eine gewisse strukturelle Stabilität aufweisen muss. Im Laufe der Sozialisation neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden diese kulturellen Basiselemente als „correct way to perceive, think and feel in relation to those problems“ (Schein, 1985, S. 9) weitergegeben. Gleichzeitig können sich in diesem Zusammenhang innerhalb eines großen Unternehmens bei abgegrenzten Gruppen Subkulturen herausbilden, die zur Wandlungsfähigkeit des Unternehmens beizutragen vermögen (Bleicher, 1986).

Die Kultur des Unternehmens hat einen weitreichenden Einfluss auf die Arbeit und ist damit von großer Relevanz für alle Aspekte des organisationalen Lebens. Vor diesem Hintergrund stellen die Identifikation und Steuerung der kulturellen Elemente ein relevantes Führungsinstrument dar. Damit wird die Führung von und in Organisationen auch zu einer Frage des Managements von

Symbolen.

2.2 Führungskräfte als symbolische Manager

Der Ansatz des symbolischen Managements geht davon aus, dass die eigentliche Aufgabe von Führung nicht in echten Entscheidungen, sondern vielmehr im symbolischen Bereich liegt, da die Mehrheit der organisationalen Entscheidungen im Hinblick auf Sachzwänge getroffen werden müssen. Führungskräfte vermitteln den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hierbei organisationale Anforderungen auf symbolische Art und erzeugen damit bei diesen ein bestimmtes Verständnis. Die Vermittlung erfolgt über die Verhaltensweisen der Führungskräfte, welche also neben der expliziten auch eine symbolische Bedeutung haben. Demzufolge vermögen Führungskräfte durch ihr Handeln Unsicherheit zu reduzieren, die erlebte Komplexität der Welt zu begrenzen sowie die Organisationsmitglieder auf gemeinsame Werte zu lenken (Pfeffer, 1981).

Unternehmensmitglieder werden also zum einen durch die Unternehmenskultur geführt, zum anderen durch die Führungskräfte, die diese vermitteln. Dabei stellt die Unternehmenskultur insofern „geronnene Führung“ (Neuberger, 1995, S. 253) dar, als dass sie durch früheres Führungshandeln geprägt wurde. Die Unternehmenskultur ist allerdings nicht festgeschrieben, sie kann durch Führungshandeln langfristig verändert werden, und umgekehrt werden Führungskräfte durch die Unternehmenskultur sozialisiert. Da also das Vorleben von Werten eine dominante Führungsaufgabe darstellt, muss symbolische Führung in höchstem Maß kulturbewusst erfolgen. Erst durch das Vorleben gewinnen die Werte und Normen handlungsleitende Kraft (Ebers, 1995). Dabei ist es wichtig, dass die Führungskräfte sich ihrer Macht bewusst werden: Eigene Handlungen, Werte und Normen müssen vor diesem Hintergrund reflektiert und bewusst gestaltet werden (Heinen, 1997).

Da eine veränderungsfähige Unternehmenskultur heute eine Voraussetzung für das Überleben eines Unternehmens ist, müssen sich die Führungskräfte auch an einem neuen Anforderungsprofil messen lassen, wobei gerade eine ausgeprägte Sensibilität für kulturelle Feinheiten sowie die Fähigkeit zur Selbstreflexion und Selbstkritik notwendig sind (Schein, 1995). Ein solches Anforderungs-

profil sollte bei Auswahl und Entwicklung von Führungskräften herangezogen werden, will man das symbolische Potenzial der Unternehmenskultur als Führungsinstrument nutzen. Wird eine Veränderung der Unternehmenskultur notwendig, so bieten Führungskräfte hierfür ein erfolgversprechender Ansatzpunkt.

2.3 Chancengleichheit

Die menschliche Verarbeitungskapazität von Informationen ist begrenzt – deshalb werden Strategien zur Komplexitätsreduktion eingesetzt, auch bei der Wahrnehmung und Beurteilung von Personen (Leyens & Dardenne, 1996). Dies geschieht z.B. mit Hilfe von Geschlechterstereotypen, welche Überzeugungen und Erwartungen bezüglich zukünftigen Verhaltens von Frauen und Männern beinhalten (z.B. Ashmore & DelBoca, 1979; Hamilton, Sherman & Ruvolo, 1990). Beim Prozess der Stereotypisierung werden lediglich stereotypkonsistente Informationen wahrgenommen und erinnert; eine Person wird also nicht mehr als Individuum, sondern nur noch als Mitglied einer Gruppe betrachtet, mit allen dazu gehörenden Eigenschaften (Fiske & Neuberg, 1990).

Die Inhalte der Stereotype konnten in zahlreichen Untersuchungen übereinstimmend definiert und bestätigt werden. Sie zeigen sich interkulturell (Williams & Best, 1990) und zeitlich konstant (Spence, Deaux & Helmreich, 1985), sowie gleichermaßen bei unterschiedlichen Personengruppen (Rosenkrantz et al., 1968; Alfermann, 1996). Das männliche Stereotyp ist hierbei durch Aktivität, Stärke, Durchsetzungsvermögen und Leistungsstreben charakterisiert, wohingegen das weibliche Stereotyp vorwiegend emotionale und soziale Eigenschaften beinhaltet sowie von Passivität und praktischer Intelligenz gekennzeichnet ist (Deaux & Lewis, 1984). Zudem fällt auf, dass die männlichen Eigenschaften eine höhere gesellschaftliche Bedeutung innehaben, was auf eine generell höhere Wertigkeit des männlichen Stereotyps in der Gesellschaft hindeutet. Neuerdings zeigt sich, dass die weibliche Rolle eine Erweiterung durch eine zunehmende Berufstätigkeit und Bildung der Frauen erfährt, während die männliche Rolle konstant bleibt (Alfermann, 1996).

Die Wirksamkeit von Stereotypen Personwahrnehmungen steht im Gegensatz zu den Zielen des Diversity Manage-



ment. Diversity – Vielfalt – ist ein junges Konzept, dessen theoretische Fundierung und Eingrenzung noch ausstehen. Dennoch erfreut sich das Thema in der unternehmerischen Praxis und auch in der Managementforschung großer Beliebtheit (z.B. Morrison, 1992; Barry & Bateman, 1996).

Ausgehend von der demographischen, wirtschaftlichen und politischen Entwicklung in den USA befasst sich der Diversity-Ansatz mit der Integration verschiedener Subkulturen innerhalb einer Unternehmung: Ziel hierbei ist es, Gruppen, die sich z.B. hinsichtlich Geschlecht, Rasse, Alter, Religion, ethnischer Herkunft oder auch körperlicher Einschränkungen unterscheiden, mit ihren unterschiedlichen Werten, Normen und Wissensbeständen in eine übergreifende Unternehmenskultur zu integrieren (Ladwig, 1999). Dies fördert zum einen eine flexible, änderungsfähige Unternehmenskultur und birgt zum anderen durch eine heterogene Zusammensetzung auch innerhalb von Teams Potenziale: Kreativität wird gefördert, „Gruppenblindheit“ vermieden, und es entstehen dadurch differenziertere Perspektiven. Dies ermöglicht eine erhöhte Problemlösungsqualität durch bessere Analysen, Lösungsalternativen und Entscheidungen. Darüber hinaus verspricht Diversity einen Imagevorsprung für das Unternehmen und dadurch auch einen Vorteil in der Personalakquise. Allerdings kann diese Unterschiedlichkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch Missstrauen, Kommunikationsprobleme und Stress erzeugen. Geringere Konsensfähigkeit und damit suboptimale Zusammenarbeit, Ideen und Zielorientierung können daraus resultieren. Im Extremfall kann es zu einer Abgrenzung einzelner Gruppen kommen und damit eine Stereotypenbildung noch begünstigt werden. Die Zusammenarbeit verschiedenartiger Kulturen stellt also besondere Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter hinsichtlich Sensibilität, Aufmerksamkeit und sozialer Kompetenz (Ladwig, 1999).

Wird der Diversity-Ansatz gelebt, so werden alle Mitglieder eines Unternehmens gleichwertig behandelt. Dies beinhaltet nicht zuletzt die Vertretung aller Gruppen auf allen Hierarchieebenen, sowie deren Integration in informelle Netzwerke. Die Gruppen kooperieren und identifizieren sich gleichermaßen mit der Organisation, Vorurteile und Diskriminierung sind minimiert (Krell,

1999). Um dieses Ziel zu erreichen, sind weitreichende Maßnahmen erforderlich, die in das gesamte Spektrum der Personalpolitik hineinreichen. In der Forschung standen bislang dabei die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, (Hubacher, 1991) sowie die Führungslaufbahn von Frauen (Wunderer & Dick, 1997) im Fokus.

3 Überblick über Ziel und Vorgehen der Untersuchung

Die Datenerhebung fand bei der DaimlerChrysler AG im Produktionsbereich des Werks Wörth statt. Zunächst wurden auf der Basis von qualitativen Interviews 38 charakteristische Eigenschaften der Mitglieder der Produktionskultur sowie 19 spezielle Führungseigenschaften ermittelt. Auf deren Grundlage wurde im Anschluss der Fragebogen zur quantitativen Datenerhebung entwickelt. Dieser wurde mit dem Ziel konstruiert, eine Einstufung und den Vergleich von Frauen- und Männerprofilen mit dem Eigenschaftsprofil des typischen Mitarbeiters aus der Produktion vornehmen zu können.

Die Stichprobe setzt sich aus insgesamt 261 Produktionsbeschäftigten aus zwei Abteilungen zusammen, wovon die eine fast ausschließlich mit Männern besetzt ist und hier als „traditionelle“ Abteilung bezeichnet wird. Es wurden sowohl Männer als auch Frauen, Mitarbeiter wie Führungskräfte befragt; auf Seiten der Frauen und der Führungskräfte fand annähernd eine Vollerhebung statt.

Ziel der Untersuchung ist es, die Beeinflussung der kulturellen Eigenschaften der Produktionsmitglieder durch Geschlechterstereotype zu analysieren. Dabei sollen insbesondere Auswirkungen demografischer Variablen wie beispielsweise Alter, Geschlecht, Status und Abteilungszugehörigkeit untersucht werden.

4 Ergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse für die einzelnen Untersuchungsschwerpunkte vorgestellt: Zuerst werden die Einstufungen der einzelnen Eigenschaften in Bezug auf die Mitarbeiter dargestellt und die unterschiedlichen Per-

spektiven der Befragtengruppen Mitarbeiter, Führungskräfte, Frauen und Männer in dieser Einschätzung betrachtet. Dann wird das Mitarbeiterprofil mit einem Männer- und einem Frauenprofil dieser Eigenschaften verglichen, um zu untersuchen, inwieweit die Eigenschaften Chancengleichheit gewähren. Darüber hinaus werden kurz die analogen Ergebnisse in Bezug auf die Führungskräfteprofile vorgestellt. Schließlich werden die Eigenschaftsausprägungen im Kulturvergleich der beiden befragten Abteilungen betrachtet und ihr jeweiliges Ausmaß an Chancengleichheit diskutiert.

4.1 Eigenschaften der Mitarbeiter

Zunächst sollte die Ausprägung der kulturellen Eigenschaften eines typischen Mitarbeiters bestimmt werden. Dazu wurde für jede Eigenschaft der Mittelwert über die ganze Stichprobe hinweg errechnet. Wie in Tabelle 1 ersichtlich, ergab dies, dass durchschnittlich die Hälfte der Mitarbeiter über die jeweilige Eigenschaft verfügt. Besonders hohe Werte erzielen Qualität, fachliche Kompetenz, Integration in die Gruppe, Stärke, kollegialer Umgang und das Leisten des eigenen Beitrags in der Gruppe. Dann wurde untersucht, inwieweit Frauen und Männer den Mitarbeitern die Eigenschaften in unterschiedlichem Maße zuschreiben. Die diesbezüglich durchgeführten T-Tests ergeben signifikante Unterschiede in der Zuschreibung von 17 der 39 Variablen. Auffallend ist hierbei, dass bei nur zwei Variablen – Selbstdarstellung und unfreundliches Verhalten Außenseitern gegenüber – die Frauen diese den Mitarbeitern in stärkerem Maße zusprechen als die Männer den Frauen. Dies ist besonders brisant vor dem Hintergrund, dass Frauen in ihrer Minorität Außenseiter der Produktionskultur sind und somit Ziel dieses Verhaltens. Die restlichen 15 Variablen schreiben die Männer den Mitarbeitern in signifikant stärkerem Maße zu als Frauen. Auffälligerweise handelte es sich dabei um soziale Eigenschaften wie Hilfsbereitschaft, Zusammengehörigkeit, kollegialer Umgang, Sensibilität, Ernsthaftigkeit, Fairness und Sachlichkeit; zudem sind dies Eigenschaften, deren höhere Ausprägung insgesamt wünschenswert ist. Zusammenfassend zeichnen sich zwei unterschiedliche Bilder des Mitarbeiters ab: Männer beurteilen die Mitarbeiter sozial kompetenter als die Frauen, während den Frauen die Mitarbeiter abweisender und weniger kollegi-



<i>Eigenschaft</i>	<i>Gesamtstichprobe</i>			<i>Teilstichproben: Signifikante Unterschiede</i>	
	<i>N</i>	<i>Mittelwert</i>	<i>SD</i>	<i>Frauen vs. Männer</i>	<i>Mitarbeiter vs. Führungskräfte</i>
Verantwortung	258	3,62	1,07		
Fachliche Kompetenz	257	4,24	1,04	* m > f	* fk > ma
Lernbereitschaft	255	3,58	1,12		
Eigeninitiative	252	3,62	1,08		
Qualität	254	4,68	,85		
Stärke	254	4,35	,87		
Teamorientierung	255	3,95	1,10		
Selbstdarstellung	249	3,74	1,21	* f > m	* ma > fk
Zusammengehörigkeit	255	3,99	1,15	* m > f	
Spielregeln	255	4,00	1,14	* m > f	
Gesamtprozess	254	4,05	,99	* m > f	
Hilfsbereitschaft	255	4,10	1,17	* m > f	
Integration	256	4,25	,99		
Beziehungen	255	3,69	1,33		
Wertschätzung Mensch	258	3,57	1,21		* fk > ma
Soziale Unterstützung	255	3,50	1,09		
Verbundenheit Arbeit	257	3,84	1,12		
Kollegialer Umgang	254	4,17	1,11	* m > f	
Offenheit	254	3,82	1,11		
Sensibilität	249	3,55	1,00	* m > f	
Ernsthaftigkeit	254	4,09	1,09	* m > f	* fk > ma
Fairness	253	3,83	1,16	* m > f	
Sachlichkeit	251	4,02	,94	* m > f	
Unterordnung	250	3,85	1,09		
Beitrag Gruppe	253	4,22	1,01	* m > f	
Rauer Ton	250	3,32	1,31		* ma > fk
Freundlich Insider	255	4,07	1,07	* m > f	
Unfreundlich Outsider	253	2,71	1,20	* f > m	* ma > fk
Attraktivität	248	3,69	1,08		
Soziale Kompetenz	248	3,71	,91	* m > f	* fk > ma
Stabilität Verhalten	251	3,93	,90	* m > f	
Vorbild Verhalten	254	3,64	1,10		
Authentizität	255	3,65	,97	* m > f	
Machtsicherung	254	3,53	1,06		
Karriereorientierung	252	3,03	1,12		* ma > fk
Intuitive Entscheidung	252	3,27	1,10		
Leistung selbst bringen	250	3,75	1,15		
Selbstkontrolle	254	3,96	1,17		
Freiwillige Führung	258	3,07	1,18		* ma > fk
Valid N (listwise)	192				

Tabelle 1. Profil des typischen Mitarbeiters.

al erscheinen. Dies könnte dahingehend gedeutet werden, dass Frauen sich in der Produktionskultur eher ausgeschlossen fühlen.

Vergleicht man nun die Einschätzung der Eigenschaften durch die Mitar-

beiter mit der Perspektive der Führungskräfte, so lässt sich in der Verteilung der Eigenschaften kein bestimmtes Muster erkennen. Es können ebenfalls keine Unterschiede in der Beurteilung der Eigenschaften für die Variable Alter

gefunden werden.

4.2 Eigenschaften der Mitarbeiter in Bezug auf die Chancengleichheit

Sind die Eigenschaften eines typischen Mitarbeiters der Produktion so ausgeprägt, dass sie Chancengleichheit für Frauen und Männer eher erlauben oder hemmen? Zu diesem Zweck wurden die Ausprägungen der Eigenschaften eines typischen Mitarbeiters aus der Produktion mit denen verglichen, die typischen Frauen bzw. Männern zugeschrieben wurden. Dazu mussten zunächst die Ausprägungen bestimmt werden, die Frauen und Männern auf diesen Eigenschaften zugesprochen wurden und anschließend das Männer- und Frauenprofil mittels T-Tests verglichen.

Durchschnittlich die Hälfte der Mitarbeiter verfügt über die jeweilige Eigenschaft, jedoch werden fast alle Eigenschaften den beiden Geschlechtern in signifikant unterschiedlichem Maße zugesprochen. Männer verfügen über fünf der 38 Eigenschaften signifikant stärker als Frauen; im einzelnen handelte es sich dabei um fachliche Kompetenz, Stärke, einen rauen Umgangston, Unfreundlichkeit zu Außenseitern und Machtsicherung. Bei 21 von 38 Eigenschaften allerdings erhalten Frauen die höheren Werte. Zum größten Teil handelt es sich dabei um Eigenschaften, die in Zusammenhang mit sozialer Kompetenz stehen, wie Teamorientierung, Wertschätzung der Mitmenschen, soziale Unterstützung und Sensibilität. Die Kombination der geschlechtsspezifisch zugeschriebenen Eigenschaften erinnert dabei stark an die Inhalte der Geschlechterstereotype.

Varianzanalysen können zeigen, dass diese geschlechtsspezifischen Zuschreibungen in allen Altersstufen gleich-



ermaßen vorliegen. Die Gruppen der Männer, Mitarbeiter und Führungskräfte gehen in ihren Einschätzungen weitestgehend konform, lediglich die Frauen sehen die Profile abweichend: Aus der Perspektive der weiblichen Teilstichprobe ergeben sich bei fast jeder Eigenschaft signifikante Unterschiede. Frauen schreiben den typischen Frauen signifikant mehr Verantwortung und Eigeninitiative zu als die Männer, und sprechen Männern die Nutzung von Beziehungen zum persönlichen Vorteil zu. Dies könnte darauf hindeuten, dass Frauen die Produktionskultur als männlich dominiert empfinden, so dass Männer mehr Gelegenheit haben, von ihren Beziehungen zu profitieren.

Nachdem gezeigt werden kann, dass sich die Männer- und Frauenstereotype in dieser Untersuchung voneinander unterscheiden, konnte das Mitarbeiterprofil mit diesen beiden Profilen verglichen werden. Wie in Tabelle 2 dargestellt, zeigen die diesbezüglich durchgeführten T-Tests, dass sich das Frauenprofil in 29 von 38 Eigenschaften, während sich das Männerprofil nur in 14 Eigenschaften vom Mitarbeiterprofil unterscheidet. Dies bedeutet, dass das Profil des Mitarbeiters relativ eng mit dem Profil des typischen Mannes verwandt ist und das Profil der typischen Frau sich davon deutlich unterscheidet. Daraus lässt sich ableiten, dass der typische Mitarbeiter in

der Produktion eher über die Eigenschaftsausprägungen eines typischen Mannes als über die einer typischen Frau verfügt. Vor diesem Hintergrund kann von einem durch Geschlechterstereotype beeinflussten Mitarbeiterprofil gesprochen werden und davon ausgegangen werden, dass keine Chancengleichheit für alle Mitarbeiter im Sinn dieser Arbeit vorliegt, denn weibliche Mitarbeiter passen aufgrund der Eigenschaften, die ihrem Geschlecht zugeschrieben werden, nicht in das Schema des Mitarbeiters in der Produktion.

4.3 Eigenschaften im Kulturvergleich und in Bezug auf die Chancengleichheit

Hat eine unterschiedliche kulturelle Erfahrungsgeschichte einen Einfluss auf die Ausformung der Eigenschaften der jeweiligen Mitarbeiter? Zur Beantwortung dieser Frage wurden die Einschätzungen der Eigenschaften der Mitarbeiter der beiden untersuchten Abteilungen gegenübergestellt und bestehende Unterschiede mittels T-Test geprüft.

Den Mitarbeitern der „traditionellen“ Abteilung werden nur sechs der 39 Eigenschaften der Mitarbeiter in signifi-

es kann von einer einheitlichen Gesamtkultur in der Produktion in Bezug auf die Kulturträger gesprochen werden. Dies bedeutet, dass auch kein unterschiedlicher Grad an Chancengleichheit gegeben ist.

5. Diskussion und Ausblick

Die Ergebnisse können dahingehend interpretiert werden, dass in unternehmenskultureller Hinsicht in der Produktion keine Chancengleichheit für Frauen und Männer herrscht. Die

<i>Eigenschaft</i>	<i>Signifikante Unterschiede der Profile</i>		<i>Eigenschaft</i>	<i>Signifikante Unterschiede der Profile</i>	
	<i>Mitarbeiter vs. Männer</i>	<i>Mitarbeiter vs. Frauen</i>		<i>Mitarbeiter vs. Männer</i>	<i>Mitarbeiter vs. Frauen</i>
Verantwortung	* m > ma	* f > ma	Sensibilität		* f > ma
Fachliche Kompetenz		* ma > f	Ernsthaftigkeit		* f > ma
Lernbereitschaft	* m > ma	* f > ma	Fairness		* f > ma
Eigeninitiative	* m > ma	* f > ma	Sachlichkeit		
Qualität	* ma > m	* ma > f	Unterordnung	* ma > m	
Stärke		* ma > f	Beitrag Gruppe		
Teamorientierung		* f > ma	Rauer Ton		* ma > f
Selbstdarstellung	* m > ma	* f > ma	Freundlich Insider		* f > ma
Zusammengehörigkeit		* f > ma	Unfreundlich Outsider	* m > ma	
Spielregeln		* f > ma	Attraktivität		* f > ma
Gesamtprozess	* ma > m	* ma > f	Soziale Kompetenz		* f > ma
Hilfsbereitschaft		* f > ma	Stabilität Verhalten		
Integration	* ma > m		Vorbild Verhalten		* f > ma
Beziehungen	* m > ma	* f > ma	Authentizität		* f > ma
Wertschätzung Mensch		* f > ma	Machtsicherung	* m > ma	* f > ma
Soziale Unterstützung		* f > ma	Karriereorientierung	* m > ma	* f > ma
Verbundenheit Arbeit		* f > ma	Intuitive Entscheidung	* m > ma	* f > ma
Kollegialer Umgang		* f > ma	Leistung selbst bringen	* m > ma	
Offenheit			Selbstkontrolle		

Tabelle 2. Unterschiede zwischen Mitarbeiterprofil einerseits und Frauen- bzw. Männerprofil andererseits.

kant stärkerem Maß zugesprochen, den Mitarbeitern der „modernen“ Abteilung wird keine Eigenschaft stärker zugeschrieben. Betrachtet man hierbei zusätzlich die Teilstichproben Mitarbeiter, Führungskräfte, Frauen und Männer, so zeigt sich stets das gleiche Bild: die Einschätzung der Mitarbeiter erfolgt bei sämtlichen Teilstichproben beider Abteilungen ähnlich. Die Ausprägungen der Eigenschaften in beiden Abteilungen unterscheiden sich demnach prinzipiell nicht; demzufolge liegen keine zwei unterschiedlichen Subkulturen vor, und

Zuschreibung der produktionskulturellen Eigenschaften zu Männern und Frauen unterscheidet sich in der Mehrheit der Eigenschaften signifikant und deutet in der Gesamtheit auf das Vorhandensein von Geschlechterstereotypen hin. Diese Einschätzung trifft auf alle Befragtengruppen gleichermaßen zu. Insgesamt betrachtet bedeutet dies, dass die kulturellen Eigenschaften als solche nicht neutral wahrgenommen werden, sondern einer geschlechterstereotypen Beeinflussung unterliegen. Dies bringt mit sich, dass die grundlegenden Regeln der kultu-



rellen Mitgliedschaft insofern nicht neutral sind, als dass den Angehörigen der Geschlechter von vorneherein in unterschiedlichem Maß die notwendigen Eigenschaften und Fähigkeiten eines Kulturmitglieds zu- bzw. abgesprochen wurden. Zudem zeigt das Männerprofil eine starke Ähnlichkeit mit dem Mitarbeiterprofil, während sich das Frauenprofil recht deutlich davon unterscheidet.

Interessanterweise zeigen sich sämtliche Profile und damit auch die Geschlechterstereotype bei allen Altersgruppen der Befragten von 18 bis 63. Im Zuge des Wertewandels, der zunehmenden Berufstätigkeit der Frauen und der Neuorientierung der Geschlechterrollen hätte hier ein Effekt in den Einschätzungen der Altersgruppen nicht überrascht; jedoch scheinen die Stereotype nach wie vor wirksam zu sein.

Die fehlende Differenzierung zwischen den beiden Abteilungen „traditionell“ versus „modern“ kann dahingehend

interpretiert werden, dass offenbar die langjährige Mitarbeit von Frauen in der „modernen“ Abteilung keinen Einfluss auf die dort herrschende Kultur hatte. Demzufolge wird sich die Kultur durch zunehmende Beschäftigung von Frauen nicht von selbst ändern, sondern sie weiter ausschließen und benachteiligen. Ein solches Szenario kann nicht im Interesse eines konkurrenzfähigen Unternehmens liegen und es müssen aus diesem Grund entsprechende Maßnahmen eingeleitet werden. Ansatzpunkt hierfür können u.a. die Führungskräfte sein, die sich ihrer einflussreichen Vorbildrolle als symbolische Manager bewusst sein sollten und die neue Kultur authentisch vorleben. Alle Mitglieder der Unternehmung sollten gerade auch für subtile Formen der Benachteiligung wie die Effekte der geschlechtsstereotypen Wahrnehmung, aber natürlich auch die offensichtlicheren Formen der Diskriminierung sensibilisiert werden. Dies kann beispielsweise in

Form gezielter Seminare, aber auch als Baustein bestehender Qualifizierungsprogramme umgesetzt werden. Weiterhin sollte das Thema Chancengleichheit in allen Bereichen der Unternehmung Berücksichtigung finden, so z.B. als Kriterium bei Personalbeurteilung, Beförderung und Personalauswahl oder auch in der Unternehmenskommunikation. Mentoring und Paten-Konzepte sowie der Austausch mit sichtbaren weiblichen Vorbildern können zusätzliche Unterstützung liefern.

Chancengleichheit bedeutet die harmonische Integration aller Unternehmensmitglieder, gleich welcher Gruppe sie angehören, und beginnt auf der Ebene des unternehmenskulturell tradierten Umgangs. Hier müssen die Bedingungen für gleiche Möglichkeiten geschaffen werden, denn „people are a company's greatest resource“ (Deal & Kennedy, 1982, S. 15).

Literatur

- Alfermann, D. (1996). *Geschlechterrollen und geschlechtstypisches Verhalten*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Ashmore, R.D. & Delboca, F.K. (1979). Sex stereotypes and implicit personality theory: Toward a cognitive-social psychological conceptualization. *Sex Roles*, 5, 219-248.
- Barry, B. & Bateman, T.S. (1996). A social trap analysis of the management of diversity. *Academy of Management Review*, 21(3), 757-790.
- Bleicher, K. (1986). Strukturen und Kulturen der Organisation im Umbruch: Herausforderung für den Organisator. *Zfo*, (2), 97-108.
- Deal, T.E. & Kennedy, A.A. (1982). *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Deaux, K. & Lewis, L.L. (1984). Structure of gender stereotypes: Interrelationships among components and gender label. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 991-1004.
- Dill, P. (1987). *Unternehmenskultur*. Bonn.
- Ebers, M. (1995). Organisationskultur und Führung. In A. Kieser, G. Reber & R. Wunderer (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung* (S. 1664-1682).
- Fiske, S.T. & Neuberg, S.L. (1990). A continuum of impression formation, from category-based to individuating processes: Influences of information and motivation on attention and interpretation. *Advances in Experimental Social Psychology*, 23, 1-74.
- Hamilton, D.L., Sherman, S.J. & Ruvolo, C.M. (1990). Stereotype-based expectancies: Effects of information processing and social behaviour. *Journal of Social Issues*, 46(2), 36-60.
- Heinen, E. (1997). Unternehmenskultur als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre. In E. Heinen & M. Frank (Hrsg.), *Unternehmenskultur: Perspektiven für Wissenschaft und Praxis* (2. Aufl.) (S. 1-48). München: Oldenbourg.
- Hubacher, M. (1991). *Strategien zur Chancengleichheit von Frau und Mann am Arbeitsplatz: Eine empirische Untersuchung zu Frauenförderungsprogrammen in drei Schweizer Dienstleistungsunternehmen im Bankenbereich*. Dissertation, Universität Zürich.
- Krell, G. (1999). Managing Diversity: Chancengleichheit als Erfolgsfaktor. *Personalwirtschaft*, (4), 24-26.
- Ladwig, D.H. (1999). Team-Diversity – Die Führung gemischter Teams. In L. von Rosenstiel, E. Regnet & M.E. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (4. Aufl.) (S. 441-453). Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Leyens, J.-P. & Dardenne, B. (1996). Soziale Kognition: Ansätze und Grundbegriffe. In W. Stroebe, M. Hewstone & G.M. Stephenson (Hrsg.), *Sozialpsychologie: Eine Einführung* (3. Aufl.) (S. 115-141). Springer: Berlin.
- Morrison, A.M. (1992). *The new leaders: Guidelines on leadership diversity in America*. San Francisco.
- Neuberg, O. (1995). *Führen und geführt werden* (5. Aufl.). Stuttgart: Enke.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Marshfield, MA: Pitman Publishing.
- Rosenkrantz, P.S., Vogel, S.R., Bee, H., Broverman, I.K. & Broverman, D.M. (1968). Sex role stereotypes and self-concepts in college students. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 32, 287-295.
- Schein, E. H. (1995). *Unternehmenskultur: ein Handbuch für Führungskräfte*. Frankfurt: Campus.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Washington.
- Scheurer, S. (2003). *Chancengleichheit in der Produktion aus unternehmenskultureller Perspektive*. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Universität Mannheim.
- Spence, J.T., Deaux, K. & Helmreich, R.L. (1985). Sex roles in contemporary American society. In G. Lindzey & E. Aronson (Hrsg.), *Handbook of social psychology* (3rd ed., Vol. II, S. 149-178). New York: Random House.
- Williams, J.E. & Best, D.L. (1990). *Measuring sex stereotypes. A multinational study*. Beverly Hills: Sage.
- Wunderer, R. & Dick, P. (1997). *Frauen im Management*. Luchterhand Verlag.