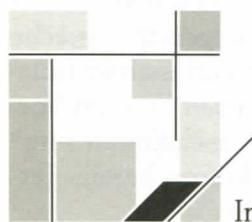


Die Ingenieurinnen – nach 100 Jahren endlich begehrt?!

Maren Heinzerling (Teil I und III)

Barbara Leyendecker (Teil II)

I.
Anders – und doch gut!
Eigenschaften im Vergleich
von Maren Heinzerling



In der naiven Phase meines Lebens – und die währte immerhin bis zu meinem 40. Lebensjahr – dachte ich, wir seien gleich, wir Ingenieurinnen und die Ingenieure. Durchgängige Unterschiede im Verhalten und Denken nahm ich nur im Vergleich zu anderen Berufsgruppen wahr, wie z. B. zu Juristen oder zu Kaufleuten. Ich habe mich getäuscht. Ob man geschlechtsspezifische Verhaltensweisen nun vom Standpunkt der *umfeld-geprägten Sozialisation* oder der *fortpflanzungs-bedingten Selektion* betrachtet, Verhaltensunterschiede gibt es allemal. Die Begabungsdifferenzen zwischen Frauen und Männern sind vernachlässigbar. Das ist wissenschaftlich erwiesen; daran kann es nicht liegen. Fest steht: „Weibliche“ Verhaltensweisen stehen bisher bei der Industrie nicht hoch im Kurs, obwohl sie für kooperative Führung, für breitgefächerte Kreativität, kurzum für den Firmenerfolg so wichtig

wären. Die Männerideale sind es, zu denen alle aufschauen. Hier besteht analytischer Nachholbedarf immensen Ausmaßes. Deshalb möchte ich im folgenden „weibliche“ und „männliche“ Verhaltensmuster unter die Lupe nehmen, wobei die hier beschriebenen „weiblichen“ Verhaltensweisen keineswegs auf Frauen beschränkt sind, nur eben derzeit häufiger bei Frauen vertreten – und umgekehrt. Ich möchte darüber hinaus ausdrücklich klarstellen, daß sie bei Männern noch weniger akzeptiert werden als bei Frauen, was ich für einen großen Fehler halte.

Der Frauenanteil im Ingenieurberuf liegt unter 3%. Sie, verehrte Leserinnen und Leser*, kennen also vermutlich maximal zwei Ingenieurinnen und ziehen daraus ein statistisch fragwürdiges Resümee. Ich kenne relativ viele Frauen in diesem Beruf und stehe damit auf einer wesentlich breiteren Basis. Die Erfahrungen dieser Ingenieurinnen will ich bündeln, generalisieren, 5 Pluspunkte herausarbeiten und diese unter Umständen etwas überhöhen, um die Unterschiede zwischen „männlichen“ und „weiblichen“ Verhaltensweisen deutlicher zu machen. An manchen Stellen werde ich Ihnen als parteiisch erscheinen. Das ist nicht verwunderlich; schließlich bin ich selbst eine „Betroffene“. Nageln Sie mich auch nicht darauf fest, daß es Ingenieurinnen in Führungspositionen gibt, die sich völlig anders benehmen: Diese Frauen mußten sich männliche Spielregeln zu eigen machen, um dorthin zu gelangen, und außerdem unterliegen auch weibliche Eigenschaften einer gewissen Gaußschen Verteilung. Wohlgemerkt: Im folgenden spreche ich von den Sachbearbeiterinnen, den wenigen Ingenieurinnen im unteren und mittleren Management und nicht von der *einen* Frau im Vorstand. Oder haben Sie etwa mehrere Frauen in der Geschäftsführung? Dann haben Sie die wilhelminischen Industriestrukturen bereits verlassen und können getrost diesen Teil I überspringen.

1. Konsensstreben statt Karrierestrategie

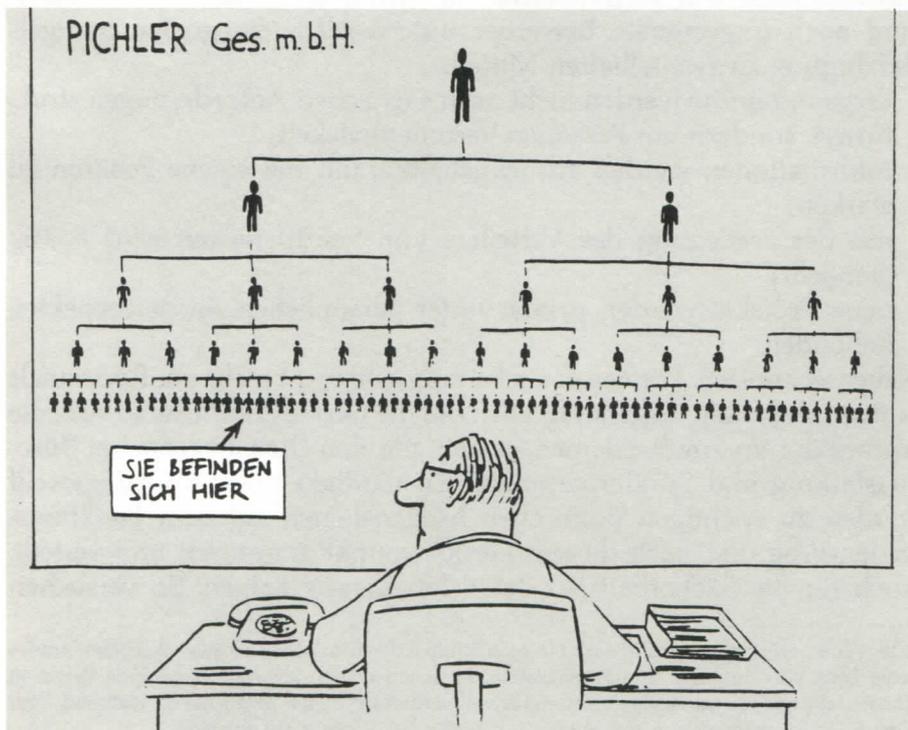
In unserer Gesellschaft basiert die soziale Stellung der Familie überwiegend auf der Position des Mannes; für Familienharmonie wird die Frau verantwortlich gemacht. Das heißt: *Männererfolg* ist gleichbedeutend mit der sogenannten *Karriere*, *Frauenerfolg*

* Im folgenden Text werde ich diese Anrede auf die vieldiskutierte Schreibweise mit dem großen „I“ verkürzen; liebe Leserinnen und Leser, von nun an heißt es „LeserInnen“.

mit *Zuwendung*. Diese geschlechtsspezifische Zuordnung nimmt wenig Rücksicht auf Veranlagungen und Lebensläufe. Für Einzelpersonen ist die eindeutige Spezialisierung krisenträchtig, für das partnerschaftliche Zusammenleben konfliktbehaftet, wie wir alle nur zu gut wissen. Während Politik und Frauenbewegung sich um die Gleichstellung der Geschlechter bemühen, verstärken Fernsehen, Rundfunk, Theater, Bücher und Werbung die Polarisierung, indem sie Männer unverdrossen als mutig handelnde Akteure, als Anführer, als Helden zeigen, Frauen als einfühlsame Assistentinnen, die nur erfolgreich sein können, wenn sie die Stimmungen des *Herrn* richtig zu deuten wissen. Das hat Folgen auf die Sozialisation.

Heranwachsende wollen im allgemeinen keine Außen-seiter sein. Also verstärken sie bei der eigenen Identitätsfindung ihre geschlechtstypischen Eigenschaften, die vermeintlich geschlechts-untypischen werden zurückgedrängt. Es bilden sich besonders während der Pubertätsphase komplementäre Fähigkeiten aus – ein Vorgang, der sich in Zweierbeziehungen und bei enger Teamarbeit in gleicher

Süddeutsche Zeitung, Michael Ammann



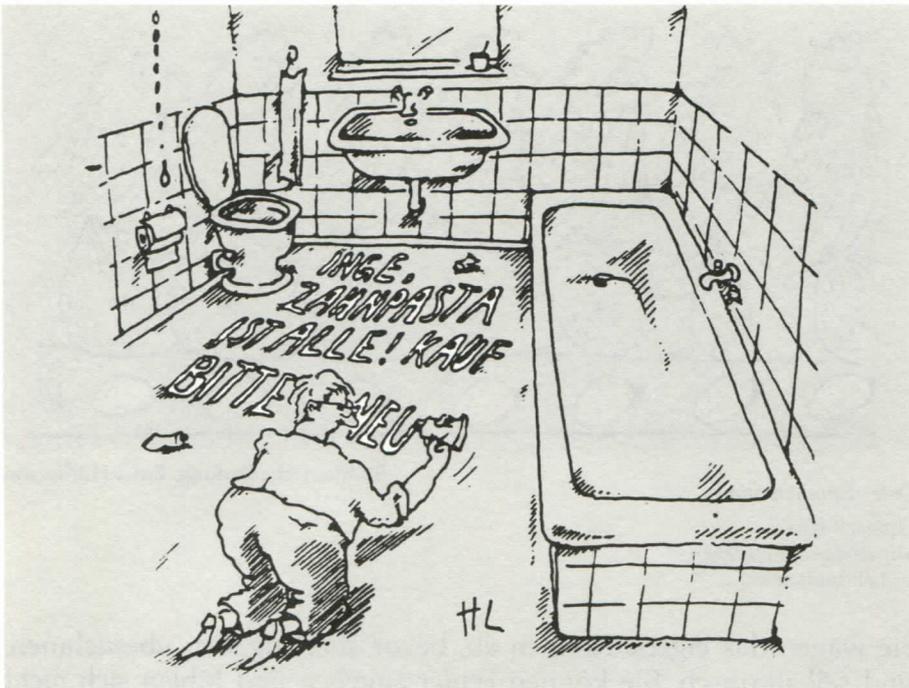
Weise beobachten läßt*. Schaffen Jugendliche diese Anpassung nicht, kommt es zu Identitätsproblemen. Bedenkt man noch, daß bei Frauen die sozialen Eigenschaften aus Gründen der „Brutpflege“ in den vergangenen Jahrhunderten selektiv verstärkt wurden, so ist das unterschiedliche Sozialverhalten der Geschlechter keineswegs erstaunlich. Es hat Folgen für die Berufswelt.

In sehr viel stärkerem Maße als die Frauen müssen Männer nach *sichtbar* anerkannter Leistung trachten, wollen sie die Erwartungshaltung ihrer Umwelt befriedigen. Sie werden unter Druck gesetzt, ein Druck, um den ich meine Kollegen keineswegs beneide und der mit Sicherheit geringer wäre, könnten Mütter, Töchter, Tanten, Freundinnen und Ehefrauen ihren Ehrgeiz durch eigenes Handeln abarbeiten! Karriere bedeutet leider nicht, kreative Ideen zu entwickeln, gute Teamarbeit zu leisten, Schaden durch rechtzeitiges Eingreifen abzuwenden. Karriere wird in der Regel durch die Übernahme einer Funktionsstelle definiert. Demzufolge müssen Ingenieure, ob geeignet, ob gewillt, nolens volens um eine solche Funktionsstelle kämpfen – oft zum Nachteil der Firma, oft mit persönlichen Versagensängsten verbunden. Dem hier angesprochenen, fremdgesteuerten Erfolgsstreben sind auch ungeeignete Bewerber unterworfen; sie greifen mangels Befähigung zu zweifelhaften Mitteln:

- Organigramme werden nicht nach sachlichen Anforderungen strukturiert, sondern um Personen herumentwickelt;
- Informationen werden zurückgehalten, um die eigene Position zu stärken;
- mit der Festlegung des Verteilers von Schriftstücken wird Politik gemacht;
- neue Projekte werden primär unter persönlichen Karriereaspekten behandelt.

Nebenschauplätze können entstehen: Es geht nicht mehr um funktionale Notwendigkeiten, es geht plötzlich um die Größe des Büros an sich, die Anzahl der Vorzimmerdamen, es geht um den Dienstwagen, um Büroausstattung und Sonderparkplatz; Zuständigkeit und Weisungsrecht werden zu wichtigen politischen Meilensteinen auf dem Funktionsstellen-Weg und nach diesem Gesichtspunkt angestrebt und verteilt. Auch für die Sacharbeit hat der Erfolgswang Folgen. So versuchen

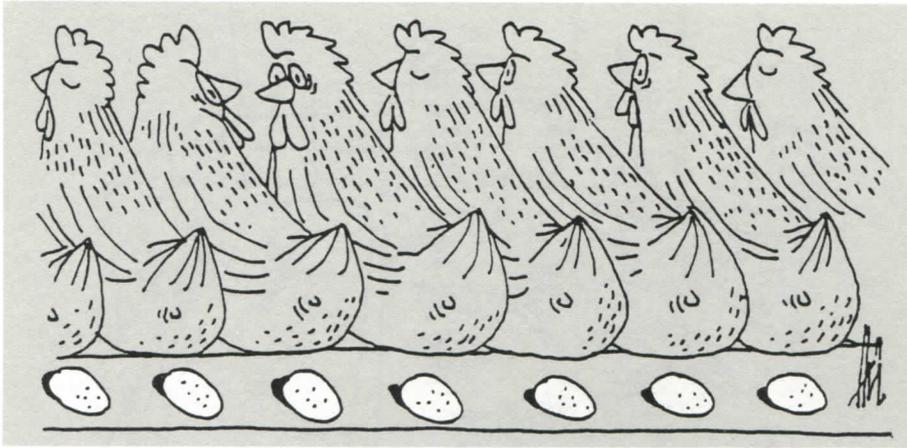
* Die Verfasserin hat zusammen mit Germanistinnen des Deutschen Akademikerinnenbundes eine Liste von Büchern zusammengestellt, in denen Frauen als aktiv handelnde Personen dargestellt werden; derartige „Frauenbücher“ sollten Mädchen und Knaben während ihrer Identifikationsphase lesen, um überkommene Rollenklischees abzubauen.



Süddeutsche Zeitung, Til Mette

allzu Karriere-Bewußte, die eigene Leistung durch Bramarbasieren zu vergrößern. Banalitäten werden mit bedeutungsschwangerem Blick vorgetragen, persönliche Erfolge wortreich geschildert, Mißerfolge, so sie offenbar werden, als Pech interpretiert. KollegInnen werden unterbrochen und abgewertet, bevor man sie überhaupt verstanden hat, das Verneinte wird jedoch später als eigene Geistesleistung verkauft („der Erfolg hat viele Väter!“). Dem eigenen Können scheinen manche dieser Karriere-Bewußten beneidenswert kritiklos gegenüberzustehen! Von Nachteil ist, daß selbst relativ souveräne Ingenieure Fragen für ein Eingeständnis des Unvermögens halten und sich Wissenslücken mühsam durch eigenes Herumsuchen erarbeiten müssen, anstatt sich kurzfristig kompetent informieren zu lassen. Fehler können unter diesen Prämissen natürlich auch nicht eingestanden werden. Diese Verhaltensweisen können Sie, verehrte LeserInnen, durchaus auch im privaten Bereich beobachten, wenn es beispielsweise gilt, eine unbekannte Straße zu finden.

Frauen tun sich hier leichter; zuwendungsorientiert können sie die Leistungen anderer problemlos anerkennen und tun das sogar gern. Sie haben keine Scheu zu fragen, fragen vielleicht zu leicht.



Süddeutsche Zeitung, Ernst Hürlimann

Oster-Emanzipation.

„Typisch Has':
Mir derfan d'Eier legen -
und er spuit si auf . . .“

Sie wägen das eigene Können ab, bevor sie Aufgaben übernehmen, sind selbstkritisch. Sie können Fehler zugeben und fühlen sich nicht gezwungen, auf einem einmal bezogenen Standpunkt zu beharren. All diese Eigenschaften erleichtern die Teamarbeit. Von Frauen erwartet man keine Führungseigenschaften, sondern Sozialkompetenz. Sie lernen von klein an, sich auf andere einzustellen, sich in ihr Gegenüber hineinzudenken, die eigenen Bedürfnisse nicht so wichtig zu nehmen, sich in größerem Zusammenhang zu sehen. „Immer strebe zum Ganzen - und kannst selbst kein Ganzes werden, als dienendes Glied schließ' an ein Ganzes Dich an“, schrieb man mir ins Poesiealbum. Dem eigenen Aufstieg stehen derartige Fähigkeiten zwar entgegen, dafür prädestinieren sie für vielfältige Formen der Zusammenarbeit, für kooperative Führung, für konfliktbehaftete Projekte. Durchsetzungsstrategien, die abwägen, nicht auf rigoroser Machtausübung basieren, sondern sich auf Verhandlungsgeschick, Einfühlungsvermögen und Kompromißbereitschaft abstützen, gelten inzwischen als unabdingbar. Komplizierte Entscheidungen werden nicht mehr einfach gefällt, sie müssen erarbeitet werden. Das können Frauen häufig besser!

Doch ihr Streben nach Beliebtheit und Harmonie steht ihnen im Wege, wenn es gilt, „Flagge“ zu zeigen, unangenehme Konsequenzen zu ziehen, Konflikte auszutragen. Frauen nehmen unbeußt Rücksicht auf den mitkonkurrierenden Mann, den Mitarbeiter,

weil sie ihn nicht zum Feind haben möchten. Nach außen sind sie durchaus befähigt, ihre „Familie“ zu verteidigen; dem internen Durchsetzungsvermögen steht das ausgeprägte Bedürfnis, beliebt zu sein, entgegen.

2. Freiraum statt Macht

Nur wenige Führungspositionen sind in der Industrie mit Frauen besetzt. Das führt zu einer gefährlichen Einseitigkeit in der Produktentwicklung, in der Marktstrategie, im Vertrieb. Neben dem geringen Frauenanteil und dem vorstehend erwähnten Zuwendungs-Handicap ist dafür ein weiterer Verhaltensunterschied verantwortlich zu machen: Frauen verfolgen ihre Karriere weniger bedingungslos als ihre männlichen Kollegen. Sie bringen sich zugegebenermaßen in ihre Aufgaben sehr stark ein, nehmen Rücksicht auf die Abteilung, auf Firmenstrategien, auch auf familiäre Randbedingungen, sie sind firmentreu. Der eigene Karriereplan kommt dabei ins Hintertreffen. Frauen kämpfen weniger um Vorrangstellungen. Ihr Karrierebewußtsein ist anders ausgeprägt: Frauen wollen *Gestaltungsfreiraum*, Männer dagegen *Machtbefugnisse*. Für Frauen ist Macht viel stärker ein Mittel zum Zweck als Selbstzweck. Ist ihr Chef in der Lage, die erarbeiteten Resultate umzusetzen, begnügen sie sich mit Platz zwei. Erst wenn das nicht der Fall ist, kämpfen sie.

Warum ist für Männer Macht so wichtig? Mir scheint, Männer haben sehr viel schlechter gelernt, Konflikte zu verbalisieren; bei ihnen werden Probleme von frühester Jugend an „ausgekämpft“. Dieses Verhaltensmuster beeinträchtigt ihre *Kompromiß- und Kommunikationsfähigkeit*. Während Frauen ihre Kommunikationsfähigkeit von klein auf entwickelt haben, verlassen sich Männer auf Machtstrukturen und beziehen bei Diskussionen sofort einen festen Standpunkt. Die von Frauen signalisierte Verhandlungsbereitschaft deuten sie häufig als Unentschlossenheit. Dabei ist Verhandlungsoffenheit, Sensibilität für andere Verhaltensweisen im Zuge der zunehmenden Internationalisierung so wichtig. Das „weibliche“ Konsensstreben ist jedoch ambivalent. Einerseits machen *karrierebesessene* MitarbeiterInnen Firmensynergien zunichte, da ihnen im Zweifelsfall der persönliche Vorteil wichtiger ist als das Firmenwohl; andererseits entwickeln sie im Laufe der Zeit Machtstrategien, die im Kampf um Aufträge durchaus von Nutzen sein können.

3. Vorsicht statt Risikobereitschaft

Wenn es um den Aufstieg geht, geben Frauen nach meinen Beobachtungen zu schnell auf. Männer sind da sturer. Bei dem frühzeitigen Kampf um Vormachtstellungen haben sie bereits als Jungen gelernt, Niederlagen wegzustecken. Da sie im allgemeinen ihre Fähigkeiten überschätzen (wissenschaftliche Untersuchungen in Gymnasien!), trainieren sie das Hinnehmen von Niederlagen ausgiebig. Die vorsichtigen Mädchen bringen sich seltener in derartige Situationen, haben daher weniger Erfahrungen mit Mißerfolgen, sind weniger „niederlagenerprobt“. Aber warum sind Mädchen so vorsichtig? Zum einen werden sie anders erzogen, zum anderen ist das selektionstheoretisch zu erklären¹. Es gibt in der Natur eine *quantitative* und eine *qualitative Fortpflanzungsstrategie*. Die quantitative garantiert das Überleben der

Mein feministischer Alltag „Andersrum“.

Franziska Becker⁷



Art durch viele Nachkommen bei wenig Pflege, die qualitative durch wenige Nachkommen bei viel Pflege. Frauen gehören selektionstheoretisch zur qualitativen Fortpflanzungs-Kategorie, Männer zur quantitativen. Ich kann das inzwischen wissenschaftlich ausdrücken: Männer erbringen die niedrigere „parentale Investition“ (= elterlicher Aufwand pro Nachkomme). Daraus leitet sich geradezu zwingend ab, daß Frauen bei der Sorge um ihre Kinder überlegter sein müssen; Abenteuerlust wäre artbedrohend, nicht nur bei der Aufzucht der Nachkommenschaft, auch für die Schwangerschaft.

Erleiden die vorsichtigen Frauen dann in der Ausbildung oder im Beruf Schlappen, führen sie das sofort auf eigene Fehler zurück und zweifeln an ihrer Eignung in wesentlich stärkerem Maße als ihre Kollegen in gleicher Situation. Sie haben obendrein zu wenig Selbstbewußtsein, brauchen ständig Ermutigung, was kaum durchführbar ist. Da es ein Berufsleben ohne Niederlagen nicht gibt, müssen auch Ingenieurinnen lernen, Niederlagen wegzustecken, nicht unkritisch, aber ohne mit der Wimper zu zucken und ohne nachtragend zu sein. Statistische Erhebungen¹ besagen, daß sich Jungen weniger an Verbote halten, die Unfallrate bei ihnen von frühester Kindheit an höher ist als bei den Mädchen, sie über eine spontane Kampfeslust verfügen, sich Mädchen dagegen bereits im Vorschulalter stärker für die seelische Verfassung ihrer Mitmenschen interessieren.

Autoversicherer haben ermittelt, daß Frauen bei gleicher Fahrleistung weniger Unfälle verursachen. Das könnte heißen: Frauen sind vertrauenswürdiger, weil sie vorsichtiger sind. Das kann aber auch heißen: Sie haben zu wenig Mut für einen Industriebjob. Mit Sicherheit ist in beiden Interpretationen ein Funken Wahrheit.

4. Technikdistanz statt Faszination

Sind Ingenieurinnen überhaupt in der Lage, ihren Beruf zufriedenstellend auszufüllen, wenn sie als kleine Mädchen kaum technisch gebastelt haben, keine Modelleisenbahn besaßen und Computer ohne Bedienungsbegierden betrachten können? Diese Überlegung scheint berechtigt. Es ist wahr, Buben sind häufig intensivere Technik-

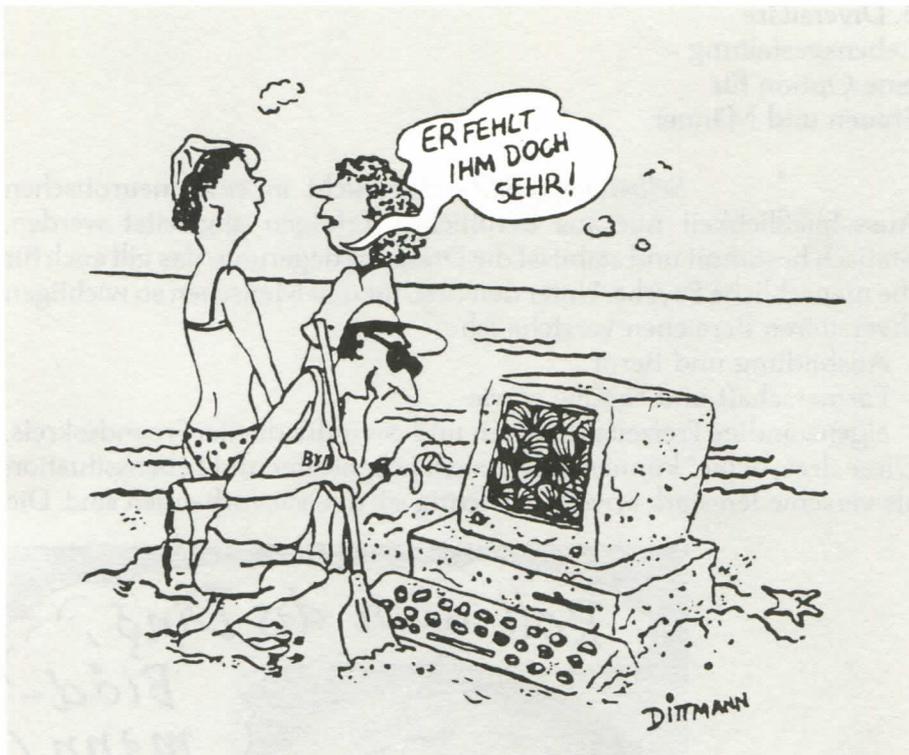


„Sowas ist doch Männerarbeit.“

Marie Marcks⁶

bastler. Sie meinen, aus diesem Grunde für den Ingenieurberuf geeignet zu sein, wählen trotz mäßiger Mathematik- und Physikbegabung ein technisches Studium und quälen sich dann mit den theoretischen Anforderungen. Die wenigen technischen Frauen entscheiden sich zumeist aufgrund ihrer ausgeprägten naturwissenschaftlichen Begabung für ein technisches Studium und haben mit den theoretischen Anforderungen weit weniger Probleme. Im späteren Berufsalltag werden sehr unterschiedliche Veranlagungen gebraucht, je nachdem, ob es sich um Aufgaben in der Produktion, in der Entwicklung, im Vertrieb oder im konzeptionellen Bereich handelt.

Inwieweit Selektion oder Sozialisation dazu beigetragen haben, bleibe dahingestellt. Es ist jedoch nicht zu übersehen: Frauen stehen der Technik distanziert gegenüber, Männer lassen sich faszinieren. Eine Repräsentativumfrage aus dem Jahre 1987 besagt: Die



„Er fehlt ihm doch sehr.“

Süddeutsche Zeitung, Dittmann

emotionale Nähe von Männern zum Computer ist doppelt so groß wie die der Frauen. Ich frage mich: Was ist erstrebenswert?! Emotionale Nähe behindert rationales Verhalten; Faszination beflügelt bei der Arbeit. Kritiklose Technikbegeisterung kann bei IngenieurInnen zu selektivem Optimieren, zu einer gefährlichen Innovationseuphorie und damit zu Fehlentwicklungen führen. Andererseits setzt Faszination ungewöhnliche Kräfte frei.

Auch hier sollte man sich für eine gute Mischung entscheiden: sowohl für die begeisterten, vielleicht etwas einseitig orientierten BastlerInnen/MacherInnen als auch für systematische, ganzheitlich denkende AnalytikerInnen. Bei der analytischen Gruppe sind Frauen vermutlich stärker vertreten. Sie entfalten weniger spektakuläre Visionen, berauschen sich weniger am Machbaren, wollen statt dessen das Brauchbare realisieren.

5. Diversitäre
Lebensgestaltung –
eine Option für
Frauen und Männer

Selbstwertgefühl sollte nicht in einer neurotischen Ausschließlichkeit nur aus beruflichen Erfolgen abgeleitet werden. Statisch bestimmt und stabil ist die Dreipunkt-lagerung; das gilt auch für die menschliche Psyche. Unter den drei, für den Menschen so wichtigen diversitären Bereichen verstehe ich:

- Ausbildung und Beruf
 - Partnerschaft und Familie sowie
 - eigenständige Freizeitaktivitäten und ein individueller Freundeskreis.
- Diese drei „Beine“ können sich je nach Lebensalter und Lebenssituation als verschieden stark erweisen, wichtig ist, daß sie vorhanden sind. Die



Marie Marcks^o

Vereinbarkeit von Beruf und Familie kann zu einer Doppelbelastung und damit Berufsbeeinträchtigung führen. Partnerschaftlich geteilt, erhöht sie die innere Stabilität und verbreitert das Wahrnehmungsspektrum. Zufriedene Menschen arbeiten entspannt, sind weniger auf äußere Anerkennung fixiert, sind teamfähiger und gelassener in Stresssituationen. Frauen mit der sogenannten Doppelbelastung entwickeln eine bemerkenswerte Organisationsgabe; sie *erledigen* Aufgaben anstatt darüber zu diskutieren (wenn ein Kind hinfällt, muß man eben sofort helfen!). Sie sind rein statistisch gesünder als nicht berufstätige Frauen. Ihre Kinder sind zudem kommunikativer und selbständiger.

Eine diversitäre Lebensgestaltung, d. h. die Wahl zwischen

- Beruf
- Familie oder
- Beruf + Familie

ist gesellschaftlich bisher ausschließlich für Frauen akzeptiert. Ich halte das für eine unzulässige Einengung unserer aller Lebensgestaltung. Doch um dies zu ändern, bedarf es einschneidender Umdenkprozesse und verbesserter Randbedingungen, auf die ich noch im Teil III eingehen werde.

Auf die Mischung
kommt es an

Im Dritten Reich verlieh man deutschen Frauen das Mutterkreuz und beeinflusste mit der „auf Nachschub ausgerichteten“, nationalsozialistischen Fraueneinstufung die Denkweisen für mehrere Jahrzehnte. Von diesem „Erbe“ haben wir uns noch nicht befreien können. Wir denken immer noch in überkommenen Rollenklischees. Für mein Anliegen ist es von sekundärer Bedeutung, wie die diskutierten „weiblichen“ und „männlichen“ Ausprägungen zu erklären sind. Wichtig ist mir, daß man den Wert „weiblicher“ Verhaltensweisen für das Berufsleben erkennen und sie Frauen und Männern gleichermaßen zugestehen möge. Andersartige Verhaltens- und Denkungsweisen setzen neue Prozesse in Gang, brechen erstarrte Strukturen und eingefahrene Machtriten auf und erweitern das Kreativitätspotential. In der guten Mischung liegt die optimale Lösung für ein Unternehmen! Denn: *Einseitigkeit engt ein, nur die Vielfalt macht flexibel.*

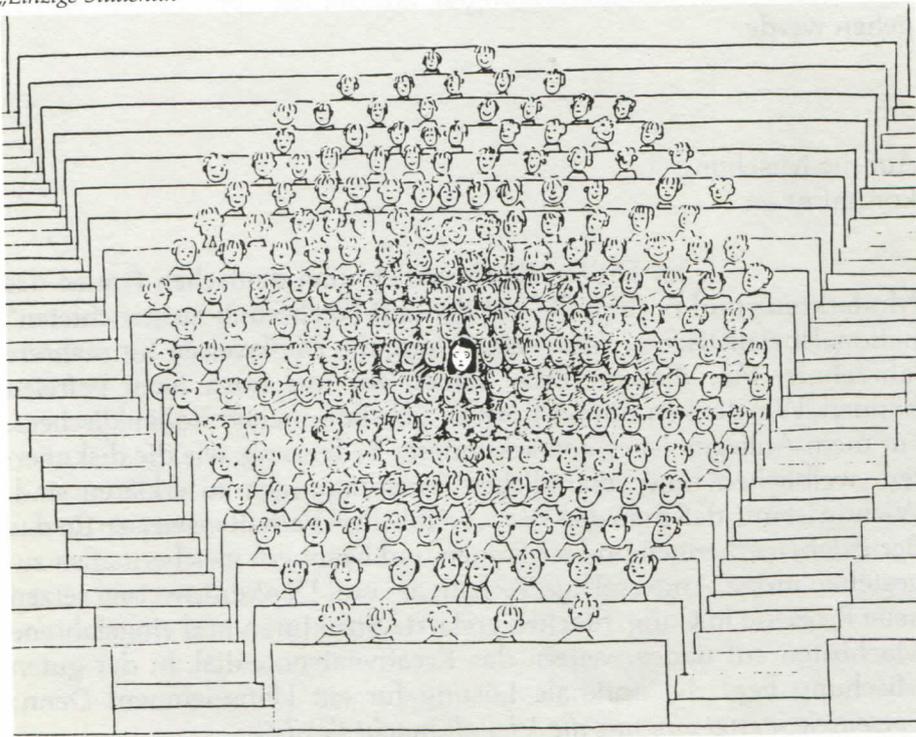
II.

Es ist nicht alles Gold,
was glänzt – Probleme
einer Minderheit
von Barbara Leyendecker

Ich habe mit Puppen gespielt. Mein Vater war Tierarzt, nicht Fabrikbesitzer. Meine Brüder reparierten mein Fahrrad und fuhren meine Goldhamster mit ihrer Eisenbahn spazieren. Trotzdem habe ich Maschinenbau studiert – unter den kritischen Augen der Verwandtschaft und Bekanntschaft (Lehrerin ist ja ein so passender Beruf für Frauen!). Bei Studienbeginn kannte ich keine einzige berufstätige Ingenieurin. In meinem ersten Semester 1969 gab es 0,2% Frauen, 500 Maschinenbaustudenten und mich. Dieser Prozentsatz hat sich in meinem Berufsleben verzehnfacht. Ich bin nach wie vor eine Exotin. Heute kenne ich eine Reihe anderer Ingenieurinnen, deren Erfahrungen den meinen sehr ähnlich sind.

„Einzig Studentin“

Gregor Daun



Berufseinstieg mit Vorurteilen

Längst habe ich mir angewöhnt, mit Vor- und Zunamen zu unterschreiben, damit meine Post nicht mit „Herrn Dipl.-Ing...“ adressiert wird. Manchmal passiert es trotzdem. Die Anrede „Meine Herren“ bei Sitzungen bin ich gewohnt, habe mich aber immer noch nicht damit abgefunden. Am Telefon erkläre ich den Anrufern geduldig, freundlich und bestimmt, daß ich ihre Ansprechpartnerin bin und daß sie nicht mehr darauf warten sollen, an einen Mann weitervermittelt zu werden. Die Aufforderung zum Kaffeekochen abzuwehren, gehört zu den leichtesten Übungen des Ingenieurinnendaseins. Stehen doch folgende Varianten zur Verfügung:

- „Ich bin Teetrinkerin“ oder
- „Ich kann Kaffee kochen. Ich zeige es Ihnen gerne.“
- „Heute koche ich den Kaffee, morgen sind Sie dran“.

In den ersten Jahren meines Berufslebens war ich geneigt zu sagen: „Ich kenne keine Diskriminierungen, wenigstens keine wesentlichen; es läuft alles gut; ich bin anerkannt.“ Mit der Zeit wurde ich sensibler für Zwischentöne. Je mehr ich darüber nachdenke, desto mehr Situationen fallen mir auf, in denen meine Umwelt verunsichert ist, weil ich als Frau Ingenieurwesen betreibe. Zwar höre ich nicht mehr die während meines Studiums oft gestellte Frage: „Warum studierst Du eigentlich Maschinenbau?“, denn ich habe mit dem Diplom bewiesen, daß ich dazu geeignet bin. Dafür verlagert sich der Legitimationsdruck auf andere Ebenen.

Meine exponierte Stellung als Frau bedingt, daß meine Leistungen besonders kritisch beäugt werden. Fehler wiegen doppelt schwer. Die Arbeitsergebnisse sollten das berühmte Quentchen besser sein. Ich begreife diese Situation einerseits als Herausforderung und setze mich aber andererseits einem gewissen Selbststreß aus, weil ich meine, alles 150%ig machen zu müssen. Auf Dauer ist diese Arbeitsauffassung nicht ökonomisch. In meiner naiven Phase dachte ich, Ingenieurinnen und Ingenieure hätten im Verlaufe ihres Berufslebens die gleichen Chancen. Heute weiß ich, beim Aufstieg scheiden sich die Geschlechter. Zu Beginn ihrer Laufbahn sind Ingenieurinnen, genau wie ihre männlichen Kollegen, glücklich über technisch anspruchsvolle Aufgaben. Sie genießen die zunehmende Erfahrung, schwierige Probleme zu lösen, legen ihre Erkenntnisse in Berichten schriftlich nieder und



In Spitzenpositionen

Marie Marcks⁶

in die Hände des Chefs, der für die Umsetzung einstehen soll. Mit zunehmender Berufserfahrung wächst der Wunsch, Erkenntnisse selbst zu realisieren, mehr Einfluß zu nehmen. Trotz Freude an der Sacharbeit, bemühen sie sich um eine Funktionsstelle. Als Assistentinnen, Sachbearbeiterinnen mit großer Fachkompetenz sind sie wohlgelitten und anerkannt. Bei der Übertragung von Funktionsstellen, von verantwortungsvollen Aufgaben mangelt es an Akzeptanz. Da könnte ja etwas schiefgehen und dann würde vielleicht gefragt werden: „Warum haben Sie diese Position ausgerechnet mit einer Frau besetzt!“ Nein, dieses Risiko geht man(n) in der Regel nicht ein. Ich stelle fest: Hier fehlen kluge, selbstbewußte, überlegene Chefs, die Leistung beurteilen können und die kompetenten Ingenieurinnen bei der Überwindung anfänglicher Akzeptanzschwierigkeiten zur Seite stehen.

Die männliche Mehrheit in meinem Berufsfeld kennt bisher keine Verhaltensmuster, wie mit weiblichen Minderheiten umzugehen sei. Das Auftreten einer einzelnen Frau in diesem exklusiv männ-

lichen Machtterritorium löst Irritationen aus; das Spektrum reicht von Erstaunen, über Neugier, Unsicherheit bis zur Ablehnung (bei sehr konservativen Herren!). Die Formen, wie die männlichen Kollegen ihre Irritationen ausdrücken, sind vielfältig. Seltener werden die Vorurteile offen gezeigt, etwa im Zurückhalten von Informationen oder der Weigerung, die Kollegin einzuarbeiten. Eher werden sie in allen Schattierungen versteckt oder subtil ausgedrückt⁸. So erklärt mir ein Kollege, der im Hause eine ähnliche Tätigkeit ausübt wie ich, wie schwierig seine Aufgabe sei und wie gut er alle Probleme löse ... Hühnerhofgehebe, denke ich. Oder ich treffe mit einem Kollegen auf einen männlichen Gesprächspartner. Wenn *ich* im Gespräch Fragen an ihn stelle, beantwortet er sie bereitwillig und ausführlich. Nur sieht er mich dabei nicht an, er sieht meinen Kollegen an, so, als ob dieser der Fragende sei. Will er nicht wahrhaben, daß auch ich kompetente Fragen stellen kann? Oder traut er sich nicht, mir in die Augen zu sehen?

Souveränität durch Erfahrung

Besuche ich einen Messestand, so eilt in der Regel das Personal nicht dienstbeflissen auf mich zu, sondern läßt mich warten. Auf Messen manifestiert sich besonders stark die Einteilung in Rollenklischees: hier die agierenden Männer, dort als schmückendes Beiwerk die um das leibliche Wohl besorgten Frauen. Da hilft nur meine Visitenkarte mit Titel! Einzeln genommen sind diese Begebenheiten nicht wichtig, aber die Summe der Erfahrungen wiegt gerade am Berufsanfang schwer, verunsichert unter Umständen. Ich muß wie alle Ingenieurinnen lernen, plumpe, spitze oder feinsinnige Bemerkungen souverän zu parieren.

In meinem männlichen Berufsumfeld wird es akzeptiert, sich aus einer Sitzung mit dem Satz zu verabschieden: „Ich muß mein Auto aus der Werkstatt abholen.“ Die Erklärung: „Ich muß mein Kind aus dem Kindergarten abholen“, löst dagegen befremdliches Erstaunen aus. Wenn ein Vorstandsmitglied vermutet, ich würde für meine 25%ige Teilzeittätigkeit als Ingenieurin 480,- DM verdienen, also bezahlt werden wie Heerscharen von Frauen in Reinigungsunternehmen, reagiere ich gelassen: „Qualifizierte Arbeit wird auch qualifiziert bezahlt.“ Keineswegs darf ich diskriminierende Äußerungen persönlich nehmen. Damit mein Selbstbewußtsein nicht von solchen

Anfechtungen erschüttert wird, ist es wichtig, die konkrete Situation auf die allgemeine Situation – einzige Ingenieurin in einer Gruppe – zu abstrahieren. Meinerseits bedarf es der Einsicht, daß der Mann mit der obenbeschriebenen Bemerkung einfach daneben gegriffen hat und mich nicht persönlich diskreditieren wollte. Auf seiner Seite erwarte ich einen Lernprozeß.

Die Fähigkeit zur Abstraktion habe ich erst im Austausch mit anderen Ingenieurinnen und Naturwissenschaftlerinnen gelernt. Ich habe versucht, meine Vereinzelung aufzubrechen und Frauen gefunden, die ebenso vereinzelt in Betrieben arbeiten. Verschiedene Verbände, wie der „Deutsche Akademikerinnenbund“, der „Verein Deutscher Ingenieure“, der „Deutsche Ingenieurinnenbund“, der „Verband Deutscher Elektrotechniker“, bieten Arbeitskreise für Frauen in der Technik an und schaffen so ein Forum zum *gegenseitigen persönlichen und beruflichen Erfahrungsaustausch*. Die Zusammenarbeit ist auch über die Verbandsgrenzen sehr gut, so daß in den letzten zehn Jahren ein enges Netzwerk geknüpft wurde. Die Arbeit in den Verbänden beschränkt sich längst nicht mehr auf die reine Kommunikation und politische Arbeit, sondern hat sich längst auf Projekte ausgedehnt. So betreiben die Frauen Nachwuchswerbung für ihre eigenen Berufe, u. a. durch den Stand „Frau + Technik“ auf der „Hannover Messe Industrie“ oder durch die von ihnen konzipierten und betreuten „Mädchen-Technik-Tage“. Damit gewinnen Ingenieurinnen auch für sich wichtiges Organisations- und Öffentlichkeits-Know-how. In ihrem Beruf hochmotiviert, bieten sie jungen Mädchen und Frauen Identifikationsmöglichkeiten an, wissen sie doch, wie notwendig es für sie selbst gewesen wäre, weibliche Vorbilder und/oder Mentorinnen gehabt zu haben. Mut zu machen, so lautet die Devise, für einen bisher noch relativ ungewöhnlichen Lebensweg.

Diese Frauen sind zupackend; sie bleiben nicht im Lamento über ihre eigene Situation stecken, sondern gehen selbstbewußt damit um. In überraschend hohem Maße sind sie neben der Berufstätigkeit gesellschaftspolitisch engagiert⁹. Sie haben für sich einen Kompromiß zwischen beruflicher und weiblicher Identität gefunden. „Geschafft“ hat es eine Ingenieurin immer nur bezogen auf ihre Firma, denn da sind Umgebung und sie auf einander eingespielt. Jeder Stellungswechsel zieht eine neue Standortbestimmung nach sich. Dadurch baut sich instinktiv bei ihr eine höhere Schwelle gegenüber einem Firmenwechsel auf: Die Ingenieurin ist betriebstreu.

Einigen Frauen gelingt es, ihre Exotinnenposition positiv zu nutzen. Sie verwenden ihre Auffälligkeit in der Außenseiter-Innenrolle, unbequeme Dinge zu benennen oder unkonventionelle Lösungen durchzusetzen. Sie haben auch Vorteile: An die einzige Frau der Tagung erinnert sich jeder. Sie hat keine Probleme, einen Besprechungstermin oder die dringend benötigte Unterlage zu erhalten.

Warten
auf Normalität

Der geringe Frauenanteil ist nur hierzulande ungewöhnlich; gab es doch in der ehemaligen DDR nahezu 30% Frauen unter den Ingenieuren. Auch ein Blick über die nationalen Grenzen zeigt, daß der Prozentsatz durchaus höher liegt: in den USA, je nach Studienrichtung, zwischen 10% und 25%, in Paraguay und Kolumbien ca. 13%. Die Gründe für solche Unterschiede sind sicher mannigfaltig. Ich lerne daraus, daß die geringe Beteiligung der Frauen an der Technik nicht evolutionsbedingt ist, sondern gesellschaftlichen Rahmenbedingungen unterliegt, *Rahmenbedingungen, die beeinflussbar sind.*

III.
Viel erreicht –
wie geht es weiter?
Wünsche für die
Zukunft
von Maren Heinzerling

Gleichberechtigung ist im Grundgesetz verankert, *Gleichstellung* läßt sich nicht verordnen, nur fördern. Die Frauen der westlichen Nationen sind ein gutes Stück vorangekommen: Viele Männer haben sich den Bestrebungen um Gleichstellung beider Geschlechter angeschlossen – das gilt für alle Bereiche unserer Gesellschaft. Lassen Sie mich einen kurzen Blick zurückwerfen, denn ohne Kenntnis der Vergangenheit wird Erreichtes vielfach unterschätzt. Bevor Ingenieurinnen in die männlich dominierte Arbeitswelt vordrangen, haben Naturwissenschaftlerinnen für die Anerkennung akademischer Frauen Erstaunliches vollbracht, Vorurteile in Frage gestellt, jedoch nicht gänzlich überwinden können.

Die erste Mathematik-
professorin Europas:
Sofia Kowalewskaja,
1850–1891

Die Russin Sofia Kowalewskaja studierte vor nunmehr 120 Jahren Mathematik und Physik. Das Betreten einer russischen Universität war Frauen im 19. Jahrhundert verboten. Also suchte sich die 18jährige einen Ehepartner, der bereit war, sie zum Schein zu ehelichen und reiste mit ihm nach Deutschland, um bei Arthur Kirchhoff in Heidelberg und Karl Weierstraß in Berlin Mathematik-Vorlesungen zu hören. Die hochbegabte Wissenschaftlerin mußte zwei Doktorarbeiten anfertigen, deren Authentizität immer wieder angezweifelt wurde, ehe ihr 1874 für die dritte Arbeit „Theorie der partiellen Differentialgleichungen“ der Dokortitel „summa cum laude“ zuerkannt wurde.

Scheinehen waren Mitte und Ende des 19. Jahrhunderts für studierwillige Russinnen offenbar keine Seltenheit. Auch die Schwester Sofia Kowalewskajas ging eine Scheinehe ein, um in Frankreich studieren zu können. Sie alle waren beseelt von dem Gedanken, die Wahrheit zu erforschen, und nahmen dafür vieles in Kauf. Ursprünglich als wissenschaftliche Partnerschaften gedacht, führten ihre Kontrakte oft zu glücklichen Ehen. Auch die Kowalewskajas fanden vier Jahre nach der Eheschließung den Mut, sich ihre inzwischen entstandene Liebe zu gestehen; sie bekamen eine Tochter. Nach mehrjähriger, von ihrem Förderer Weierstraß immer wieder beklagter Familienpause kehrte Sofia zur Forschung zurück und erhielt 1884 eine Professur an der Stockholmer Universität, vermutlich als erste Mathematikprofessorin der Welt. Karl Weierstraß war der von ihrem Können überzeugte Mentor, der sie Zeit ihres Lebens gestützt hat.²

Die Entdeckerin
der Kernspaltung:
Lise Meitner,
1878–1968

Noch im Jahre 1906 mußte die 29jährige Dr. Lise Meitner eine Sondergenehmigung einholen, um bei Max Planck an der Berliner Universität Vorlesungen zur theoretischen Physik hören zu dürfen – die offizielle Immatrikulation von Frauen war in Deutschland

erst ab 1908 gestattet. Lise Meitner hatte in Wien studiert, war in der Fachwelt bereits bekannt, so daß Otto Hahn mit ihr in Berlin zusammenarbeiten wollte. Da der Zutritt zu den Räumen des Chemischen Instituts Frauen verboten war, führte Lise Meitner ihre weltberühmten Kernforschungs-Experimente in einem ursprünglich als Holzwerkstatt geplanten, separaten Schuppen durch. Das war die Situation vor hundert Jahren!

Otto Hahn erhielt für die gemeinsam erarbeiteten Erkenntnisse 1944 den Nobelpreis. Die Verdienste von Lise Meitner erwähnte er dabei mit keinem Wort³. Kein Wunder, daß es unter diesen Bedingungen so wenig Naturwissenschaftlerinnen und Ingenieurinnen gab und man die, die es gab, nicht kennt!

Die erste Ingenieurin
Deutschlands:
Ilse Knott-Ter Meer,
Jahrgang 1899

Ilse Knott-Ter Meer lebt heute mit langjähriger Haushälterin und zwei Hunden im Süden von München. Als Ilse Ter Meer 1920 erstmals den Hörsaal der TH Hannover betrat, rief ihr Erscheinen höchst geteilte Reaktionen hervor. Viele Kommilitonen waren Spätkriegsheimkehrer aus dem Ersten Weltkrieg, die Hochschulen waren überfüllt und man wollte sich von Frauen nicht die Plätze streitig machen lassen; sie äußerten ihr Mißfallen deutlich und scharften. Andere bewunderten den Mut der Maschinenbaustudentin; eine „Schutzstaffel“ bildete sich um die einzige Kommilitonin. Nach dem Vorexamen wechselte sie an die TH München. Sie praktizierte bei Hanomag, bei der Danziger Schiffswerft und der Werkzeugmaschinenfabrik Auerbach. In der Freizeit unternahm sie Skitouren, kletterte, bestieg später zusammen mit ihrem Mann zwei Viertausender. Noch heute, in ihrem hohen Alter, läßt sie körperliche und geistige Beweglichkeit aufblitzen. Freundlich lächelnd scheint sie nichts aus der Fassung bringen zu können. Ilse Ter Meers Vater war Direktor bei Hanomag. Er war sowohl für sie als auch für ihren Bruder das Vorbild. So fuhr Ilse u. a. für die Firma des Vaters Autos ein. Später arbeitete sie sozusagen im Job-sharing für ihren Mann, Vorstand bei Siemens Schuckert, der reichlich Arbeit mit nach Hause brachte. Auf diese Weise konnte sie neben ihrer gutachterlichen Tätigkeit relativ problemlos zwei Söhne großziehen.

Im Deutschland der 30er Jahre gab es nur wenige Ingenieurinnen; Ilse Knott-Ter Meer wurde Mitglied bei der 1922 in England gegründeten Vereinigung „Woman Engineering Society“. Auch die 1. Weltkonferenz der Ingenieurinnen und Naturwissenschaftlerinnen in New York besuchte sie als einzige deutsche Vertreterin – ein außerordentliches Erlebnis für eine Frau, die in ihrem Lande lange Zeit „die einzige“ war. In den anglo-amerikanischen Ländern war die Frauenbewegung der Entwicklung in Deutschland schon immer weit voraus. Ilse Knott-Ter Meer brachte den Gedanken des Zusammenschlusses von Ingenieurinnen mit nach Deutschland und wurde in den 60er Jahren zur Mitbegründerin des FIB-Ausschusses „Frauen im Ingenieurberuf“, einer Frauen-Vereinigung im Verein Deutscher Ingenieure (VDI). Diese erstaunliche Frau hat es nicht darauf beruhen lassen, selbst Akzeptanzschwellen zu überwinden, sie hat sich auch ums Nachrücken von Frauen bemüht, ums Nachrücken in einen Beruf, der ihr offensichtlich großen Spaß gemacht hat. Sie lächelt vergnügt, als sie hört, daß dem von ihr mit sechs Ingenieurinnen gegründeten „FIB“ inzwischen 3700 Ingenieurinnen beigetreten sind.

Solidarität unter Ingenieurinnen

Ein gewisser missionarischer Pioniergeist und die Entschlossenheit, Vorurteile abzubauen, ist auch heutigen Ingenieurinnen zu eigen. Sie schließen sich verstärkt zusammen, um sich zu helfen. Sie sind belastbar, engagiert und solidarisch. Sie möchten schneller mehr werden, daher helfen sie mit, Gymnasiastinnen für diesen Beruf zu begeistern. Gestern ist vorbei. Veraltete, einseitig geprägte Industriestrukturen und Denkweisen könnten verlassen werden. Vorurteile, einstmals probater Selbstschutz engstirniger Männer, sind ad absurdum geführt. Einiges muß geändert werden, vieles läuft immer noch falsch!

Der dreijährige Erziehungsurlaub – eine fatale Schutzbestimmung!

Seit 1. 1. 1992 hat die Bundesrepublik ein für qualifiziert ausgebildete Frauen verhängnisvolles Gesetz, das einen gesetzlichen Erziehungsurlaub von drei Jahren garantiert. Ein qualifizierter Arbeitsplatz läßt sich schwerlich drei Jahre freihalten, d. h. Firmen wer-

den sich sehr genau überlegen, ob sie Ingenieurinnen im „gebärfähigen“ Alter einstellen. Ich gebe zu, für weibliche Hilfskräfte, Arbeiterinnen und Angestellte mit relativ niedriger Qualifikation mag diese Garantie eine wichtige Lebenshilfe sein – vorausgesetzt, sie können sich einen 3jährigen Erziehungsurlaub finanziell leisten. Für qualifiziert ausgebildete Frauen wird der sogenannte Schutz im Zeichen knapper werdender Arbeitsplätze zur Einstellungshürde. Schwangerschaftsurlaub und Mutterschutz sind nicht das Problem; sie betragen 3,5 Monate pro Kind, d. s. 0,7% der Lebensarbeitszeit – Skiunfälle bringen ähnliche Ausfallzeiten. Nein, es geht um die Erziehungsjahre, die weitgehend Frauensache sind und solange reine Frauensache bleiben, wie man Männern die teilweise Übernahme von Familienaufgaben spöttisch als skurrilen Wertewandel oder Karriereverweigerung auslegt. Hier muß erst ein Umdenken in den Chefetagen, bei Vorgesetzten, ja in unserer gesamten Gesellschaft erfolgen!

Der nunmehr gesetzlich garantierte 3jährige Erziehungsurlaub wird die Tendenz verstärken, jungen Bewerberinnen nur dann den Vorzug zu geben, wenn sie herausragende Qualifikationen bieten. Das „Kinderrisiko“ ist ein Gesichtspunkt, der die Einstellungsentscheidung männlicher Chefs stark beeinflusst, auch wenn das „Kinderrisiko“ weit überschätzt wird, wie Untersuchungen der Firma MBB gezeigt haben. Danach kehren Frauen mit qualifizierter Ausbildung im Schnitt nach 1½ Jahren an ihren Arbeitsplatz zurück – trotz eines firmenseitig angebotenen 3jährigen Erziehungsurlaubs. Die Fluktuationsrate ist bei qualifizierten Frauen nicht größer als bei den gleichaltrigen Kollegen. Woran liegt das? Das Abwerbungsrisiko bei Männern ist wesentlich größer und beinhaltet zudem die Gefahr, daß Firmen-Know-how zur Konkurrenz abwandert. Ingenieurinnen sind betriebstreuer, wenn sie Bedingungen vorfinden, die ihnen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermöglichen. Genau aus diesem Grunde machen sie vermutlich auch weniger „Funktionsstellendruck“.

– Ich möchte eindeutig klarstellen: Ich halte sehr viel von *freiwilligen* Familienförderplänen der Industrie, die Erziehungszeiten von mehr als 1½ Jahren für Väter und Mütter garantieren. Sie zeigen Firmenkultur, sie zeigen Verantwortungsbewußtsein, sie zeigen, daß man die Mitwirkung von Frauen zu schätzen weiß.

– *Gesetzliche Fixierungen* eines über diese 1½ Jahre hinausgehenden Erziehungsurlaubs sind zum gegenwärtigen Zeitpunkt schädlich. Ohne Kopplung an Einkommensgrenzen bewirken sie den Ausschluß junger, qualifizierter Frauen vom Arbeitsmarkt. Viel wichtiger wäre es, Müttern

bzw. Vätern nach dem 1½-jährigen Erziehungsurlaub *eine Teilzeitbeschäftigung zu garantieren*, wie das von der Deutschen Bank bereits praktiziert wird. Um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu fördern, sollte sich der Staat vorrangig um die Verbesserung der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen kümmern:

- es fehlen Kinderbetreuungsstätten; die meisten haben zu starre Öffnungszeiten;
- es fehlen attraktive, gesetzliche Regelungen für Tagesmütter/Tagesväter;
- es fehlen Ganztagschulen, in denen Kinder auch essen können wie in anderen europäischen Ländern;
- es fehlen Wohnungskonzepte, die jungen Familien, alleinstehenden Müttern und Vätern ein partnerschaftliches Home-Management und eine gemeinsame Kinderbetreuung ermöglichen;
- die Ladenschlußzeiten lassen das abendliche Einkaufen zum Feierabendstreß werden;
- Haushaltshilfen sind, obwohl sie eine sinnvolle Arbeitserleichterung, oft sogar die Voraussetzung für die Berufstätigkeit der Ingenieurin bedeuten, steuerlich nicht absetzbar!

Wenn Firmen heutzutage einspringen, indem sie soziale Einrichtungen finanziell unterstützen, so sage ich dazu ja. Firmeneigene Kinderkrippen und Kindergärten lehne ich jedoch ab. Zum einen ist die Industrie kein Sozialunternehmen. Zum zweiten darf der Kindergartenplatz nicht mit dem Arbeitsplatz gekoppelt sein, darf nicht zum „Dienstwagen“ der Mitarbeiterin werden, für den sie zusätzliche Leistung erbringen muß.

Teilzeit für
IngenieurInnen? –
Warum nicht!

Hinsichtlich der Arbeitszeiten hat sich Entscheidendes verbessert. Die Arbeitszeitreduzierungen der vergangenen Jahre lassen die heutige 37-h-Woche im Vergleich zur 49-h-Woche des Jahres 1958 als Teilzeitregelung erscheinen. Die täglichen Betriebszeiten stimmen schon lange nicht mehr mit den Tagesarbeitszeiten überein. Trotzdem wird vielerorts behauptet, Ingenieuraufgaben ließen sich nicht in Teilzeit-Arbeitsverhältnissen verwirklichen. Ich kann das in dieser Ausschließlichkeit nicht nachvollziehen.

Die heute definierten Arbeitspakete sind kein Naturgesetz. Im Gegenteil: Ingenieursleistung ist selten als Einzelleistung realisierbar; die menschliche Leistungsfähigkeit ist unterschiedlich. Das wird von guten Chefs in der Aufgabenverteilung durchaus berücksichtigt. Also könnten Aufgaben aller Art sehr wohl in 70%-, 80%- oder 90%-Pakete aufgeteilt werden. Wenn Vorgesetzte, respektive Mitarbeiter mehrere Funktionen/Projekte übernehmen, geschieht nichts anderes. Wie oft kommt es vor, daß der Vorsitz in einem Gremium zusätzlich übernommen wird, daß eine zweite Abteilung in Personalunion zu führen ist, daß man höchst geehrt und ohne größere Zeitskrupel eine Gastprofessur in einer anderen Stadt annimmt, daß eine Aufstockung der zu betreuenden Mitarbeiter erfolgt oder daß zu den vielen Aufsichtsratsposten ein weiterer hinzukommt. Teilzeit für so wichtige Aufgaben? In diesen Fällen wird „delegiert“. Hier funktioniert das offenbar! Eine Teilzeitregelung wäre nichts anderes!

Vielfach wird angeführt, in informationsintensiven Bereichen sei Teilzeit nicht möglich. Dazu möchte ich anmerken: In der Technik verzichtet man bei sicherheitsrelevanten Funktionen nie auf Redundanz; der einfache Ausfall wäre ein Totalausfall und würde zum Sicherheitsrisiko werden. Hochgeschwindigkeitszüge verfügen sogar über drei voneinander unabhängige Bremssysteme. In der Personalpolitik dagegen besetzt man wichtige, wichtigste Funktionen nur einfach, noch dazu mit einem fehlbaren Menschen. Soweit ich die Situation und Argumentation unabhkömmlicher Manager beurteilen kann, werden plausible Ausfälle durch Krankheit, Unfall, menschliches Versagen schlicht verdrängt, obwohl die Ausfallrate ab 50 merklich höher ist als in jüngeren Jahren! Diese Informations- und Wissenskonzentration auf wenige Personen stellt in meinen Augen eine höchst risikobehaftete Personalstrategie dar.

Flachere Hierarchiestrukturen, verbunden mit mehr Entscheidungskompetenz in kleineren Einheiten, würden darüber hinaus zu einer merklichen Reduzierung des Kommunikationsaufwandes führen, da weniger Ebenen am Entscheidungsprozeß beteiligt werden müßten. Ebenen, die nur der Informationsverdichtung und Weiterleitung dienen aber keine nennenswerten Entscheidungen zu treffen haben, könnten entfallen. Hier müßte angesetzt werden. Ich plädiere nachdrücklich und nicht nur im Interesse von Ingenieurinnen dafür, als Ergänzung und Ersatz für weitere Arbeitszeitverkürzungen verstärkt individuelle Teilzeitregelungen anzubieten.

Teilzeit ermöglicht *ArbeitnehmerInnen* individuellen Handlungsspielraum zur diversitären Lebensgestaltung:

- Als „Familien-Teilzeit“ ist sie Voraussetzung für eine partnerschaftliche Teilung der Familienaufgaben, insbesondere der Kinderbetreuung – und damit vermutlich der Garant für stabilere Ehen, für eine stabilere Psyche; das gilt für Frauen wie Männer!
- Als „Bildungs-Teilzeit“ schafft sie – unabhängig von den Gegebenheiten beim Arbeitgeber – Freiraum für Lehrgänge, Studien, Promotionen, Vorträge und last not least für gesellschaftspolitisches Engagement.
- Als „gleitender Berufsauslauf“ könnte sie mithelfen, den Pensionierungsschock zu vermeiden.

Als *ArbeitgeberInnen*-Vorteile sind zu konstatieren:

- Teilzeitkräfte arbeiten effektiver und sind betriebstreu; Sie haben geringere Ausfallzeiten.
- Schwankende Auslastungen könnten – bei entsprechenden vertraglich/gewerkschaftlich abgesicherten Absprachen – durch temporäre Teilzeitregelungen aufgefangen werden; sie sind humaner als Entlassungen und erhalten das Firmen-Know-how.
- Als „Coaching-Teilzeit“ ergäbe sich damit eine Arbeitsform, erfahrene, ältere Manager nach und nach von Arbeitspaketen/anstrengender Reisetätigkeit zu entlasten und jüngere Nachfolger allmählich in anspruchsvolle Aufgaben einzuarbeiten.
- Im pensionsnahen Alter könnte das Ausfallrisiko durch Teilzeitbesetzung verringert werden.

Ich bin mir bewußt: Teilzeit ist nicht für alle Aufgaben eine geeignete Arbeitsform aber für sehr viel mehr Aufgaben, als gemeinhin angenommen wird. Im Zeitalter elektronischer Arbeitszeitabrechnung dürfte es zudem kein Problem sein, den Prozentsatz bei Bedarf kurzfristig zu verändern – ein Plus für beide Seiten.

Gleitzeit und Freizeit
als erste Schritte
zu individuellen
Arbeitszeiten

Unabhängig von der Teilzeitdiskussion sollen hier zwei weitere Regelungen als nachahmenswert vorgestellt werden, die Gleitzeit und die Freizeit:

Gleitzeitregelungen wurden bei MBB bereits vor 22 Jahren eingeführt. Sie beinhalten offene Anfangs- und Endzeiten bei fester Kernzeit zwischen 8.30 Uhr und 15.00 Uhr und ein monatlich übertragbares Stundenkonto in der Größenordnung von 10 bis 20 h. Gleitzeitregelungen, seinerzeit in anderen Betrieben kopfschüttelnd als wirklichkeitsfremd abgetan, sind inzwischen allgemein bewährt. Mit ihrer Hilfe lassen sich kurzfristige Arbeitsschwankungen gut ausgleichen, durch sie können ArbeitnehmerInnen flexibler auf familiäre Rahmenbedingungen reagieren.

Freizeitregelungen – ebenfalls eine MBB-Einführung – kommen zum Tragen, wenn für einen längeren Zeitraum mit einem merklich höheren Arbeitsanfall zu rechnen ist. Im Gegensatz zu der für alle MitarbeiterInnen generell geltenden Gleitzeit bedürfen Freizeitregelungen jeweils einer Bewilligung. Mit Hilfe dieser Personen-bezogenen Bewilligung können unbegrenzte Stundenguthaben angesammelt werden, die man Monate später verbrauchen oder sich am Jahresende auszahlen lassen kann. Insbesondere für Teilzeitkräfte bedeutet die Freizeitregelung eine nicht zu unterschätzende Berufschance, um den eigenen Einsatzspielraum zu erweitern. Damit sind Teilzeitkräfte nicht mehr automatisch von terminkritischen Aufgaben ausgeschlossen, sie können bei Bedarf Mehrarbeit leisten, ohne daß diese Mehrarbeit verfällt⁵.

Derartige Arbeitszeitregelungen erfordern eine Firmenstruktur, die Leistung als solche erkennen läßt und MitarbeiterInnen nicht nach Anwesenheit als einzigem nachvollziehbarem Kriterium bewertet. Großkonzerne tun sich sicher in der Handhabung individueller Arbeitszeitmodelle schwer; für mittlere Industrieunternehmen dürfte das dagegen kein Problem sein. Sie werden den Nutzen schnell erkennen.

Vereinbarkeit von Beruf und Familie

In *Personalabteilungen* sollten leitende Funktionen generell mit mehr Müttern bzw. aktiv erziehenden Vätern besetzt werden, um die Aufgeschlossenheit für familiengerechte Rahmenbedingungen in Industrieunternehmen zu steigern. Unter aktiv erziehenden Vätern verstehe ich in diesem Zusammenhang Väter, die für einen bestimmten Zeitraum die Hauptbetreuung ihrer Kinder übernommen haben. Hier würde ich sogar für eine *Quotenregelung* plädieren, denn nur eine Frau

mit Kind bzw. ein „aktiver Vater“ sind wirklich Betroffene, die sich der Mühe unterziehen, über praktikable Lösungen nachzudenken und sie zu realisieren. Unter Berücksichtigung der vorstehend diskutierten Arbeitszeitregelungen müßte der Lebensplan von Ingenieurinnen und Ingenieuren nicht geschlechtsspezifisch eingeengt sein, zumal sich der Arbeitsaufwand im Haushalt durch Rationalisierung und Automatisierung in den letzten hundert Jahren um etwa 60% reduziert hat und keineswegs als lebensfüllende Aufgabe anzusehen ist. Die Frage *Beruf oder Kinder* sollte für Ingenieurinnen in Zukunft nicht derartig relevant sein wie heute. Hinzu käme die Möglichkeit, *Kinder bereits während des Studiums bzw. der AssistentInnenzeit* zu bekommen.

Ich möchte diese Frage hier nicht vertiefen, nur eines möchte ich anmerken: In der früheren DDR gab es für studentische Elternpaare eigene Wohngemeinschaften/Häuser, die den jungen studierenden Eltern wesentliche Erleichterungen brachten und etwaige Probleme lösen halfen. Die Eltern, mit denen ich gesprochen habe, berichteten, sie hätten sehr gern dort gelebt, die Mütter hätten kaum Semester infolge der Schwangerschaft verloren, ihre Kinder seien mit anderen Kindern fröhlich aufgewachsen. Man sollte auch in der alten Bundesrepublik über derartige Einrichtungen nachdenken und nicht alles von vornherein verwerfen, was sich in der ehemaligen DDR bewährt hat.

Unabhängig davon, wann man seine Kinder bekommt, ist es von entscheidender Bedeutung, daß Mütter und Väter in annähernd gleicher Weise an der Betreuung und Erziehung ihrer Kinder teilhaben können. Wenn sich eine partnerschaftliche Aufgabenteilung in Familie und Beruf durchsetzte, würden damit für den einzelnen auch weniger persönliche Karriereeinbußen verbunden sein.

Gleichwertiges
Zusammenwirken von
Frauen und Männern

Im Programm des Allgemeinen Deutschen Frauenvereins von 1905 (!) hieß es dem Sinne nach: Aufgrund der durchgängigen körperlichen und seelischen Verschiedenheit der Geschlechter wird gefolgert, daß nur *in dem gleichwertigen Zusammenwirken von Mann und Frau alle Möglichkeiten kulturellen Fortschritts* verwirklicht werden können.⁴ Ich möchte hinzufügen:

- Das gilt auch für die Verwirklichung technischen, wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und sozialen Fortschritts.
- Das Erwerbsalter währt 35-40 Jahre, das heutige Durchschnittsalter liegt über 70 Jahren. Weibliche Lebensziele erschöpfen sich nicht im Kinderkriegen, männliche Lebensinhalte dürfen nicht nur auf das berufliche Fortkommen ausgerichtet sein. Diversitäre Lebensgestaltung sollte beiden Geschlechtern gleichermaßen zugestanden werden.
- Unsere Lebensqualität wird in besonderem Maße durch technische Entwicklungen mitbestimmt. An dieser Gestaltung müssen Frauen beteiligt sein, um ihre Sichtweise, ihre Bedürfnisse, ihre Wertmaßstäbe einbringen zu können.

In den 60er Jahren hat die Politikerin Dr. Elisabeth Schwarzhaupt das erste Umweltschutzgesetz der Bundesrepublik durch den Bundestag gebracht. Diese Frau war damit ihrer Zeit weit voraus. Ein kleines Beispiel dafür, daß man auf das weibliche Potential nicht verzichten sollte, auch wenn es darum geht, zukünftige gesellschaftliche Strömungen rechtzeitig zu erkennen. Wer zu spät kommt, den straft das Leben.

Ich hoffe, verehrte Leserinnen und Leser, der vorstehende Beitrag läßt Sie von nun an nach Ingenieurinnen Ausschau halten - jetzt! Nicht erst in weiteren hundert Jahren!

Literaturangaben:

- 1 „Frau und Karriere in psychobiologischer Sicht“ von Doris Bischof-Köhler, Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie (1990) 34(n.F.8)1
- 2 „Sofia Kowalewskaja - die erste Professorin Europas“ von Alexander Halameisär, Moskau, Verlag Mir 1989
- 3 „Lise Meitner - Ein Leben für die Wissenschaft“ von Patricia Rife, Claassen Verlag 1990
- 4 „Die Frauenbildungspolitik der bürgerlichen Frauenbewegung - Ein Rückblick auf das Lebenswerk von Helene Lange“ von Annette Kuhn, Mitteilungsblatt des Deutschen Akademikerinnenbundes e.V., Band 69 / 1987
- 5 „Ingenieurinnen - mit Kindern?“ von Maren Heinzerling Informationsblatt „Konsens“ des Deutschen Akademikerinnenbundes e.V., Dezember 1989
- 6 „Roll doch das Ding, Blödmann!“ von Marie Marcks, Frauenbuchverlag 1981
- 7 „Mein feministischer Alltag I“ von Franziska Becker, dtv-Taschenbuch 1983
- 8 „Integrations-Probleme von Ingenieurinnen in den ersten Berufsjahren“ von Regine Rundnagel, herausgegeben durch die Bevollmächtigte der Hessischen Landesregierung für Frauenangelegenheiten 1986
- 9 „Ingenieurinnen, Frauen für die Zukunft“ von Doris Janshen, Verlag de Gruyter, Berlin 1987