



# Die lernende IG Metall – mächtig in die neuen Zeiten

Studie „Frauen in Führungspositionen in der IG Metall“





# **Die lernende IG Metall – mächtig in die neuen Zeiten**

**Studie „Frauen in Führungspositionen in der IG Metall“**

**Endbericht**

Projekt- und Forschungsteam:

Servan Adsiz

Evelyn Raab

Sissi Banos

Birgit Buchinger

Frankfurt am Main, November 2017

# 1. Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>5</b>
<b>Einleitung</b>	<b>6</b>
<b>Zusammenfassung</b>	<b>7</b>
<b>A. STUDIE ALS MANIFESTATION DER IG METALL ALS LERNENDE ORGANISATION</b>	<b>9</b>
<b>1. Zum Auftrag</b>	<b>10</b>
<b>2. Zum methodischen Vorgehen</b>	<b>11</b>
2.1 Zu den verschiedenen Forschungsphasen	11
2.2 Das Forschungs- und Projektteam	12
<b>B. DIE IG METALL UND DIE FRAUEN</b>	<b>13</b>
<b>Zur Geschichte eines kontinuierlichen Wandels</b>	<b>14</b>
<b>C. MÄCHTIG IN DIE NEUEN ZEITEN – DIE WICHTIGSTEN ERGEBNISSE</b>	<b>17</b>
<b>1. Wege in die Führung und Führungspraxis</b>	<b>18</b>
1.1 Wege in die Führung	18
1.2 Führungsverantwortung nicht um jeden Preis	21
1.3 Persönliches Führungsverständnis	23
1.4 Positive Erfahrungen und Herausforderungen in der Führungsrolle	26
<b>2. Die IG Metall – Mitten im Kulturwandel</b>	<b>35</b>
2.1 Wesentlichste positive Veränderungen	36
2.2 Zentrale objektive Strukturmerkmale: Die Besonderheit der Struktur der IG Metall verstehen	42
2.3 Implizite Organisationscharakteristika, Normen und Regeln – oder wie ‚tickt‘ eigentlich die IG Metall?	49
2.4 Männlich vergeschlechtlichte Organisationskultur: Das spezifisch Männliche in der IG Metall	58
2.5 Für Frauen schwieriger?	69
<b>Rat an junge Frauen (Exkurs 1)</b>	<b>75</b>
<b>3. Von der Ungleichzeitigkeit von Entwicklungen – Ein Zwischenresümee</b>	<b>77</b>

<b>D. EMPFEHLUNGEN:</b>	
<b>IN WELCHE RICHTUNGEN GEHT ES WEITER UND WIE KOMMEN WIR DORTHIN?</b>	<b>79</b>
<b>1. Richtungen des weiteren Kulturwandels für eine geschlechter- und vielfaltsgerechte IG Metall</b>	<b>80</b>
<b>Diskussion mit TopentscheiderInnen der IG Metall (Exkurs 2)</b>	<b>82</b>
<b>1. Geschlechter- und Vielfaltsgerechtigkeit</b>	<b>82</b>
<b>2. Bewertung der Richtungen des Kulturwandels</b>	<b>85</b>
2.1 Zur Wertschätzung	85
2.2 Zur Transparenz	86
2.3 Zur Durchlässigkeit	86
2.4 Zur Kooperation	90
2.5 Herausforderungen rund um den Kulturwandel	91
<b>3. Die wichtigsten Hebel</b>	<b>92</b>
<b>2. Handlungsvorschläge</b>	<b>94</b>
2.1 Führungsverständnis	94
2.2 Qualifizierung und Personalentwicklung	94
2.3 Arbeitsorganisation und Ressourcen	95
2.4 Vereinbarkeit Beruf und Privatleben	96
2.5 Gesundheitsförderung	97
2.6 Geschlechtergerechtigkeit konkret	97
<b>E. FAZIT</b>	<b>99</b>
<b>ANHANG</b>	<b>101</b>
<b>1. Interviewleitfäden</b>	<b>102</b>
1.1 Interviewleitfäden Phase 1 (Zielgruppen 1 bis 3)	102
1.2 Interviewleitfaden Phase 2 (Zielgruppe 4)	110
<b>2. Soziodemografische Merkmale der InterviewpartnerInnen Zielgruppen 1 bis 3 (Phase 1)</b>	<b>112</b>
<b>3. Daten zur IG Metall</b>	<b>117</b>
3.1 Frauenanteil Mitglieder und Beschäftigte im politischen Bereich	117
3.2 Frauenanteil in hauptamtlichen Führungspositionen	118
<b>4. Aufbau der IG Metall</b>	<b>120</b>
<b>Literaturliste</b>	<b>121</b>
<b>Zu den Autorinnen</b>	<b>122</b>
<b>Impressum</b>	<b>124</b>



# Vorwort

*Seit vielen Jahren setzt sich die IG Metall für die Gleichberechtigung von Männern und Frauen ein. Vor diesem Hintergrund war es folgerichtig, vor sieben Jahren eine Quote für Frauen in Führungspositionen in der eigenen Organisation zu beschließen. Mit unserer 30-Prozent-Quote gehen wir über den Frauenanteil innerhalb unserer Mitgliedschaft hinaus und machen unseren gesellschaftlichen Anspruch nach gleicher Teilhabe von Männern und Frauen deutlich.*

*Um unsere Durchsetzungsfähigkeit zu erhalten, muss die IG Metall die Vielfalt der Belegschaften auch in ihrer Mitgliederstruktur abbilden. Dafür wollen wir auf allen Ebenen der IG Metall ein Umfeld schaffen, in dem wir neue Ideen entwickeln können, voneinander lernen und so noch erfolgreicher werden.*

*Im vorliegenden Bericht ziehen wir eine umfassende Bilanz. In knapp sechzig Interviews und Gesprächen mit aktiven Führungsfrauen und -männern, ehemaligen Führungsfrauen sowie politischen SekretärInnen der IG Metall sind wir den Fragen nachgegangen: Was hat sich zum Positiven verändert? Welche Hürden für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern erleben sie noch? In welche Richtungen soll es weitergehen? Die Antworten, die in diesem Bericht in zahlreichen Zitaten festgehalten sind, verdeutlichen die Vielfalt der IG Metall.*

*Die Studie zeigt, wo sich unsere Organisation positiv verändert hat, Beispiele, von denen wir lernen können, aber auch Leerstellen sowie Aufgaben, die noch vor uns liegen. Wir wollen zu einer Diskussion darüber einladen, wie wir der gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern noch näher kommen und dabei die Lebensbedingungen von allen Beschäftigten verbessern können. In der Gesellschaft, in den Betrieben und in der eigenen Organisation.*

*Je moderner, offener und vielfältiger die IG Metall ist, umso attraktiver ist sie. Nicht nur für die Mitglieder, sondern auch als Arbeitgeber. Wir hoffen, dass sich noch mehr junge Kolleginnen einbringen, Verantwortung übernehmen und die IG Metall von Morgen gestalten. Lasst uns darüber sprechen, die offenen Fragen miteinander diskutieren und gemeinsam die Zukunft gestalten.*



Christiane Benner  
Zweite Vorsitzende



Rainer Gröbel  
Personalleiter

# Einleitung

Die vorliegende qualitative Studie hatte den Auftrag, die Situation von Frauen in Führungspositionen in der IG Metall im Detail zu untersuchen. Förderliche und hemmende Faktoren sollten hierbei zutage gefördert werden, mit einem besonderen Augenmerk auf organisationskulturelle Fragen. Das Ziel der IG Metall ist klar definiert: Frauen sollen weiterhin verstärkt für die Übernahme von Führungspositionen motiviert und in diesen Funktionen bestmöglich unterstützt werden.

Die Interviews mit Frauen und Männern im Rahmen der Studie haben gezeigt: Die in den letzten Jahren gesetzten Ziele und initiierten Maßnahmen bei den hauptamtlich Beschäftigten haben positive Veränderungen bewirkt. Jenseits des deutlichen Anstiegs des Frauenanteils in Führungspositionen in der gesamten IG Metall haben sich auch das Bewusstsein und das Verständnis deutlich verändert: So wird die Notwendigkeit eines geschlechter- und vielfaltsgerechten Wandels der IG Metall deutlich gesehen. Die InterviewpartnerInnen betonen, dass Geschlechtergerechtigkeit und Vielfalt wesentlich für die gesamte Organisation sind, um den Herausforderungen einer sich wandelnden Arbeitswelt und sich verändernder Beschäftigtenstrukturen erfolgreich begegnen zu können. Die hochkomplexen Entwicklungen – von Strukturwandel über Globalisierung bis hin zu Digitalisierung – brauchen vielfältige Blickwinkel und Perspektiven für adäquate Lösungen. Daher ist das Potenzial von Frauen in all ihrer Vielfalt, aber auch jenes von Männern in all ihrer Vielfalt wichtig, um mächtig in die neuen Zeiten zu gehen.

Wir lassen in dieser Studie die InterviewpartnerInnen ausführlich zu Wort kommen. Wir haben den Einsatz zahlreicher Zitate bewusst als Methode gewählt, um der Vielfalt der IG Metall, ihrer Beschäftigten und Organisationsstrukturen gerecht zu werden. Die Zitate illustrieren die unterschiedlichen Zugänge, Deutungsmuster sowie Erfahrungen der InterviewpartnerInnen. Sie eröffnen Einblicke in konkrete Alltagspraxen von Führungskräften, machen unterschiedliche Organisationskulturen erfahr- und spürbar, verdeutlichen die unterschiedlichen Herausforderungen, aber auch die Begeisterung und die Freude, die mit dieser Arbeit einhergehen.

Die Studie beginnt mit einer Darstellung des Auftrages und des methodischen Vorgehens in den verschiedenen Forschungsphasen (Teil A). In Teil B werden wichtige Etappen auf dem Weg der IG Metall zu mehr Geschlechtergerechtigkeit skizziert. Teil C beschreibt ausführlich die Ergebnisse aus den Interviews mit aktiven und ehemaligen Führungsfrauen sowie mit angehenden Führungskräften. Nach einem Exkurs mit Ratschlägen der InterviewpartnerInnen für den weiblichen Führungskräftenachwuchs schließt das Kapitel C mit einem Zwischenresümee. Teil D enthält Empfehlungen für einen weiteren Kulturwandel hin zu mehr Geschlechter- und Vielfaltsgerechtigkeit. Bevor die daraus abgeleiteten Handlungsoptionen dargestellt werden, kommen Personen mit entscheidender Personal- und Führungsverantwortung auf Vorstands- und Bezirksebene der IG Metall zu Wort – mit ihren Wahrnehmungen und Positionen hinsichtlich des gewünschten Kulturwandels. Abgerundet wird der Bericht durch einen Ausblick auf Handlungsoptionen sowie mit einem Fazit in Teil E. Im Anhang finden sich ergänzende Materialien, etwa Interviewleitfäden und sekundärstatistische Daten der IG Metall.

Für die Mitglieder des Projektteams geht eine spannende Forschungsreise zu Ende. Es ist uns ein großes Anliegen, allen InterviewpartnerInnen zu danken. Sie haben uns viel Zeit, Energie und Wissen geschenkt.

*Das Forschungs- und Projektteam*

# Zusammenfassung

Im Juni 2016 gab der Vorstand der IG Metall die Studie „Frauen in Führungspositionen in der IG Metall“ in Auftrag. Das Ziel war die Identifizierung fördernder, aber auch schwieriger Rahmenbedingungen für Frauen in Führung oder solche, die eine Führungsposition anstreben. Daraus abgeleitet sollten konkrete Handlungsoptionen formuliert werden. Ein wichtiger Aspekt bei dieser Studie sollte organisationskulturellen Fragestellungen zukommen. Ziel war, positive Erfahrungen, das heißt Vorbilder, sichtbar zu machen und Veränderungsbedürfnisse von Frauen auf organisationspolitischer und -kultureller Ebene herauszuarbeiten.

Die qualitative Studie wurde von Herbst 2016 bis Herbst 2017 durchgeführt und in drei Forschungsphasen unterteilt. Insgesamt erklärten sich in der ersten Projektphase 47 Beschäftigte der IG Metall zu Interviews bereit (aktive, insbesondere neu in eine Funktion gelangte, und ehemalige Führungsfrauen sowie Führungsnachwuchskräfte). Der Schwerpunkt der Interviews lag in den Bezirken und Geschäftsstellen der IG Metall über das gesamte Bundesgebiet. In der zweiten Phase des Projektes wurde elf Interviews mit Kolleginnen und Kollegen mit entscheidender Personalverantwortung auf Bezirks- und Vorstandsebene sowie mit Vertreter/innen des Gesamtbetriebsrats durchgeführt. Die dritte Forschungsphase diente zur Erstellung des Endberichts.

## Die wichtigsten Ergebnisse

Sieben Jahre nach einer ersten Studie<sup>1</sup> und nach Einführung der Zielquote von 30 Prozent für Frauen in hauptamtlichen Führungspositionen und weiterer unterstützender Maßnahmen zeigt die aktuelle Studie viele positive Veränderungen. Das Bewusstsein für Geschlechtergerechtigkeit in der IG Metall ist deutlich gestiegen. Die InterviewpartnerInnen bezeugen mit vielfältigen persönlichen Beispielen positive Veränderungen auch in der Organisationskultur und sie erzählen von vielfältiger Unterstützung auf dem Weg in die Führungsposition sowie in dieser selbst.

Zugleich wird deutlich, dass die positiven Veränderungen in sehr unterschiedlichen Geschwindigkeiten verlaufen und nicht überall gleichermaßen festzustellen sind. Konkret erleben die InterviewpartnerInnen nach wie vor Hemmnisse, die kulturell und strukturell bedingt sind. Kulturell sind Frauen – dies auch in Führungsfunktionen – noch immer mit traditionellen Rollenzuschreibungen und deren Folgen konfrontiert (etwa unterschiedliche Kompetenzvermutungen). Auf der strukturellen Ebene erleben sie als problematisch, dass trotz aller Fortschritte Frauen noch deutlich unterrepräsentiert sind. Dies wird durch eine sozial-homogene Rekrutierungspraxis, durch starke Männernetzwerke und intransparente Auswahlprozesse befördert.

Eine von den InterviewpartnerInnen noch in vielen Bereichen als dominant empfundene männliche Organisationskultur wird als wesentlichste Barriere wahrgenommen. Diese Kultur ist tendenziell von geringer Wertschätzung und Nichtanerkennung geprägt und wird teilweise noch immer durch zentralistische Führungsstile reproduziert.

---

<sup>1</sup> IG Metall Vorstand (2010), *Frauen in Fach- und Führungspositionen in der IG Metall, Eine empirische Befragung*, Autorin: Sissi Banos unter Mitarbeit von Birgit Buchinger, Frankfurt am Main.

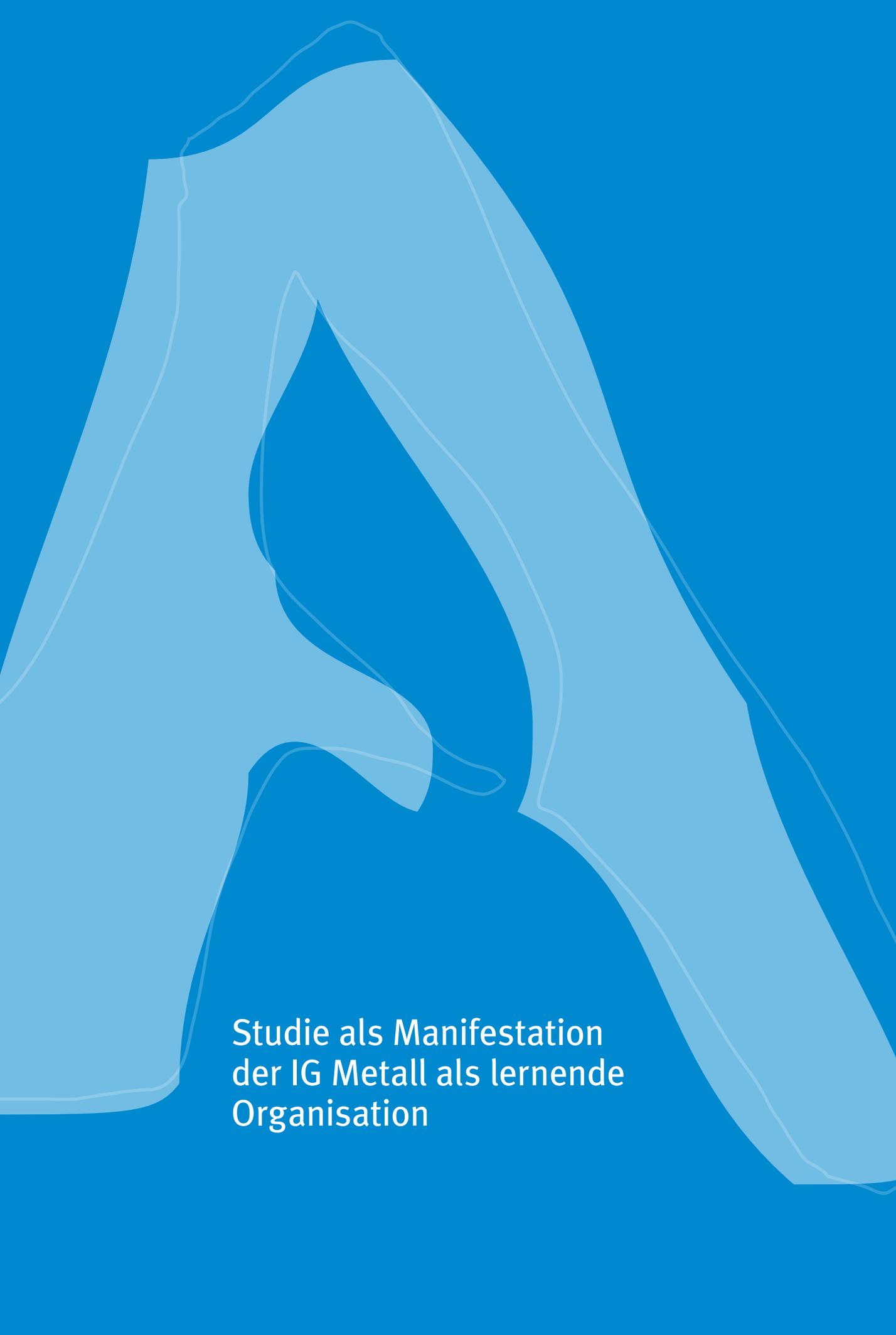
Als wichtigstes Ergebnis der Studie ist der Wunsch nach einem weiteren Kulturwandel – hin zu einer vielfältigen und geschlechtergerechten IG Metall – zu sehen. Die zahlreichen Wünsche, Anregungen und Vorschläge der InterviewpartnerInnen verdichten sich zu vier Schwerpunkten für einen weiteren Kulturwandel:

- **Wertschätzung**, das heißt die individuellen Fähigkeiten und Stärken der Beschäftigten und Führungskräfte wahrzunehmen und anzuerkennen, unabhängig von Geschlecht, unterschiedlichen Erwerbsbiografien, kulturellen Hintergründen oder anderen sozialen Merkmalen. Dazu gehören auch Bewusstsein, Respekt und Unterstützung für ein Leben jenseits der beruflichen Verpflichtungen der Beschäftigten sowie der ehrenamtlich für die IG Metall Aktiven.
- **Transparenz** bei Informationsflüssen und Entscheidungsprozessen als Voraussetzung für einen gleichberechtigten Zugang zu Wissen und Positionen.
- **Durchlässigkeit**, das heißt Aufbrechen von Grenzen im Kopf, zum Beispiel der geschlechterspezifischen Rollenzuschreibungen, aber auch von Grenzen zwischen den verschiedenen Organisationseinheiten sowie das Aufbrechen von Hierarchien. Durchlässigkeit bedeutet auch gleiche Möglichkeiten beim Zugang (Stichwort gläserne Decke) und bei der Ausfüllung von Führungsfunktionen. Durchlässigkeit beinhaltet außerdem die Eröffnung unterschiedlicher Laufbahnen, entsprechend der jeweiligen Lebenssituation und -wünsche.
- **Kooperation** über alle Ebenen und Grenzen hinweg. In diesem Sinne müssen die Organisation und die Führungskräfte durchgängig zu einem kooperativen und beteiligungsorientierten Führungsstil motiviert und ermächtigt werden.

Um diese Prozesse weiter voranzutreiben und den durch die neue Studie sichtbar gemachten Entwicklungsbedarfen konstruktiv zu begegnen, wird vorgeschlagen, bereits erfolgreich laufende Maßnahmen fortzusetzen sowie weitere Maßnahmen zu implementieren. Dies wird für folgende Handlungsfelder im Detail beschrieben:

- Führungsverständnis
- Qualifizierung und Personalentwicklung
- Arbeitsorganisation und Ressourcen
- Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben
- Gesundheitsförderung
- Geschlechtergerechtigkeit konkret

Das übereinstimmende Fazit der vorliegenden Studie ist: Geschlechtergerechtigkeit und Vielfalt sind wichtige Faktoren, um angesichts der Herausforderungen einer sich wandelnden Arbeitswelt und sich verändernder Beschäftigtenstrukturen handlungsfähig zu sein und zu bleiben. Je moderner, offener und vielfältiger die IG Metall ist, umso attraktiver ist sie. Nicht nur für die Mitglieder, sondern auch in ihrer Funktion als Arbeitgeberin.



Studie als Manifestation  
der IG Metall als lernende  
Organisation

# 1. Zum Auftrag

Im Juni 2016 beschloss der Vorstand der IG Metall, eine Studie zum Thema „Frauen in Führungspositionen in der IG Metall“ durchzuführen. Das Projekt sollte mit Hilfe empirischer qualitativer Erhebungen Rahmenbedingungen für Frauen in Führungspositionen beziehungsweise die eine solche anstreben, aufzeigen und daraus konkrete Handlungsoptionen ableiten. Besondere Aufmerksamkeit sollten dabei organisationskulturellen Fragestellungen gewidmet werden.

Als konkrete Ziele wurden definiert:

- Positive Erfahrungen – Vorbilder – sichtbar machen
- Identifizieren förderlicher und erschwerender Rahmenbedingungen für Frauen auf dem Weg zu und in der Ausübung von Führungspositionen in der IG Metall
- Identifizieren von Veränderungen gegenüber der ersten Studie von 2009/2010
- Verorten von personal- und organisationspolitischen inklusive organisationskulturellen Veränderungsbedarfen
- Definition von Handlungsoptionen zur
  - Stärkung von Frauen in Führungspositionen und auf dem Weg dorthin
  - Veränderung personal- und organisationspolitischer Rahmenbedingungen
  - Sensibilisierung von Führungskräften (insbesondere Personalverantwortliche beziehungsweise Verantwortliche für Personalplanung und -entwicklung aller Ebenen)
- Sicherung von strategischem Wissen und Erfahrungen (Wissenstransfer)

Die Tatsache, dass der Vorstand diesen Forschungsauftrag vergeben hat, wurde von allen Beteiligten als äußerst positiv bewertet: Es zeige die kontinuierliche Fähigkeit der Organisation zur Selbstreflexion und dass sie das Thema ernst nimmt.

*„Ich finde es gut zu gucken: ‚Läuft das mit den Frauen in Führungspositionen?‘, die Kolleginnen zu fragen: ‚Haben wir eigentlich schon alles erreicht oder was sind eure Erfahrungen?‘ Und dass diese Erfahrungen einfließen in eure Studie um festzustellen, wir können es noch besser machen. Da ist die IG Metall wirklich prädestiniert. Wir sind wirklich sehr gut, und trotzdem sagen wir immer: ‚Komm her, wo stehen wir, was können wir noch besser machen?‘ Immer am Zahn der Zeit. Das ist toll.“* (aktive Führungsfrau)

---

## 2. Zum methodischen Vorgehen

### 2.1 Zu den verschiedenen Forschungsphasen

Die qualitative Studie wurde im Zeitraum Herbst 2016 bis Herbst 2017 durchgeführt. Im Zentrum standen dabei leitfadengestützte Interviews mit verschiedenen Zielgruppen.<sup>2</sup>

Die Interviews wurden im gesamten Bundesgebiet durchgeführt und dauerten zwischen einer und eineinhalb Stunden. Den InterviewpartnerInnen wurde Anonymität zugesichert. Die Zitate, die für den Endbericht Verwendung finden sollten, wurden von den InterviewpartnerInnen autorisiert.

Begleitend wurden fortlaufend Dokumenten- und Materialauswertungen vorgenommen wie auch eine Analyse sekundärstatistischer Daten zu weiblichen und männlichen Führungskräften in der IG Metall.

Die Rückkopplung mit den AuftraggeberInnen dieser Studie bildete ein weiteres zentrales methodisches Element dieser Forschungsarbeit.

#### 2.1.1 Forschungsphase 1

In einer ersten Phase des Projektes wurden drei Zielgruppen (ZG) interviewt: aktive Führungsfrauen (= Zielgruppe 1), ehemalige weibliche Führungskräfte (= Zielgruppe 2) sowie politische SekretärInnen (= Zielgruppe 3). Bei den aktiven und ehemaligen Führungsfrauen handelte es sich um hauptamtliche Geschäftsführerinnen örtlicher Geschäftsstellen (Erste und Zweite Bevollmächtigte und Kassiererinnen)<sup>3</sup> sowie Funktionsbereichs- und Ressortleiterinnen der Vorstandsverwaltung der IG Metall. Die interviewten politischen SekretärInnen sind in örtlichen Geschäftsstellen oder Bezirksleitungen tätig und haben Führungskräfteachwuchsprogramme der IG Metall absolviert.<sup>4</sup>

Bei der Auswahl der InterviewpartnerInnen ging es um eine möglichst ausgewogene Repräsentanz nach Alter, Lebenssituation, Herkunft, unterschiedlichen Berufsbiografien, Funktionsdauer, Funktionsebenen, Bezirken und unterschiedlichen Größen der jeweiligen Einheiten. Bei den aktiven und ehemaligen Führungskräften wurden ausschließlich Frauen interviewt; bei den politischen SekretärInnen beide Geschlechter. Bei letzterer Zielgruppe sind bewusst Männer mit einbezogen worden. Dies einerseits, um deren Einschätzungen zum Thema Frauen in Führungspositionen zu erheben. Andererseits interessierte auch, wie sie ihren bisherigen und künftigen Entwicklungsweg einschätzen.<sup>5</sup>

---

2 Die Leitfäden für die Interviews mit den verschiedenen Zielgruppen befinden sich im Anhang.

3 Die Geschäftsstellen der IG Metall wurden bis Ende 2015 als Verwaltungsstellen bezeichnet, weshalb die frühere Bezeichnung teilweise noch in Zitaten von InterviewpartnerInnen auftaucht. Das Amt einer Kassiererin oder eines Kassierers wird meist in Personalunion von Bevollmächtigten wahrgenommen. Lediglich in großen Geschäftsstellen kann speziell für dieses Amt eine Person angestellt werden.

4 Bei den politischen SekretärInnen, zuweilen auch GewerkschaftssekretärInnen genannt, handelt es sich um Beschäftigte im sogenannten politischen Bereich ohne Führungsfunktion. Sie umfassen sowohl örtliche GewerkschaftssekretärInnen als auch die sogenannten BezirkssekretärInnen, ProjektsekretärInnen oder auch SekretärInnen mit besonderen Aufgaben.

5 Zur genauen Beschreibung der soziodemografischen Daten der InterviewpartnerInnen Zielgruppen 1 bis 3 siehe Anhang.

In der ersten Phase des Forschungsprojektes wurden im Zeitraum Oktober 2016 bis Januar 2017 47 qualitative Interviews durchgeführt.

Die Ergebnisse dieser Phase wurden in einem Zwischenbericht zusammengefasst. Diese Zwischenergebnisse wurden Mitte April 2017 in einem gemeinsamen Workshop mit den AuftraggeberInnen diskutiert. Auf Basis dieser Diskussion wurden zu vertiefende Fragestellungen für die zweite Phase abgeleitet.

### **2.1.2 Forschungsphase 2**

In Forschungsphase 2 wurden zehn leitfadengestützte Interviews mit der Zielgruppe 4 durchgeführt. Es handelte sich bei dieser Zielgruppe um Führungsfrauen und -männer mit entscheidender Personal- und Führungsverantwortung auf Vorstands- und Bezirksebene. Zusätzlich wurde in dieser Phase auch ein Interview mit VertreterInnen des Gesamtbetriebsrats durchgeführt.<sup>6</sup> Diese Interviews verfolgten zwei wesentliche Ziele: Zum einen sollte damit die Möglichkeit eröffnet werden, den InterviewpartnerInnen die Ergebnisse der Interviews mit den Zielgruppen 1 bis 3 ausführlich darzustellen, zu diskutieren und diesbezüglich eigene Überlegungen zu artikulieren. Zum anderen ging es darum zu erheben, welche Aktivitäten zur Förderung der Geschlechter- und Vielfaltsgerechtigkeit sie selbst in der IG Metall setzen beziehungsweise zukünftig verstärkt angehen wollen.

### **2.1.3 Forschungsphase 3**

In der das Projekt abschließenden Forschungsphase wurde der Endbericht verfasst. Dieser Endbericht basiert auf dem im Frühjahr fertiggestellten Zwischenbericht.

## **2.2 Das Forschungs- und Projektteam**

Das Team bestand aus vier Frauen, die ebenfalls für einen Mix aus unterschiedlichen Positionen und vielfältigen Perspektiven stehen:

Servan Adsiz und Evelyn Raab sind im Funktionsbereich Personal beim IG Metall Vorstand tätig. Sissi Banos war jahrelang beim IG Metall Vorstand zum Thema Geschlechtergerechtigkeit aktiv. Die externe Perspektive brachte Birgit Buchinger, Sozialforscherin und Organisationsentwicklerin, ein. Neben der unterschiedlichen Verortung repräsentierte das Team auch unterschiedliche Generationen: Zwei der Teammitglieder gehören der jüngeren Generation an, zwei vertreten die ältere Generation. Auch dieser Generationenmix garantierte, dass bei der Diskussion der Ergebnisse unterschiedliche Perspektiven mit einfließen.

---

<sup>6</sup> Aus Anonymitätsgründen wurde für die InterviewpartnerInnen der Zielgruppe 4 auf eine Darstellung der soziodemografischen Daten verzichtet.



Die IG Metall  
und die Frauen

## Zur Geschichte eines kontinuierlichen Wandels

Kernpunkt gewerkschaftlichen Selbstverständnisses ist es, sich für gesellschaftlichen Fortschritt und für Gerechtigkeit einzusetzen. Mit den 1980er-Jahren wurde auch die Gleichstellung der Geschlechter in den eigenen Reihen ein wichtiges Thema für die IG Metall. Im Jahr 1986 verabschiedete der Vorstand den „Frauenförderplan für den Hauptamtlichen-Bereich“. Im Jahr 1995 wurde die Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern in Gesellschaft, Betrieben und der eigenen Organisation als hochrangiges Ziel in der Satzung verankert. Dies wurde im Jahr 2007 um die Vielfalt Aspekte ethnische Herkunft, Religion oder Weltanschauung, gesundheitliche Beeinträchtigung, Alter und sexuelle Identität erweitert. Bereits im Jahr 1999 war eine Frauenmindestquote für Organe und Gremien der IG Metall entsprechend ihres Mitgliederanteils ebenfalls in die Satzung aufgenommen worden.<sup>7</sup>

Im Mai 2010 beschloss der Vorstand der IG Metall die 30-Prozent-Zielquote für Frauen im politischen Bereich und in hauptamtlichen Führungspositionen. Ein Jahr später folgte ein entsprechender Beschluss für die Aufsichtsräte. Die Höhe der Zielquote, die mit 30 Prozent weit über dem durchschnittlichen Mitgliederanteil im Organisationsbereich der IG Metall liegt, war zum einen bewusst gewählt worden, um den politischen Gleichstellungsanspruch auch in der eigenen Belegschaft einzulösen. Zum anderen gab es, angestoßen bereits durch den „Ersten Genderbericht der IG Metall“ im Jahr 2003, eine Debatte darüber, dass eine sogenannte kritische Masse von 30 Prozent Voraussetzung sei, um einen Kulturwandel zu erreichen.<sup>8</sup>

Neben dem Aspekt der Geschlechtergerechtigkeit wurde die Erhöhung des Frauenanteils als wichtiger Beitrag gesehen, um die IG Metall zu einer modernen und vielfältigen Organisation zu entwickeln und als solche auch zu platzieren. Konkret ging es bei diesen Beschlüssen also auch um die Veränderung des Bildes einer spezifisch männlich geprägten Organisation hin zu einem, das die Vielfalt und Pluralität von Frauen und Männern widerspiegelt - und damit angesichts des gesellschaftlichen, demografischen und strukturellen Wandels ihre Anschlussfähigkeit insbesondere an die Betriebe zu erhalten und auszubauen.

---

7 Zur Entwicklung der Frauenpolitik in der IG Metall siehe auch: IG Metall Vorstand (o. J.), „*Wir streiten für bessere Zeiten.*“ *Geschichte der Frauen in der IG Metall 1871 bis 2005*, Frankfurt am Main

8 Siehe auch IG Metall (2017), *IG Metall – Frauenförderung*, [www.igmetall.de](http://www.igmetall.de) und: IG Metall Vorstand (2003), *Frauen und Männer in der IG Metall. Erster Genderbericht der IG Metall*, Frankfurt am Main, S. 51.

---

**FRAUEN SIND  
NICHT MEHR WEG-  
ZUDENKEN**

Galten früher Frauen im hauptamtlichen politischen Bereich der IG Metall und mehr noch in Spitzenpositionen als Ausnahme, so werden sie heute nicht nur im Bereich der politischen SekretärInnen, sondern auch in Führungspositionen zunehmend Normalität.

Der angestrebte Frauenanteil im hauptamtlichen politischen Bereich in Höhe von 30 Prozent wurde bezogen auf die gesamte IG Metall bereits im Jahr 2016 erreicht. Bei Betrachtung der verschiedenen Ebenen ergeben sich nach wie vor Unterschiede. So liegt in den Geschäftsstellen der Frauenanteil bei den GewerkschaftssekretärInnen durchschnittlich bei 25 Prozent, während er bei den politischen Positionen in der Vorstandsverwaltung, den Bezirksleitungen und Bildungszentren im Durchschnitt deutlich höher ist.<sup>9</sup>

Unterstützt wurde diese Entwicklung durch einen hohen Frauenanteil von durchschnittlich 40 Prozent der im Jahr 2000 gestarteten Traineeausbildung,

Heute wird mehr als jede fünfte Führungsposition von einer Frau ausgeübt (20,7 Prozent; Stand 31.12.2016). In der Vorstandsverwaltung beträgt der Frauenanteil bei den Führungspositionen 34,3 Prozent, in den Geschäftsstellen im Durchschnitt über alle Bezirke 17,4 Prozent. Der Blick auf einzelne Bezirke zeigt allerdings noch große Unterschiede: Die Frauenanteile in den Geschäftsführungen bewegen sich zwischen 10 Prozent und 36 Prozent. Mit aktuell 12,9 Prozent Frauenanteil bei den Ersten Bevollmächtigten ist dieser gegenüber der Ausgangslage für die erste Studie im Jahr 2009 fast um das Dreifache gestiegen. Auch in anderen wichtigen Schaltstellen, zum Beispiel bei den TarifsekretärInnen, hat der Frauenanteil stark zugenommen.<sup>10</sup>

---

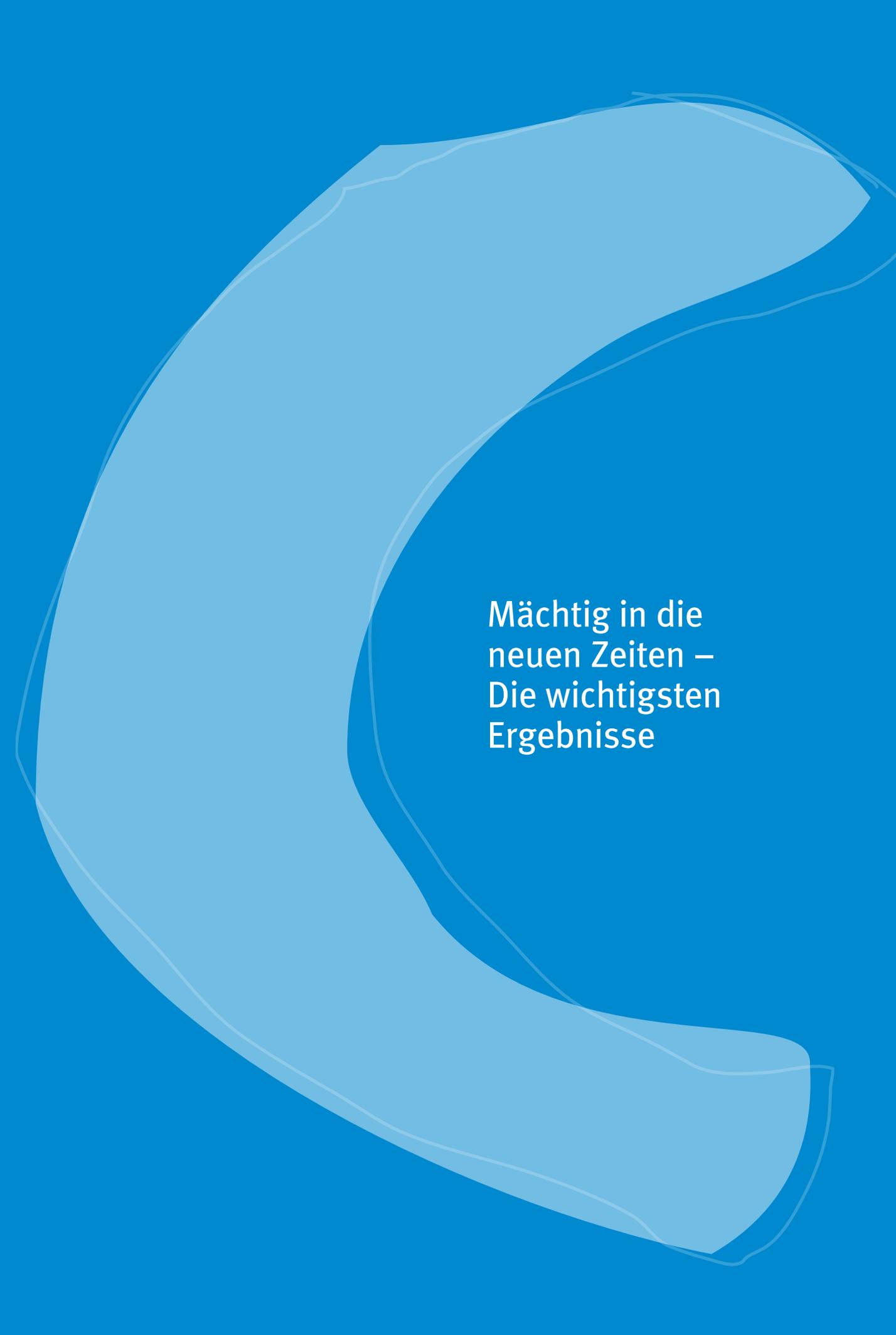
<sup>9</sup> Siehe hierzu die detaillierte Statistik im Anhang.

<sup>10</sup> Siehe ebenda.

Mehr als dreißig Jahre, nachdem mit Kirsten Rölke in der IG Metall Geschäftsstelle Flensburg (Bezirk Küste) erstmalig eine Frau in die Funktion der Ersten Bevollmächtigten gewählt worden war, wählte der Gewerkschaftstag im Jahr 2015 mit Christiane Benner zum ersten Mal in der Geschichte der IG Metall eine Frau zur Zweiten Vorsitzenden.

*„Es ist so wichtig, dass Christiane Benner als Zweite Vorsitzende da ist. Ich glaube, wie sie auf positive Weise auf der obersten Ebene der IG Metall ausstrahlt, machen wir das auf unserer Ebene für die Geschäftsstellen oder im Bezirk für den Bezirk. Eine von den Kolleginnen, die sich jetzt im Ortsvorstand engagiert, sagte mir: „Es ist so super. Seitdem du da bist, habe ich Lust, mehr in der IG Metall zu machen. Und zwar als Kollegin.“*

(aktive Führungsfrau)



Mächtig in die  
neuen Zeiten –  
Die wichtigsten  
Ergebnisse

Die InterviewpartnerInnen und ihre Geschichten darüber, wofür sie stehen, was sie verkörpern und wie sie den Wandel erleben, bezeugen den gesellschaftlichen wie auch den innerorganisatorischen Wandel.

## 1. Wege in die Führung und Führungspraxis

Dieser Abschnitt widmet sich den vielfältigen Aspekten, wie die Befragten in Führungspositionen gekommen sind, wie sie ihre Führung anlegen, mit welchen Herausforderungen sie dabei konfrontiert werden, aber auch, auf welche Unterstützung sie zurückgreifen konnten und können sowie was ihnen an dieser Aufgabe gefällt.

### 1.1 Wege in die Führung

Fast alle InterviewpartnerInnen erzählen von dem klaren Wunsch, eine Führungsposition auszuüben. Die Wege in die Führungspositionen wie auch in die Nachwuchsprogramme sind, wie die Interviews zeigen, vielfältig und häufig durch UnterstützerInnen begleitet.

#### 1.1.1 Unterstützung auf dem Weg

Klar wird aufgrund verschiedener Ausführungen, welche große Bedeutung anderen Führungspersonen zukommt, um Frauen auf dem Weg in die Führung und zu deren Beginn zu unterstützen.

*„Ich bin auf meinen Bezirksleiter zugegangen und habe gesagt: ‚Wir sollten uns mal überlegen, wo es perspektivisch hingehen könnte.‘ Und dann haben wir ganz viel gesprochen, wo meine Stärken liegen, wo meine Interessen liegen usw. Ich muss sagen, dass er sich echt darum gekümmert und mir mehrere Sachen angeboten hat. Ich habe dann mit mehreren Leuten vertraulich gesprochen und irgendwann kam diese Stelle als Zweite Geschäftsführerin auf. Ich fand das am attraktivsten, weil ich gedacht habe, das kommt meinen Möglichkeiten oder Fähigkeiten, die ich habe, am nächsten.“* (aktive Führungsfrau)

Einige Interviewpartnerinnen berichten von langfristigen und strategischen Planungen, die ihre Vorgesetzten verfolgt haben, um die Kandidatur zu einem erfolgreichen Abschluss zu führen.

*„Als ich zum ersten Mal zur Zweiten Bevollmächtigten kandidierte, hat mein Erster Bevollmächtigter die Wahl detailliert mit mir vorbereitet. Dabei haben wir uns folgende Fragen gestellt: ‚Mit wem müssen wir sprechen? Wann machen wir einen Termin beim Bürgermeister? Wie lernst du die wichtigsten OV-KollegInnen (Ortsvorstand, Anm. d. Aut.) kennen? Wann machst du die Betriebsversammlung in unserem größten Betrieb? Was sind eigentlich deine Schwerpunkte?‘ Er hat mit mir meine Stärken herausgearbeitet.“* (aktive Führungsfrau)

Auch die gezielte Personalentwicklung durch ihre Führungskräfte, etwa über die Konstruktion von Führungsstandems, das Übertragen von wichtigen Aufgaben oder auch das Gewähren von Freiräumen für neue Ideen und Impulse, spielt eine wichtige Rolle.

---

*„Ich wurde nie gebremst, wenn ich mit Ideen gekommen bin. Natürlich wurde dann auch mal gesagt: ‚Musst du noch mal drüber nachdenken oder planen oder die Finanzierung‘ oder so. Aber ich wurde immer bestärkt. Das hat dazu geführt, dass ich gesagt habe: ‚Ich will mich gerne mehr einbringen. Ich habe Lust, diese Organisation weiter positiv nach vorne zu bringen und mit zu gestalten‘, eben wegen dieser unglaublich guten Erfahrungen, die ich die ganze Zeit gemacht habe.“* (politische Sekretärin)

Als gute Unterstützung wird die Aus- und Weiterbildung für Hauptamtliche (HAW) benannt. Dies betrifft Seminarangebote wie insbesondere die Führungskräftenachwuchsseminare und die „Einführung in die Grundlagen von Führungsaufgaben“.

*„Der wichtigste Punkt im Führungskräftenachwuchsprogramm ist, zu erkennen, ob man das tatsächlich will. Und ich wollte.“* (aktive Führungsfrau)

Auch die Nachwuchsprogramme für Frauen werden als hilfreich bewertet.

*„Ich fand den Gedanken, das (Führungskräftenachwuchsprogramm, Anm. d. Aut.) geschlechtsspezifisch zu machen, spannend. Ich glaube, dass wir manche Sachen auch geschlechtergemischt machen müssen. Aber ich fand diesen Ansatz trotzdem interessant, weil es für Frauen in einer Männerorganisation oder in einer männlich geprägten Organisation doch ein paar Themen gibt, mit denen Männer sich vielleicht nicht so auseinandersetzen müssen.“* (aktive Führungsfrau)

Als weitere wesentliche Unterstützung werden vielfältige Netzwerke identifiziert. Neben eigeninitiativ geschaffenen Netzwerken, etwa in Zusammenhang mit HAW-Seminaren oder Arbeitszusammenhängen, spielen auch persönliche oder von der Organisation unterstützte Frauennetzwerke eine große Rolle.

Eine Frage in den Interviews war, warum die Interviewpartnerinnen glauben, dass gerade sie in diese Funktion gekommen sind. Eine deutliche Mehrheit nennt als Grund ausdrücklich ihre Kompetenz und Expertise. Dies ist ebenfalls ein deutlicher Unterschied gegenüber der Studie 2009/2010, in der noch viele Frauen Glücks- und Zufallsaspekte für das Erreichen der Führungspositionen angeführt hatten.

*„Zum einen meine Fähigkeit, in größeren Linien zu denken, und vor allem diese Strategie dann auch gewinnbringend umzusetzen. Und zum anderen meine Persönlichkeit, dass ich Leute motivieren kann. Wie drückt sich mein Bezirksleiter immer aus: ‚Ich bin eine Gewinnerin der Herzen!‘. (...) Ich habe eine sehr hohe Qualifizierung, was die Inhalte betrifft. (...) Ich habe systematisch darauf geachtet, dass ich die Bausteine für eine gute Biografie habe.“* (aktive Führungsfrau)

*„Ich war für den Job hochqualifiziert. Ich glaube, das war überhaupt nicht die Frage. Der X konnte sich sicher sein: ‚Da kommt jetzt was Gutes ins Haus.‘“* (aktive Führungsfrau)

Viele Befragte gaben an, dass eine vorherige Zusammenarbeit mit Gremien oder Bereichen, in denen sie später Führungskraft wurden, sie unterstützte.

*„Es ist begrüßt worden (die Wahl der Interviewpartnerin in eine Führungsfunktion, Anm. d. Aut.), auch von den Ortsvorstandsmitgliedern und Betrieben. Obwohl einige Betriebe oder Betriebsräte, die ich betreut habe, gesagt haben: ‚Wir wissen gar nicht, ob wir das unterstützen sollen, dass du Zweite (Zweite Bevoll-*

mächtigte, Anm. d. Aut.) wirst, weil das kann dann zur Konsequenz haben, dass du uns nicht mehr betreust.' (...) Sie wollten mich nicht verlieren. Das war schön. Das war wirklich eine Wertschätzung, worüber ich mich gefreut habe. Sie haben mich dann natürlich auch unterstützt.“ (aktive Führungsfrau)

„Wir haben ja früher schon zusammengearbeitet. Und das hat ganz gut geklappt, deswegen wurde ich gefragt. Und ich habe auch vom Bereich her eine gewisse Ahnung gehabt, was auf mich zukommt.“ (aktive Führungsfrau)

**Einige der Befragten benennen auch den Frauenaspekt als wichtiges Momentum.**

„Dass ich eine Frau bin, hat sicherlich keine hemmende Rolle gespielt. Ich würde eher sagen, dass die IG Metall schon auch geguckt hat, dass sie junge Führungsfrauen an den Start kriegt!“ (aktive Führungsfrau)

„Auch wenn einige gesagt haben: ‚Na ja, Frau unter 40, das ist vielleicht mit der Durchsetzungskraft ein Problem‘, gab es wiederum auch Leute, die gesagt haben: ‚Super, Frauenpower geht voran. So machen wir es.‘“ (aktive Führungsfrau)

„Ich glaube, die Gründe waren schon, dass ich eine gute Arbeit gemacht habe, aber ein Grund war auch, dass es mal eine Frau sein sollte. (...) Ich bin die erste Frau in der Spitze hier.“ (aktive Führungsfrau)

### **1.1.2 Widerstände**

Auch wenn fast alle Interviewpartnerinnen, und hier besonders kürzlich in eine Führungsfunktion gelangte Kolleginnen, von großer Unterstützung auf ihrem Weg berichten, erzählen nicht nur lang gediente, sondern auch jüngere Führungsfrauen von Widerständen, Konflikten und Vorbehalten.

„Der Prozess hat sehr lange gedauert. Das ging los mit dem Thema Frauenförderung in der IG Metall. Es gab relativ viele Auseinandersetzungen in unserem Bezirk. Wir haben uns als hauptamtlich beschäftigte Frauen regelmäßig getroffen, haben uns ausgetauscht, haben geschaut, wie sind wir eingruppiert, wie sind unsere Arbeitsverhältnisse, und haben dann irgendwann mal ein Papier geschrieben über die Arbeitsbedingungen und dass wir das ändern wollen.“ (ehemalige Führungsfrau)

„Also unter den Hauptamtlichen wurde manchmal ganz schön schlimm Mist geredet. So nach dem Motto: ‚Was bildet die sich ein und was denkt die eigentlich, wer sie ist?‘ Das kam vor allem von den Sekretären, die schon länger in der Geschäftsstelle waren und die angepisst waren, dass da jetzt diese junge Tussi an ihnen vorbeizieht.“ (aktive Führungsfrau)

**Für einige war die Übernahme einer Führungsposition nur über Umwege, das heißt das Verlassen des gewohnten Umfelds, möglich:**

„Mein damaliger Erster Bevollmächtigter sah mich sehr schnell als Bevollmächtigte – aber woanders.“ (aktive Führungsfrau)

Einige führen auch zusätzliche Bedenken und Zweifel an, denen sie aufgrund einer weiteren ‚Andersartigkeit‘, zum Beispiel aufgrund des Alters, begegnen.

---

*„Ich bin zwar in diesem Frauen-Führungskräfte-seminar gewesen. Aber ich musste um diese Position schon kämpfen und sehr deutlich sagen: ‚Ich will das jetzt machen.‘ (...) Und anfangs gab es auch Widerstände, nach dem Motto: ‚Die ist einfach noch zu jung.‘“* (aktive Führungsfrau)

Verschiedene Interviewpartnerinnen haben in Situationen, in denen sie mit Vorbehalten und Bedenken aufgrund ihres Geschlechts, Alters oder auch einer eher unüblichen IG Metall-Laufbahn, konfrontiert wurden, ebenfalls aktive Unterstützung ihrer männlichen Vorgesetzten erfahren. Als besonders hilfreich wird in diesem Zusammenhang vermerkt, wenn das Thema offen angesprochen wurde und damit den Personen, die eher Bedenken hatten, Gelegenheit gegeben wurde, darüber zu sprechen. Mit dem Schaffen solcher Reflexionsräume konnten diese Vorbehalte, die auch mit Zweifeln bezüglich der Durchsetzungsfähigkeit der Kandidatinnen verbunden waren, teilweise aus dem Weg geräumt werden.

Einige, die eher von außen in eine Führungsposition kamen, erzählen von fehlendem ‚Stallgeruch‘ als einer weiteren Hürde. Andere berichten wiederum, dass der fehlende ‚Stallgeruch‘ auf ihrem Weg auch von Vorteil war. Konkret, dass ihre für eine Führungsposition in der IG Metall eher ungewohnte Biografie mit der Erwartung verbunden war, spezifischen Anforderungen besonders gerecht zu werden, etwa, das Zusammenwachsen verschiedener ‚Lager‘ in Fusions- oder Kooperationsgeschäftsstellen zu unterstützen oder auch neue Themen und Zielgruppen zu erschließen.

## 1.2 Führungsverantwortung nicht um jeden Preis

Viele Interviewpartnerinnen wie auch Interviewpartner verdeutlichen, dass eine Führungsfunktion nicht um jeden Preis eingenommen wird und auch nicht automatisch bis zum Ende der Berufslaufbahn gedacht werden muss.

„Es muss passen“, dieser Satz wurde insbesondere von TeilnehmerInnen der Führungskräfte-nachwuchsprogramme, aber auch von Kolleginnen, die soeben eine Führungsposition übernommen haben, genannt. Bei dem „Es muss passen“ geht es den InterviewpartnerInnen um sehr unterschiedliche Aspekte: ein für die Umsetzung ihrer inhaltlichen, organisationspolitischen Vorstellungen förderliches IG Metall-Umfeld, ein insgesamt unterstützendes, wertschätzendes Klima sowie die Möglichkeit, die Führungsrolle mit ihren privaten Lebenszusammenhängen und -wünschen zu vereinbaren. In diesem Zusammenhang werden erneut die Führungskräfte-nachwuchsprogramme in ihrer Funktion als wichtiger Reflexionsraum erwähnt. Zugleich wird ein generell wachsendes Verständnis für diese Haltungen auch auf Seiten von EntscheiderInnen in der IG Metall erlebt. Dies auch, wenn zum Beispiel eine Stelle, die die Aufgabe des bisherigen Umfelds zur Konsequenz hätte, aus diesen Gründen abgesagt wird.

*„Viele, die Verständnis für meine Absage gezeigt haben, äußerten auch ähnliche Einstellungen, dass wir unser Leben dort haben, wo wir verbunden, verwurzelt sind. (...) Da habe ich Verständnis erfahren, und ich glaube, das hat auch mit Kulturwandel zu tun. Wir stehen ja als IG Metall und als Menschen in der IG Metall nicht außerhalb der Gesellschaft. Auch bei uns ist Work-Life-Balance als der derzeit gängige Begriff wichtig geworden.“* (politische Sekretärin)

Die Mehrheit der aktiven Führungsfrauen kann sich vorstellen, bis zum Rentenalter in einer Führungsfunktion zu bleiben, wobei dies auch andere Führungsfunktionen in der IG Metall sein können.

*„Auf jeden Fall. Ich könnte mir auch vorstellen, in den Bezirk zu wechseln für bestimmte Themengebiete. (...) Dauerhaft Zweite bleiben möchte ich nicht.“* (aktive Führungsfrau)

*„Ich hätte bestimmt nochmal Lust auf was anderes. Ich bin ein Mensch, der gerne auch noch mal Herausforderungen sucht. Auf jeden Fall in der IG Metall. Das ist mein Zuhause.“* (aktive Führungsfrau)

Bei den übrigen Befragten ist Unterschiedliches vorstellbar: Dies kann eine Rückkehr ‚in die zweite Reihe‘ ebenso sein wie eine fachliche Laufbahn oder auch nur ein zeitweiser Ausstieg, was aber bisher als nicht realisierbar angesehen wird (zum Beispiel Sabbatical oder auch Führen in Teilzeit) oder wie eine Interviewpartnerin sagt, einfach „noch mal was anderes zu machen“.

*„Sich mal ein halbes Jahr rauszunehmen. Das fände ich genial und würde auch sinnvoll sein, wieder neue Impulse zu erhalten. Es würde helfen, wenn ich ruhigen und guten Gewissens als Erste Bevollmächtigte sagen könnte: ‚Ich klinge mich jetzt ein Jahr oder ein halbes Jahr hier aus.‘ Kann ich aber nicht. Es gibt kein Angebot, wo das abgefangen wird.“* (aktive Führungsfrau)

*„Ich könnte mir zum Beispiel vorstellen, Teilzeit zu machen. Das fände ich total klasse. Das ist aber in einer Führungsposition, zumindest als Bevollmächtigte in einer kleinen Geschäftsstelle, praktisch so gut wie nicht umsetzbar.“* (aktive Führungsfrau)

Eine große Rolle spielt auch die Frage, wie mit gesundheitlichen Belastungen bestmöglich umgegangen werden kann.

*„In der Intensität, in der ich in den letzten vier Jahren gelebt und vor allem gearbeitet habe, merke ich, dass ich an meine Grenzen stoße. Das Thema Balance. Ich spüre es teilweise auch körperlich. Ich kriege Signale gesendet von meinem Körper, der mich schon zum Nachdenken anregt. (...) Ich kann mir vorstellen, es auch bis zum Rentenalter zu machen oder die nächsten zehn Jahre zu machen oder die nächsten zwölf Jahre zu machen. Aber ich könnte mir auch vorstellen, loszulassen.“* (aktive Führungsfrau)

*„Wenn du mit unter 40 in eine Führungsposition gehst: Hältst du das durch bis zur Rente? Ich möchte gerne daran mitarbeiten, die Organisation so zu gestalten, dass es möglich ist und dass es funktioniert.“* (aktive Führungsfrau)

Für ältere Interviewpartnerinnen stellt sich die Frage eines vorzeitigen Ausscheidens oder des Wechsels in eine andere Aufgabe, auch vor dem Hintergrund ständig wachsender Anforderungen, aber auch des ihrer Meinung nach anzustrebenden Generationswechsels, der wiederum von erfahrenen Führungskräften begleitet werden sollte.

*„Die Arbeitswelt verändert sich, die Menschen verändern sich. Mir fehlt dieses Medium Kommunikation, im Gegensatz zur jüngeren Generation: Smartphone, Tablet und so was alles. Dauernde Erreichbarkeit, also immer irgendwie auf einem Level, das stelle ich mir schwierig vor für die nächsten Jahre. Ich würde es auch bis 65 noch aushalten. Aushalten ist nicht der richtige Ausdruck. Aber jedes Jahr wird es schnelllebiger. Es wird anders, politisch wird immer jedes Jahr eine andere Sau durchs Dorf getrieben. Du musst dich immer wieder auf andere Themen einspielen.“* (aktive Führungsfrau)

---

*„Ich finde, da muss mal jemand Junges ran. Dass man irgendwann jemand Jüngerem Platz macht, den auch gut mit einführt, das ist doch selbstverständlich, und dann kommen auch wieder neue Ideen.“*

(aktive Führungsfrau)

Die geänderte Einstellung – Führungsverantwortung nicht ein Leben lang und auch nicht um jeden Preis – wird nicht nur als frauentypisches Phänomen, sondern auch in Verbindung mit dem Generationenwandel und geänderter Lebens- und Karrierevorstellungen insbesondere der jüngeren Generation gesehen:

*„Die ältere Generation ist so: ‚Mache ich einmal eine Führungsaufgabe, muss ich immer nur nach oben steigen.‘ Die jüngere Generation, so die Y-Generation: ‚Ach, na ja, ich mache das mal. Ich mache das auch voller Überzeugung und mit mindestens 100 Prozent. Aber wenn es mir reicht, dann, mache ich etwas anderes, dann reise ich, nehme mir eine Auszeit oder mache mal wieder einen anderen Job.‘“*

(ehemalige Führungsfrau)

Dieses Verständnis, Führungsfunktionen nur auf eine bestimmte Zeit auszuüben, sollte in der Organisation gefördert werden. Dann würde es auch leichter sein, potenzielle Nachwuchskräfte verstärkt dafür zu interessieren.

*„Es gibt so viele coole junge Kolleginnen in unserer Organisation, klar können die Führungskräfte werden. (...) Wer sagt, dass ich das den Rest meines Lebens machen muss? (...) Da müssen wir alle gemeinsam einen bisschen entspannteren Umgang hinbekommen, auch in dieser Organisation ein bisschen mehr Durchlässigkeit in alle Richtungen.“*

(aktive Führungsfrau)

### **1.3 Persönliches Führungsverständnis**

Zentrales Anliegen und zugleich Motivation der befragten Führungsfrauen wie auch der interviewten Nachwuchskräfte, eine Führungsposition zu übernehmen, ist Gestalten, Entscheiden, Veränderungsprozesse und Inhalte vorantreiben.

*„Etwas beeinflussen zu können. Die politische Arbeit ein Stückchen mitgestalten zu können. Da hat man als Bevollmächtigte schon noch andere Möglichkeiten als als Sekretärin (...), zum Beispiel in der Tarifpolitik, weil du in anderen Gremien drin bist und auch dort was beeinflussen kannst.“*

(aktive Führungsfrau)

*„Ich habe schon immer gerne Verantwortung für andere Menschen übernommen. Und ich sage auch gerne, wo es langgeht. Also, meine Grundmotivation für die Führungsaufgabe ist einmal die Verantwortung, aber auch, dass ich gerne Entscheidungen treffe und ungern jemand vor mir sitzen habe, der dann noch mitsprechen muss oder will oder soll.“*

(aktive Führungsfrau)

Ein großes Thema ist das Führen und Mitnehmen von Menschen. Die große Mehrheit der InterviewpartnerInnen spricht sich hier für einen mehr beteiligungsorientierten, wertschätzenden, kooperativen Führungsstil aus.

*„Ich denke, dass wir an unserer Führungskultur definitiv etwas verändern müssen, und das kannst du nur verändern, wenn du selber sagst: ‚Okay, dann will ich Führung auch übernehmen.‘“* (politische Sekretärin)

### **Die Organisation und der Zweck der IG Metall sind der Rahmen.**

*„Wir sind als Organisation dazu da, die Interessen unserer Mitglieder zu vertreten. Und jeder muss in seiner Funktion dazu seinen Beitrag leisten, dass das funktioniert. Und das heißt, unsere Arbeit professionell und kreativ zu machen mit großem Einsatz und immer mit dem Bewusstsein, dass wir kein normaler Arbeitgeber sind, sondern eine Organisation, die dafür da ist, unsere Mitglieder zu vertreten. (...) Als Bevollmächtigte würde ich sagen, dass mein Job ist, dafür zu sorgen (...), dass es Bedingungen gibt, unter denen alle möglichst effizient und effektiv ihren Job machen können.“* (aktive Führungsfrau)

### **Viele betonen, dass ihnen ein gutes kommunikatives, soziales Klima in ihren Bereichen wesentlich ist.**

*„Das Miteinander. Das steht bei mir an erster Stelle, weil ich finde, wenn das nicht funktioniert, funktioniert auch die Arbeit nach außen hin nicht.“* (politische Sekretärin)

*„Ich habe die Tür fast immer offen, das möchte ich auch beibehalten. Die offene Tür sollte eigentlich auch am letzten Tag da sein.“* (aktive Führungsfrau)

### **Teamprozesse zu fördern, Verantwortung zu delegieren und Begegnungen auf Augenhöhe sind hierbei wichtige Faktoren.**

*„Wir haben jetzt Büroklaturen. Für mich war das ganz klar, dass jeder, der Tagesordnungspunkte hat, die auch einbringen kann. Das war vorher nicht der Fall. Das ist mir ganz wichtig, weil jeder hier ist Gott sei Dank motiviert, immer sein Bestes zu geben. Das ist eben das Schöne, gemeinsam an dem Verbesserungsprozess zu arbeiten und nicht die Leute dann noch zusätzlich durch Anweisungen und Kontrolle zu belasten. Ich rede über meine Ziele, die ich mir vornehme. Ich veröffentliche sie im Team und spreche genauso darüber, wenn ich sie erreicht habe oder halt auch nicht. Ich organisiere mir auch kollegiale Beratung oder Hilfe aus dem Team. Ich merke, dass unsere Kommunikation besser läuft. Mit mir wird ein Kulturwandel stattfinden.“* (aktive Führungsfrau)

### **Die Einbeziehung aller MitarbeiterInnen, und hier besonders der Verwaltungsangestellten, schildern viele InterviewpartnerInnen, aktive wie ehemalige Führungsfrauen, als ein besonderes Anliegen.**

*„Das ist für mich ein hoher Wert, (...) dass wir die Teambesprechungen in der Regel mit Verwaltungsangestellten machen, also alle gemeinsam, nicht nur die Politischen, und die anderen bleiben außen vor. Sondern wir besprechen und planen alles gemeinsam. (...) Das ist mir ganz besonders wichtig, dass wir alle auf Augenhöhe miteinander reden können. Und dass jeder sich einbringen kann.“* (aktive Führungsfrau)

### **Damit einher geht der Wunsch nach einer neuen Feedback- und Fehlerkultur.**

*„Ich wünsche mir eine Kulturveränderung hin zu mehr Innovation, mehr Offenheit, mehr Zusammenarbeit und mehr Bereitschaft für Fehlertoleranzen.“* (aktive Führungsfrau)

### **Kritikfähigkeit wird als wichtiger Aspekt des eigenen Führungsverständnisses angemerkt.**

*„Du entwickelst dich ja nur weiter, wenn du auch kritikfähige Personen um dich herum hast, und du musst natürlich selber auch kritikfähig sein.“* (politische Sekretärin)

---

*„Ich würde hier niemals irgendwen anbrüllen. Das ist ja noch bis vor ein paar Jahren in der IG Metall normal gewesen. Also, dann habe ich meinen Job verfehlt, ja. (...) Dazu gehört auch die Fehlergeschichte, wo ich wirklich denke: Wir arbeiten hier auf einem so hohen Level: dies zeitlich und inhaltlich und vor allen Dingen mit Parallelprozessen und Projekten – es geht immer mal was schief. Und das ist einfach ganz normal. Da bin ich tiefenentspannt. Mein Gott, was soll ich denn machen, wenn es schiefgegangen ist? Dann gucken wir fürs nächste Mal: Was können wir daraus lernen, dass es beim nächsten Mal vielleicht anders geht?“*

(aktive Führungsfrau)

**Ihr Selbstverständnis eines wertschätzenden Führungsstils entbindet die befragten Führungsfrauen nicht davon, Entscheidungen zu treffen, steuernd und korrigierend einzugreifen und die Verantwortung für die sich daraus ergebenden Konsequenzen zu tragen.**

*„Es gehört natürlich auch dazu, die Verantwortung als Führungskraft anzunehmen. Man muss dann vielleicht auch mal eine unangenehme Entscheidung treffen, aber ich finde es besser, man trifft sie dann auch, man redet ordentlich miteinander und muss vielleicht auch mal einen Konflikt aushalten.“*

(aktive Führungsfrau)

*„Mein Selbstverständnis als Führungskraft ist, dass wir einen Rahmen setzen für die Arbeit der Kolleginnen und Kollegen. Dass wir Vorbild sind und Orientierung geben. (...) Als Führungskraft muss man neben der Teamentwicklung auch in der Lage sein, schwierige Situationen in Personalgesprächen anzusprechen und zu lösen.“*

(aktive Führungsfrau)

**Wertschätzung, Fairness, Offenheit, Klarheit und Empathie sind auch dabei für sie wichtige Werte.**

*„Ich habe ein Führungsverständnis in der Art und Weise, dass ich diejenige bin, die entscheidet und die auch die Verantwortung trägt. Dass ich aber versuche, das, was ich entscheide, möglichst gut mit dem Team rückzuspiegeln und es einzubinden, auch mit Informationen.“*

(aktive Führungsfrau)

*„Dazu (zum Führungsverständnis, Anm. d. Aut.) gehört Fairness, Offenheit, aber auch eine klare Struktur. Fairness heißt, fairer Umgang mit den Mitarbeitern. Das war für mich immer unheimlich wichtig. Klare Struktur vorgeben heißt, auch selber klar zu sein. Also ‚ja‘ heißt ja; ‚nein‘ heißt nein und ‚vielleicht‘ heißt, ich überlege es mir. Und sage dir Bescheid und tue es auch. Das ist mein Selbstverständnis.“*

(ehemalige Führungsfrau)

**Die Themen Vielfaltskompetenz und Verständnis für die Diversität im Team spielen bei der Frage der Führung wie auch für die angestrebte Zusammensetzung der Teams eine wichtige Rolle.**

*„Die Vielfalt (der Menschen im Team, Anm. d. Aut.) auszuhalten, das ist ja manchmal auch ein Spannungsfeld. Trotzdem soll sich keiner vor den Kopf gestoßen oder nicht ernst genommen beziehungsweise nicht wahrgenommen fühlen. Ich bin immer bemüht, eine Lösung für alle zu finden, so dass sich alle auch wiederfinden können.“*

(aktive Führungsfrau)

*„Ich möchte gerne, dass die Geschäftsstelle sich zu einer entwickelt, wo man sagt: ‚Wow! Das ist eine richtig gute IG Metall-Geschäftsstelle, die ist bunt.‘ Ich möchte gerne, dass wir als IG Metall für eine starke politische Interessenvertretung stehen, in der sich Menschen mit ihrer kulturellen Vielfalt wiederfinden können.“*

(aktive Führungsfrau)

Einige diskutieren im Rahmen der Interviews die Herausforderung der unterschiedlichen Anforderungen der Führung nach innen wie nach außen: unterschiedliche Rollen und hier konkret die Unterschiede in der ‚Führung‘ nach innen – als Arbeitgeber – und nach außen, von einigen explizit mit ‚Kooperation‘ anstelle von Führung benannt.

*„Das Spannungsfeld, nach außen die politische Akteurin und nach innen die Führungskraft zu sein, kann einen selbst zerreißen, aber auch diejenigen, die mit einem zusammenarbeiten – wenn man es nicht gut macht. Ich bin intern Arbeitgeberin und habe da auch einen Auftrag. Da muss dann auch mal was entschieden werden. Oder ich muss jemandem sagen: ‚Ich sehe dich da nicht‘ oder ‚Nein, das machst du nicht.“* (aktive Führungsfrau)

*„Führen heißt führen nach innen hinein, in die Geschäftsstelle. Ich habe nicht den Begriff der Führung vor Augen, wenn ich an die Zusammenarbeit mit betrieblichen Funktionären denke. Sondern da ist der Gedanke, den ich im Kopf habe, Kooperation. Es geht um das Verständnis, wie man mit Menschen zusammenarbeitet. Die IG Metall hat entdeckt, dass so eine Organisation auch anders, beteiligungsorientiert arbeiten kann. Also weg von der Stellvertreterpolitik: ‚Ich mache es einfach mal selber, dann weiß ich, dass es gut ist.‘ Hin zu mehr Beteiligung der Funktionäre, der Ehrenamtlichen. Was nicht mehr funktioniert ist Ansagepolitik: ‚Das ist jetzt so, wir machen das so und so. Und treffen uns dann und dann und verbringen Nächte, Tage miteinander im Sinne der IG Metall, mit wehenden Fahnen.‘ Die Zeiten sind, glaube ich, einfach maßlos vorbei.“* (politische Sekretärin)

## 1.4 Positive Erfahrungen und Herausforderungen in der Führungsrolle

In den Interviews haben wir gezielt danach gefragt, was den Interviewpartnerinnen an ihrer Führungsfunktion „gefällt“, aber auch danach, was sie als eher „schwierig oder mühsam“, also als Herausforderung, erleben.

### 1.4.1 „Was gefällt ...“

In vielfältigen Farben schildern die Interviewpartnerinnen, dass und wie es ihnen gelingt, ihr Führungsverständnis zu realisieren. Zugang zu Menschen zu finden, sie mitzunehmen und in Prozesse einzubeziehen, intern, das heißt mit den Beschäftigten, wie auch extern, mit Ehrenamtlichen und in den Betrieben, oder auch ein hochmotiviertes Team zu Höchstleistungen anzuspornen, sind Beispiele dafür, wie die Interviewpartnerinnen eine gelingende Zusammenarbeit beschreiben.

*„Mir ist es wichtig zu gucken, dass die Organisation stark und handlungsfähig ist. Dass wir was zum Positiven für die Beschäftigten verändern können. Also die Arbeitsbedingungen und Lebensbedingungen von Menschen. Und dass man sie dabei – egal ob haupt- oder ehrenamtlich – so mitnimmt, dass es ihnen Spaß macht und sie auch Spaß daran entwickeln, handlungsmächtig zu sein.“* (aktive Führungsfrau)

*„Was mir auch gut gefällt, (...) ist die Führung meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das habe ich vorher ja nicht gehabt. Das gelingt, ohne dass ich da jetzt extrem viele Belastungen dadurch habe. Sondern irgendwie: scheint mir zu liegen.“* (aktive Führungsfrau)

---

*„Ich habe eine Entscheidung getroffen ganz am Anfang, nämlich, dass ich gesagt habe, ich mache Klausuren mit externer Begleitung und Moderation. Ich wollte immer solche Klausuren machen, wo man einfach nichts vorgelesen kriegt, sondern das gemeinsam entwickelt. Das war immer mein Traum für die Arbeit. Und dann habe ich gesagt: ‚So, und den erfülle ich mir jetzt.‘“* (aktive Führungsfrau)

Viele betonen die Vielseitigkeit der Anforderungen, die trotz auch belastender Momente zu großer Zufriedenheit führe. Diese Fülle auszustrahlen, wird als weiterer Erfolgsfaktor für eine gelingende Zusammenarbeit gesehen.

*„Mir macht die Arbeit Spaß, und das sollten wir, möchte ich, auch ausstrahlen. Dann sind wir erfolgreicher in unserer Arbeit. Wenn die Menschen, mit denen wir zusammenarbeiten, merken, dass wir zufrieden sind mit dem, was wir machen. Es gibt natürlich auch schwierige Situationen, in denen man selbst mitleidet, zum Beispiel bei Betriebsschließungen, wenn damit Hunderte von Entlassungen verbunden sind. (...) Mit Menschen zusammenarbeiten, sich immer wieder in unterschiedliche Themen einzuarbeiten und Umsetzungsstrategien zu entwickeln, um nach außen eine Wirkung zu haben, das ist was Tolles. Die Arbeit ist sehr vielseitig. Langeweile kommt bei uns garantiert nicht auf.“* (aktive Führungsfrau)

Auch die Übernahme von Verantwortung und die neuen Möglichkeiten, Einfluss zu nehmen, werden als positiv erlebt.

*„Es gefällt mir, Verantwortung zu haben. Das ist auf der einen Seite schon manchmal eine Belastung, aber es gefällt mir auch, Verantwortung zu haben. Es gefällt mir, in bestimmten Dingen wirklich Einfluss nehmen zu können.“* (aktive Führungsfrau)

Auf der fachlich-inhaltlichen Ebene wird es höchst positiv erlebt, die Ziele der IG Metall umzusetzen. Genannt werden hier etwa eine positive Mitgliederentwicklung ebenso wie neue Betriebe zu erschließen und in die Tarifbindung zu überführen, gute Vertragsabschlüsse oder auch innovative Themen und strategische Schwerpunktthemen zu setzen, IG Metall-Positionen nach außen zu bringen und das politische Umfeld mitzugestalten.

*„Ich bin echt stolz, dass wir diese bombastische Mitgliederentwicklung hingelegt haben.“* (aktive Führungsfrau)

Das Image der IG Metall als moderne, begeisterungsfähige Interessenvertretung zu stärken, darauf legen einige InterviewpartnerInnen besonderen Wert.

*„Früher haben wir auf Betriebsversammlungen immer ewig geredet und die Leute haben gedacht: ‚Wann ist der denn endlich fertig?‘ Sondern das Begeistern, die Leute müssen klatschen wollen, wenn wir kommen. Und das schafft man auch. Also nicht: ‚Oh, jetzt kommt auch noch die IG Metall‘, sondern: ‚Hey, super, jetzt kommt die IG Metall!‘ Also, das zu erreichen, das finde ich unendlich wichtig und das hat sich, denke ich, doch verändert.“* (aktive Führungsfrau)

Schwierige Situationen in Geschäftsstellen zu bewältigen, zum Beispiel das Weiterbestehen zu sichern oder auch konfliktträchtige Fusions- und Kooperationsprozesse erfolgreich zu meistern, wird als besonderes Erfolgserlebnis geschildert.

*„Ich habe es geschafft, die Geschäftsstelle aus einem tiefen Tal rauszuholen. Wir waren zu dem Zeitpunkt, als ich die Geschäftsstelle übernommen habe, eigentlich ein Konsolidierungsfall. Das sind wir jetzt nicht mehr. Aufgrund der Zusammenlegung hatten wir viel zu viel Personal in der Geschäftsstelle, weil das nie angepasst wurde. Dazu war es nötig, unbequeme Sachen zu entscheiden. Das war nicht schön. Aber es ist der größte Erfolg gewesen, dass das trotzdem gelungen ist, ohne dass es großartig geknirscht hat im Gebälk.“* (aktive Führungsfrau)

**Die Interviewpartnerinnen zeichnen sich ausnahmslos durch eine hohe Identifikation mit der IG Metall aus, die für sie zugleich als wichtiger Antreiber und Unterstützer fungiert. Deutlich wird die große Bedeutung, für die IG Metall arbeiten zu können und an verantwortlicher Position die Entwicklung mitzugestalten und Veränderungsprozesse voranzutreiben.**

*„Ich bin unheimlich stolz darauf, Gewerkschaftssekretär zu sein und bei der IG Metall zu arbeiten. Und (...) es ist der absolute Hammer, Geschäftsführer zu sein. Ja, dafür verantwortlich zu sein, Prozesse anzustoßen, die Politik der IG Metall mitzugestalten und zu bestimmen und darauf wirklich auch Einfluss nehmen zu können, Leute zu begeistern, mitzunehmen.“* (aktive Führungsfrau)

*„Die IG Metall ist eine große Organisation vor Ort, wir spielen eine gesellschaftliche Rolle, eine politische Rolle. Wir haben Betriebe, die eine große Rolle spielen. Und wenn du diese Organisation, diese Stärke repräsentierst, dann ist das schon was Tolles.“* (aktive Führungsfrau)

*„Ich finde unsere IG Metall, und das muss ich wirklich mal sagen, richtig toll. Ich arbeite so gerne hier und ich glaube, das geht auch meinen Kollegen so.“* (aktive Führungsfrau)

**Einige Interviewpartnerinnen, besonders diejenigen, die soeben erst in eine Führungsposition gekommen sind, stellen zum Teil auch mit Erstaunen das neue ‚Gewicht‘ fest, das ihnen beigemessen wird und das sie aus früheren Tätigkeiten, etwa als Gewerkschaftssekretärin, so nicht kannten. Der gestiegene Einfluss und damit in gewisser Weise auch Status, der mit der neuen Funktion einhergeht, wird von den Interviewpartnerinnen sehr reflektiert betrachtet.**

*„Ich merke, dass es eine ganze Menge Menschen gibt auf Arbeitgeberseite, wie auch bei den Kolleginnen und Kollegen im Betrieb, für die so eine Funktion einfach noch mal eine Veränderung bewirkt. Wenn man nicht mehr die politische Sekretärin ist, sondern die Erste Bevollmächtigte, dann wird man manchmal schon anders angeguckt. Das ist eine Karte, die ich gar nicht so gerne ziehe, weil ich finde, das ist eigentlich egal. Es gibt aber Situationen im Zusammenhang mit Arbeitgebern oder mit der Politik, wo das einfach eine Rolle spielt, diese Funktion.“* (aktive Führungsfrau)

*„Es gefällt mir, in bestimmten Dingen wirklich Einfluss nehmen zu können, wobei ich mir immer sage: ‚Dass du jetzt gefragt wirst zu bestimmten Themen, das passiert, weil du die Funktion hast‘. Ich weiß genau, wenn ich die Funktion nicht mehr habe, dann ist das auch nicht mehr so wichtig. Für viele ist meine Funktion wichtig, aber nicht ich als Person. Das kann ich sehr gut trennen. Das ist, glaube ich, wichtig für alle, die Führungsfunktionen in der IG Metall haben, dass sie sich das klar machen. Dass das zwei Dinge sind. Ansonsten werden sie bitter enttäuscht, wenn die Funktion nicht mehr da ist.“* (aktive Führungsfrau)

**Auch ehemalige Führungsfrauen blicken sehr positiv auf ihre aktive Zeit zurück.**

---

*„Manches war hart, es war nicht immer fair. Aber ich habe daran keinen Schaden genommen. Ich habe den Schritt nie bereut. Du hast viele Spielräume. Das muss man schon sagen, das ist ein kreativer Beruf. Es ist ein schöner Beruf. Ich würde es jederzeit wieder machen. Es war mein Beruf.“*

(ehemalige Führungskraft)

#### **1.4.2 „Was eher schwierig und mühsam ist ...“**

Von den Interviewpartnerinnen werden jedoch auch vielfältige schwierige und mühsame Aspekte benannt, mit denen sie in ihrem Alltag konfrontiert sind. In diesem Abschnitt gehen wir auf jene Herausforderungen detailliert ein, die konkret mit der Rolle als Führungskraft und ihren spezifischen und komplexen Anforderungen zusammenhängen. Auf all jene Aspekte, die die Organisationskultur betreffen und von den Interviewpartnerinnen als besonders herausfordernd erlebt werden, gehen wir im Kapitel 2 dieses Abschnitts ein.

Persönlich wird es von einigen als schwierig empfunden, den ‚Schalter umzulegen‘, das heißt in die Führungsrolle hinein zu wachsen, dies insbesondere dann, wenn sie schon vorher in der Einheit, in der sie jetzt Führungskraft sind, beschäftigt waren.

*„Ich musste erst lernen, sie (die KollegInnen der Geschäftsstelle, Anm. d. Aut.) anders zu führen und ich musste dann allerdings auch lernen, dass nicht alles beteiligungsorientiert geht. Manchmal muss es auch eine Ansage geben. Das war für mich neu, aber das habe ich dann auch im Rahmen des Coachings gelernt.“*

(aktive Führungskraft)

Einige Interviewpartnerinnen betonen, dass gerade die erste Zeit als Führungskraft ganz besonders herausfordernd war.

*„Eine Sache habe ich unterschätzt, obwohl mich einige Amtsbrüder und -schwestern gewarnt haben: ‚Die ersten anderthalb, vielleicht zwei Jahre, gehst du Wasser saufen.‘ Das ist auch so, definitiv. Das geht Männern wie Frauen so.“*

(aktive Führungskraft)

Für manche Interviewpartnerinnen steht der Gestaltungs- und Entwicklungswille im Vordergrund ihrer Motivation, Führungskraft zu werden. Die mit dieser Rolle zusätzlich verbundenen Aufgaben erleben diese Frauen als besondere Herausforderung.

*„Am Anfang wird man sehr stark von den alltäglichen Themen aufgesogen und kommt gar nicht zu dem, was man sich eigentlich vorgestellt hat, nämlich das Gestalten und Entwickeln. (...) Das kann am Anfang sehr frustrierend sein.“*

(aktive Führungskraft)

*„Also, um die Personalverantwortung habe ich mich eine Zeitlang drum rumgedrückt. Und habe dann aber auch verstanden, dass das genauso mit dazugehört und dass es auch wichtig und schön ist. Aber da musste ich mich tatsächlich auch extra motivieren für dieses Führen jetzt im Sinne von Personalverantwortung. Es gibt viele Sachen, die ich ganz gut kann, aber das konnte ich anfangs gar nicht und ich glaube, jetzt kann ich es ein bisschen besser.“*

(aktive Führungskraft)

Auch Teams, die bisher eher eine autoritäre Führung oder Einzelkämpfertum gewohnt waren, erschweren die Implementierung eines eher beteiligungsorientierten Führungsstils.

*„Ich stelle fest, dass hier vieles, sage ich mal, in der Art der Old School läuft. (...) Es heißt hier zwar Team, aber es ist im Endeffekt kein Team. Jeder arbeitet für sich. (...) Ich bin mit meiner Kultur im Gepäck gekommen und merke jetzt, es ist hier anders und mein Führungsverständnis stößt hier zugespitzt auf taube Ohren.“*  
(politische Sekretärin)

**Viele benennen auch die immens große zeitliche Beanspruchung, die ein Führungsjob mit sich bringt.**

*„Ich wusste schon, dass das auch noch mal intensiver werden würde als vorher. Das war mir schon klar. Wie sehr ich da gefordert werden würde, war mir nicht klar. Dadurch, dass mein Mann auch viel arbeitet, klappt das hervorragend, Gott sei Dank. Schlechtes Gewissen habe ich eher meinem sonstigen Umfeld gegenüber. (...) Also: Privatleben habe ich nicht mehr wirklich.“*  
(aktive Führungsfrau)

*„Am Anfang habe ich einfach wahnsinnig lang gearbeitet. Das musste ich noch lernen, dass so eine Funktion eigentlich bedeutet, dass du einen großen Teil des Tages Probleme deiner Mitarbeiter lösen musst, weil sie an Hierarchiegrenzen stoßen oder nicht weiterwissen, eine Entscheidung von dir wollen etc. Und dann war das halt so: Erst als alle anderen nach Hause gegangen waren, hatte ich das Gefühl: ‚Jetzt kommst du endlich zum Arbeiten.‘ Deshalb hatte ich anfangs Elf-, Zwölf-Stunden-Tage und habe auch am Wochenende viel gearbeitet. Das habe ich jetzt aber viel besser im Griff. Ich kann jetzt auch besser damit umgehen, wenn Sachen mal nicht so hundertprozentig sind, wie ich sie gerne hätte; wenn wir nur 80 Prozent hinkriegen, ist das auch völlig okay.“*  
(aktive Führungsfrau)

**Die immense zeitliche Belastung wird jedoch auch in Zusammenhang mit einem generellen Wandel in der Arbeitswelt, über die IG Metall hinaus, gesehen.**

*„Die Taktung wird schneller. Die Entgrenzung der Arbeitszeit ist für Führungskräfte und deren Familien ein noch wichtigeres Thema geworden. Aber das ist jetzt auch nichts speziell IG Metall- oder Frauenspezifisches. Es ist einfach für alle Beschäftigten ein Thema.“*  
(aktive Führungsfrau)

**Als besondere Herausforderung wird besonders von Interviewpartnerinnen der Vorstandsverwaltung das Austarieren unterschiedlicher Interessen geschildert.**

*„Mühsam sind auf jeden Fall Abstimmungsprozesse, vor allem, wenn mehrere Bereiche betroffen sind. Das hätte ich mir insgesamt leichter vorgestellt. (...) Das hat mit Eitelkeiten zu tun, mit Eifersüchteleien sicherlich auch, es menschelt halt auch.“*  
(aktive Führungsfrau)

*„Eine politische Organisation hat bestimmte Spielregeln, in denen man sich bewegen können muss. Man muss Interessen von verschiedenen Seiten ausgleichen. Alleine schon die verschiedenen geschäftsführenden Vorstände haben verschiedene Interessen. Die gilt es auszutarieren, auszubalancieren. Verschiedene Bezirke haben bestimmte Interessen. Geschäftsstellen haben bestimmte Interessen. Mitglieder haben Interessen. Und das muss man alles irgendwie hinbekommen, Kompromisse finden, verhandeln, mit den Leuten sprechen und so alle zufrieden machen. Das Unmögliche möglich machen.“*

(aktive Führungsfrau)

**Zeitmanagement und eine bessere Arbeitsorganisation könnten hier trotz zunehmender Arbeitsintensivierung helfen, den großen Druck, den manche InterviewpartnerInnen in ihrer Führungsrolle verspüren, zu minimieren.**

---

*„Ich habe die tiefe Überzeugung, dass viele der Sachen, die man macht, planbar sind, viel besser planbar sind. Da höre ich aber oft: ‚Ja, aber es ist ja immer alles so unvorhersehbar, was so passiert in unserem Job.‘ Und dann sage ich: ‚Ja, das stimmt.‘ Aber der größte Teil, nämlich ungefähr 80 Prozent, ist, ehrlich gesagt, ganz reguläres Alltagsgeschäft, wo ich die entscheidenden Termine kenne, wo ich planen kann. Also, es ist viel mehr planbar, glaube ich, als allgemein hin angenommen wird.“* (aktive Führungsfrau)

Als weitere erschwerende Herausforderungen werden Rahmenbedingungen wie zum Beispiel knappe Zeit- und Personalressourcen insbesondere in kleinen Geschäftsstellen angeführt, die oft zugleich Flächen- und/oder Kooperations-/Fusionsgeschäftsstellen mit mehreren Büros sind. Weitere Einschränkungen des Gestaltungsspielraums durch externe Faktoren sind etwa Betriebsschließungen und daraus folgende Mitgliederverluste insbesondere in strukturschwachen Regionen.

Auch die (Letzt-)Verantwortung zu tragen, beschreiben verschiedene InterviewpartnerInnen als große persönliche Herausforderung.

*„Die Verantwortung wiegt schon schwer. Es macht einen Unterschied aus, ob ICH die Verantwortung trage oder die Verantwortung jemand anderes übernimmt. Gerade in schwierigeren Zeiten. Das hatte ich unterschätzt.“* (aktive Führungsfrau)

*„Du bist im Prinzip die, die das letzte Wort hat, auch im negativen Sinn. Und alle Beschäftigten verlassen sich letztendlich auf mich, wenn es konfliktär wird. Ich habe da niemanden mehr, der dann noch dahinter steht, der das abfängt. Ich fange alles ab. Das ist bei Themen wie Betriebsschließungen oder schwierigen Personalentscheidungen schon heftig.“* (aktive Führungsfrau)

Die Interviewpartnerinnen betonen den Umgang mit den physischen und psychischen Belastungen und die Entwicklung einer dafür nötigen Resilienzkompetenz zugleich als wichtige persönliche Lernaufgabe, um ihren Job erfolgreich meistern zu können.

*„Es war mir klar, wenn du neu in der Funktion bist und viel anstößt, hast du weniger Zeit. Dann brennen die Lampen länger im Kopf und dann kommt man auch auf eine andere Arbeitszeit. Das will ich aber verändern. Ich weiß ganz gut, wo meine Defizite sind.“* (aktive Führungsfrau)

*„Ich muss achtsamer mit mir umgehen. Das tue ich derzeit nicht und merke es gerade körperlich wie psychisch, dass das einfach Grenzen hat. Ich muss jetzt für mich Achtsamkeit organisieren. Zum Teil durch Selbstdisziplin, zum Teil durch Abgrenzung und zum Teil durch Delegieren. Denn es nützt nichts, wenn man sich selbst aufgibt. Deswegen glaube ich, nur wer sich selbst gegenüber achtsam ist, ist auch in der Lage, auf andere einzugehen. Das muss ich selbst jetzt noch vom Verstand in den Bauch kriegen!“* (aktive Führungsfrau)

### **1.4.3 „Was unterstützt ...“**

Die befragten Führungsfrauen verorten Unterstützung in ihrer Funktion auf verschiedenen Ebenen und in unterschiedlichen Formen: Zuallererst nennen sie ein funktionierendes Team oder auch Unterstützung durch verschiedene Personen, auch über die jeweiligen Ebenen hinweg.

*„Mich unterstützt einfach so der gute Spirit in der IG Metall. Es gibt halt schon sehr viel Kollegialität.“* (aktive Führungsfrau)

*„Die viele Zuarbeit, das ist eine extreme Unterstützung, mit der umzugehen ich aber auch lernen muss. Also, ich könnte immer noch ein Stück mehr an Kolleginnen oder Kollegen delegieren, aber manchmal ist dann auch Schluss, das ist auch klar. (...) Wie reibungslos das läuft in aller Regel, das verblüfft mich immer wieder. Das ist schon eine große Unterstützung.“* (aktive Führungsfrau)

*„Die Leute sind super, die da arbeiten. Ich sage immer: ‚Alle sind kooperativ und kollegial.‘ Da achten wir bei der Personalauswahl sehr darauf. Und wir versuchen, eine kooperative Stimmung zu kultivieren, und die sind auch wirklich alle toll. Sie sind fachlich alle sehr kompetent, sehr engagiert und zupackend und ehrgeizig und schießen deshalb auch manchmal übers Ziel hinaus. Aber das gehört auch dazu.“* (aktive Führungsfrau)

**Als persönliche UnterstützerInnen werden frühere oder direkte Vorgesetzte, Bezirksleitungen (Bezirksleiter und BezirkssekretärInnen), aber auch Menschen in der Vorstandsverwaltung bis in höchste Ebenen genannt. Diese Unterstützung reicht von konkreter fachlicher bis hin zu strategischer Beratung.**

*„Mein Vorgänger, der mich schon vor der Wahl sehr unterstützt hatte, ist immer noch eine große Hilfe und ansprechbar für alles, was an Fragen offen ist. Das ist toll. Aus der Bezirksleitung, die Orgasekretärin, sämtliche Bezirkssekretäre und -sekretärinnen, mit denen ich bei verschiedenen Themen Schnittstellen habe, sind sehr ansprechbar, sehr engagiert. (...) Das ist ein sehr stabiles und kollegiales Netz, das funktioniert. Das finde ich ganz toll.“* (aktive Führungsfrau)

*„Ich hatte mit Y (Vorgesetzter, Anm. d. Aut.) so etwas wie Coaching-Gespräche. Ein paar Termine à andert-halb, zwei Stunden. Zu den Fragen, worauf in der neuen Rolle zu achten ist, wo und wie man sich bemerkbar machen sollte und wie man in bestimmten Situationen reagieren kann, welche Schritte zu gehen sind, immer mit konkreten Beispielen. Solche Sachen haben wir durchgekaut. Das war Klasse.“* (aktive Führungsfrau)

*„Die wichtigste und hilfreichste Unterstützung erhalte ich in Gesprächen mit älteren, erfahrenen Kollegen – meist männlich, die zum Teil kurz vor der Rente stehen. Das ist häufig ein sehr angenehmer kollegialer Austausch, von dem ich sehr profitiere, da die Kollegen Erfahrung, Sachkenntnis und eine gewisse Gelassenheit in den Themen haben, was in ganz konkreten Fragestellungen im Alltag sehr unterstützend ist.“* (aktive Führungsfrau)

**Als weitere Unterstützung werden erneut die Qualifizierungsangebote für Führungskräfte durch den Vorstand genannt:**

*„Das HAW-Programm finde ich super. Es wird einem allerdings manchmal als Manko ausgelegt, wenn man das Angebot wahrnimmt, nach dem Motto: ‚DAFÜR hast du Zeit?‘ (Hervorhebung durch die Interviewpartnerin, Anm. d. Aut.). Das ist irgendwie ambivalent. Gerade ältere Bevollmächtigte transportieren manchmal die Botschaft, dass sie Qualifizierung nicht mehr nötig hätten.“* (aktive Führungsfrau)

**Darüber hinaus werden auch die persönliche Kontaktaufnahme und die Qualifizierungsberatung durch die Vorstandsverwaltung sehr geschätzt, wie eine Interviewpartnerin schildert.**

---

*„Ich habe direkt vom Vorstand (Ressort HAW, Anm. d. Aut.) Angebote bekommen. Ich hatte gleich nach der Wahl ein nettes Telefonat, in dem ich beraten worden bin und gezielt Tipps bekommen habe. (...) Das fand ich wirklich super. Ich habe mich sehr gut aufgehoben gefühlt, als sie gesagt haben: ‚Hier, das und das sind unsere Angebote. (...) Schildere mir mal deine Situation. Wo hast du vielleicht selber noch Defizite, dann mache ich dir ein paar Vorschläge.‘ So habe ich wertvolle Tipps bekommen, in welche Richtung ich mich qualifizieren kann. Das war wirklich großartig.“* (aktive Führungsfrau)

Als besonders hilfreich wird die an der eigenen Praxis orientierte Seminarreihe „Führen in Veränderungsprozessen“ genannt, wobei sich viele der Interviewpartnerinnen, die daran teilgenommen haben, eine Anschlussreihe beziehungsweise weitere Angebote zur Reflexion ihrer Führungstätigkeit wünschen. Auch andere Angebote wie zum Beispiel „Mitarbeiter/innen-Gespräche führen“ werden positiv hervorgehoben.

Einige der Interviewpartnerinnen nutzen Teamentwicklungsprozesse oder auch professionelle Coachings, letztere auch als selbst organisierte Möglichkeit der Selbstreflexion. Räume für Reflexion und Selbstreflexion zu haben, ist für die befragten Führungsfrauen eine wesentliche Grundlage, wobei hier noch offener Unterstützungsbedarf artikuliert wird.

*„Selbstreflexion wäre in regelmäßigen Abständen sehr gut. Wir (die Geschäftsstelle, Anm. d. Aut.) machen das von Zeit zu Zeit, aber es ist nicht im Alltag angekommen. Ich denke, es sollte was Regelmäßigeres sein. Alle zwei, drei Jahre darauf zu gucken, auch im Teamprozess, das reicht, denke ich, auf Dauer nicht aus. Es wäre schön, wenn so etwas einfach normal wäre.“* (aktive Führungsfrau)

Netzwerke werden als wichtige weitere Unterstützung beim Ausüben der Führungsrolle hervorgehoben. Diese Netzwerke sind sehr vielfältig und reichen von persönlich aufgebauten bis hin zu von Vorstands- oder Bezirksseite organisierten. Diese Netzwerke sind geschlechtergemischt, es gibt aber auch reine Frauennetzwerke.

*„Ja, und meine Netzwerke; ich habe gute Netzwerke innerhalb der IG Metall und außerhalb. Aufgebaut habe ich sie, glaube ich, durch Zuverlässigkeit, Transparenz und gute Dienstleistungen.“* (aktive Führungsfrau)

*„Als ich in die Funktion gekommen bin, haben wir bei uns im Bezirk ein kleines Netzwerk von Kolleginnen gegründet. Ein ganz privates Netzwerk von Mitsreiterinnen, die entweder Zweite oder Erste Bevollmächtigte waren, und da haben wir uns gegenseitig in guten wie in schlechten Zeiten gecoacht. Wir haben uns nicht nur gecoacht in unserer Funktion als Bevollmächtigte, Zweite oder Erste, sondern es ging auch ein bisschen darum zu schauen, wie wir in dieser männerdominierten Führungskräftewelt klarkommen. Das war sozusagen ein kleines Frauennetzwerk vom ‚Amtsschwestern‘.“* (aktive Führungsfrau)

*„Wir haben ja im Bezirk dieses Netzwerk. (...) Wir haben eine neue Kollegin, die hat beim ersten Treffen gesagt: ‚Ich habe ungefähr 100 Fragen!‘ Die sie wahrscheinlich ihren Kollegen in der Geschäftsstelle nicht stellen möchte, aber uns.“* (aktive Führungsfrau)

*„Die bezirklichen Netzwerktreffen für Frauen und später das bundesweite Seminar für Frauen in Führungspositionen haben mich sehr unterstützt. Es hat schon einen anderen Charakter, wenn nur Frauen anwesend sind. Dieser unterschwellige Konkurrenzkampf fällt dann einfach weg.“* (ehemalige Führungsfrau)

**Eine wichtige Unterstützungsdimension betrifft das private Umfeld der befragten Frauen. Dies bedeutet Unterstützung und Verständnis seitens der PartnerInnen.**

*„Mein Mann hat jetzt Teilzeit genommen. Eine ganz bewusste Entscheidung. Er hat mich immer motiviert in den Momenten, wenn ich gezweifelt habe: ‚Kann ich das? Will ich das wirklich? Kriegen wir das mit unserer Tochter hin?‘ Dann sagt er immer: ‚Nein, du machst das. Überlasse es nicht den Männern.‘,“*  
(politische Sekretärin)

*„Mein Partner unterstützt das. Der hat das immer schon unterstützt. Ja, voll und ganz. Ich glaube, wenn es nicht so wäre, würde das auch nicht funktionieren.“*  
(politische Sekretärin)

*„Ich habe einen tollen Mann! Das ist ein Mensch, wie soll ich sagen, der ist einfach sehr, sehr fortschrittlich. Er hat ein großes Herz und ist sehr weltoffen, und deshalb geht das auch ganz gut.“* (aktive Führungsfrau)

**Viele InterviewpartnerInnen verweisen auf die generelle Bedeutung eines funktionierenden sozialen Umfelds, um darüber ein Leben außerhalb der IG Metall zu genießen, aber auch mittels eines kritischen Blicks von außen die eigene Arbeit zu reflektieren.**

*„Ich brauche meine privaten Eckpfeiler unheimlich stark. Engste Freunde, Familie und Verwandte – ich nenne sie meine Homepage. Meinen Kraftort. Da kann es beruflich noch so sehr brennen. Wenn zu Hause soweit alles gut ist, gibt es mir dort die Kraft und den Rückhalt, den ich für die Ausübung meines Jobs brauche. Menschen geben mir Kraft und direkte Rückmeldung. So schaffe ich es, das ganze Berufliche auszuhalten beziehungsweise zu meistern.“*  
(aktive Führungsfrau)

*„Ich habe immer meine Leute neben der IG Metall gehabt. Also, trotz meiner sehr intensiven Arbeit gab es immer Freunde und Bekannte außerhalb der Organisation. Das ist mir wichtig, um nicht nur in den Grenzen der IG Metall zu denken, sondern auch um zu hören, wie die Organisation von außen wahrgenommen wird.“*  
(aktiver Führungsmann)

**Viele betonen, dass die IG Metall ein attraktiver Arbeitgeber sei. Hierzu zählen die vielfältigen Möglichkeiten der Weiterentwicklung (Qualifizierung und anderes) sowie der Aspekt, dass es sich um interessante, sichere und gut bezahlte Arbeitsplätze handelt.**

*„Wir können uns in allen möglichen Bereichen jederzeit qualifizieren, das wird eigentlich auch immer unterstützt. Da muss man echt lange, lange suchen, bis man so etwas findet.“* (aktive Führungsfrau)

**Auch die Angebote der Gesundheitsförderung sowie die von einigen persönlich erlebte Unterstützung in privaten, schwierigen Situationen werden hier angeführt:**

*„Die Gewerkschaftsarbeit ist einfach eine Stress- und Nervenarbeit, egal an welcher Stelle man arbeitet. Deswegen halte ich Gesundheitsförderung schon für einen wesentlichen Punkt.“* (aktive Führungsfrau)

*„Die IG Metall kann schon ein harter Arbeitgeber, eine harte Arbeitgeberin sein, aber – so habe ich es jedenfalls erlebt–, wenn jemand wirklich richtig krank ist und Hilfe und Unterstützung benötigt: Da habe ich die IG Metall als Mutter erlebt. Und zwar von der Vorstandsebene bis zur Bezirksebene, absolut.“*  
(ehemalige Führungsfrau)

---

Schließlich wird das Wissen um das ‚Ticken der Organisation‘ von den InterviewpartnerInnen als wesentlicher unterstützender Faktor für erfolgreiches Führen gesehen:

*„Ich glaube, da unterscheidet sich die IG Metall gar nicht wesentlich von allen anderen Unternehmen. Sie haben in jedem Unternehmen Werte, Normen, Regeln, die in den seltensten Fällen schriftlich festgehalten sind, sondern eher erfahren und gelebt werden. Diese zu kennen macht das miteinander Arbeiten und Entscheidungen treffen einfacher – ganz klar.“* (aktive Führungsfrau)

Es gibt aber auch einige Führungskräfte unter den Interviewpartnerinnen, die sich von der Organisation sehr alleingelassen fühlen.

*„Mich unterstützt keiner. Die Kraft kommt vom Team und von mir selbst. Aber dass jetzt da wirklich jemand unterstützt und sagt: ‚Hey, super. Du machst das gut‘, das gibt es nicht bei der IG Metall.“* (aktive Führungsfrau)

*„Also, im Moment unterstützt mich wenig. Ich bin gerade dabei, mir jetzt diese Unterstützung selber zu organisieren und ich habe fünf Punkte für mich identifiziert, die mich unterstützen könnten und die ich jetzt alle nach und nach abarbeite. Es herrscht zu viel Unklarheit. Das hat viel mit der Unternehmenskultur zu tun und mit dem Arbeitsstil. Da gibt es viel Potenzial aus meiner Sicht theoretisch, aber praktisch, faktisch sind ja auch die Menschen, wie sie sind, und die Organisation hat starke Strukturen und Beharrungen. (...) Das muss sich auch ändern, sonst geht das nicht.“* (aktive Führungsfrau)

## 2. Die IG Metall – Mitten im Kulturwandel

Die Tatsache, dass im Rahmen dieser Studie auch die Frage der Kultur explizit untersucht wird, unterstreicht für die Befragten nochmals die Ernsthaftigkeit des Vorhabens:

*„Ich finde es erst mal klasse, dass es (Frauen in Führungspositionen in der IG Metall, Anm. d. Aut.) überhaupt untersucht wird. Und wenn man es ernst meint, dann hat es natürlich auch was mit der Kultur der IG Metall zu tun, wie man die Kultur weiterentwickeln will und kann.“* (aktive Führungsfrau)

Insgesamt erzählen die InterviewpartnerInnen von positiven Veränderungen der Organisationskultur in der IG Metall, jedoch auch von Ungleichzeitigkeiten von Entwicklungen, wie sie für jede größere Organisation im Wandel typisch sind. Im ersten Abschnitt dieses Kapitels finden sich die dezidiert positiven Einschätzungen der Interviewten hinsichtlich des Kulturwandels, die andere Seite der Medaille, sprich die kritischen Einschätzungen, in den nachfolgenden Kapiteln. Hervorzuheben ist, dass fast alle InterviewpartnerInnen beide Seiten der Medaille wahrnehmen.

## 2.1 Wesentlichste positive Veränderungen

Heute wird die IG Metall vielfältiger erlebt: jünger, weiblicher, bunter, auch in der Herkunft. Die zunehmende Präsenz von Frauen trägt dazu bei, klassische Bilder wie das des ‚blaue Latzhosen tragenden Metallers‘ aufzubrechen.

*„Dieses Bild, das mir da hängengeblieben ist von vor vielen Jahren, damals war das schon ganz stark männergeprägt. Da kam ja auch gar keine Frau vor in irgendeiner politischen Funktion, mit einer Ausnahme. (...) Also, es ist einfach bunter geworden, nicht nur eine Frage Frauen/Männer. Es sind einerseits mehr Frauen in entsprechenden Positionen. Andererseits ist es jetzt einfach offener, bunter, von der Kleidung her auch nicht mehr ganz so konservativ. Das Bild ist vielfältiger geworden.“* (aktive Führungsfrau)

Auch der Umstand, dass die Bedeutung des früher so wichtigen ‚Stallgeruchs‘ – so die Wahrnehmung einiger InterviewpartnerInnen – abgenommen hat, wird positiv hervorgehoben. Dies zeige sich etwa darin, dass Quereinstiege in die IG Metall auch ohne einen klassischen betrieblichen Hintergrund zunehmend möglich würden.

*„Der klassische Werdegang von Führungskräften, zumindest wie ich es wahrgenommen hatte, war: Man kommt aus einem Großbetrieb, meistens aus dem gewerblichen Bereich, hat eine klassische betriebliche Karriere gemacht, ist dann über ein paar Jahre in der betrieblichen Interessensvertretungsarbeit und dann wird die Frage gestellt: ‚Möchtest du irgendwann hauptamtlich werden?‘ Ich habe schon das Gefühl gehabt, als ich als Hauptamtlicher in die IG Metall gekommen bin, da war ich ein Exot. Es gab natürlich auch schon den Zugang über das Traineeprogramm, aber es war trotzdem, zumindest hier im Bezirk, nicht der klassische Weg. Das hat sich in den letzten zehn Jahren stark gewandelt.“* (politischer Sekretär)

Der Generationswechsel wird als weiterer wichtiger Treiber für einen Kulturwandel wahrgenommen, nicht nur was Führungsstile, sondern auch das Geschlechterverhältnis in der Organisation anbetrifft.

*„Durch den Generationswechsel gibt es durch neue Führungskräfte auch neue Impulse. Ich würde nicht behaupten, dass die jüngeren Führungskräfte automatisch besser sind, aber ich denke, die Stile sind teilweise anders oder es wird bunter. Es gibt dadurch neue Perspektiven: Das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist eine.“* (politischer Sekretär)

Die Verjüngung der IG Metall befördere eine andere Diskussions- und Kommunikationskultur, dies auch zwischen den Geschlechtern.

*„Wir haben einen wahnsinnigen Generationswechsel. Die jüngeren Männer sind wirklich anders. Und das merkt man an der Diskussionskultur, am Umgang; sie sind offener und auch selbstverständlicher gewöhnt, dass Frauen auch mitreden und mit dabei sind.“* (aktive Führungsfrau)

*„Im Umgang der Kollegen mit uns Frauen hat sich sehr viel verändert, auch zum Positiven. Wenn ich die ältere Generation anschau, die dabei ist, in Rente zu gehen oder schon in Rente ist, ist es ein anderer Umgang als mit meinen direkten Kollegen, die altersgleich sind mit mir. Die haben ein anderes Frauenbild. Das heißt nicht, dass Mechanismen wie: ‚Ich gucke mal, wer wie wo schneller durchkommt‘ nicht noch eine Rolle spielen. Ich würde nicht sagen, dass sich das gelegt hat. Aber lediglich reduziert zu werden auf bestimmte Dinge, das ist mittlerweile anders.“* (aktive Führungsfrau)

## GESTIEGENE AKZEPTANZ VON FRAUEN

Frauen finden sich zunehmend in wichtigen Funktionen, verbunden mit einer steigenden Akzeptanz.

*„Mittlerweile gibt es kein: ‚Oh, eine Frau als Ressortleiterin! Oder als Zweite Vorsitzende oder als Geschäftsführerin!‘ mehr. Es ist nicht mehr so was super Besonderes. Vor elf Jahren waren das, glaube ich, bundesweit drei oder vier Frauen, die damals Geschäftsführerinnen waren. Die kannte ich alle namentlich. Das waren Besonderheiten, eine exklusive Spezies: ‚Oh, wir haben auch eine Frau als Bevollmächtigte!‘ Die Debatte darüber wurde noch ganz anders geführt. (...) Es sind viel mehr Frauen sowohl in Führungspositionen als auch in normalen politischen Positionen geworden. (...) Man ist nicht mehr in solch einer Superminderheit. (...) Man fühlt sich nicht immer auf einem Vorzeigetablett nach dem Motto: ‚Guck mal, da kommt wieder eine von denen!‘ Das macht es normaler, und das macht es einfacher.“*

(politische Sekretärin)

*„Eine Selbstverständlichkeit ist es noch nicht, dass Bevollmächtigte weiblich sein können. Aber es kriegt langsam einen normaleren Charakter. Das war ja vor 25 Jahren noch fast undenkbar.“*

(aktive Führungsfrau)

Ein großer Unterschied gegenüber der Vergangenheit zeige sich auch in der gestiegenen Unterstützung durch Männer in Entscheidungspositionen, mehr Frauen in Führungspositionen zu bekommen.

*„Ich erlebe einen ganz großen Unterschied gegenüber früher. Das (Frauen in Führungspositionen, Anm. d. Aut.) ist wirklich eine tolle Entwicklung. Ich finde auch unglaublich toll, wie viele Männer in Führungspositionen wir in der IG Metall haben, die das wirklich sehr ernsthaft sagen und wollen. Wir wollen mehr Frauen, wir wollen, dass die IG Metall weiblicher wird, und das auch leben.“*

(politische Sekretärin)

*„Frauen sind einfach nicht mehr wegzudenken aus der IG Metall. Es wird geguckt, wo können wir Frauen einsetzen. Auch bei der Wiederbesetzung von Stellen wird gefragt: ‚Gibt es eine Frau, die das machen kann?‘ Ich denke, das ist doch selbstverständlicher geworden. Während früher die Männerbünde einfach agiert haben und es eher seltener war, dass eine Frau vorgesehen wurde, ist es heute doch zumindest erheblich einfacher geworden.“*

(aktive Führungsfrau)

Die Beteiligungsorientierung, dies auch nach innen, sei stärker geworden. Die InterviewpartnerInnen nennen in diesem Zusammenhang ein verstärktes Anstoßen und Zulassen von Diskussionsprozessen, dies auch in Entscheidungsfindungsprozessen. Konkret benennen sie folgende Aspekte: Es wird weniger von oben nach unten durchgestellt. Es gibt mehr Zusammenarbeit und Austausch auch über Geschäftsstellen hinweg. Die Kommunikation ist transparenter geworden. Es gibt einen mehr wertschätzenden, kollegialeren und sich selbst hinterfragenden, offeneren Umgang inklusive offener Kommunikationsräume. Dies geht einher mit einer gestiegenen Reflexions- und auch Fehlerkultur: „Was können wir besser machen?“ Von einer Interviewpartnerin wird hier insbesondere der im Zuge des Organisationsentwicklungsprojektes „IG Metall 2009“ angestoßene Diskussionsprozess bis in den Vorstand hinein hervorgehoben.

„Das Mitnehmen hat sich wirklich in den letzten Jahren total verändert. Diskussionsprozesse anstoßen im eigenen Laden. Auch Prozesse aushalten, ob nun auf der Führungsebene, aber auch auf der Vorstandsverwaltungsebene. Das ist ja noch mal ein Unterschied, ob ich auf der Vorstandsebene oder auf einer Verwaltungsstellenebene darauf sehe. Ich finde, dass auch die Vorstandsmitglieder (...) eine Menge ausgehalten haben, um so einen Prozess zu gestalten. Da habe ich Hochachtung vor. Das wirkt auch in die Organisation hinein. Ich finde, das hat ganz viel bewegt.“  
(ehemalige Führungsfrau)

### VEREINBARKEIT VON BERUF UND PRIVATLEBEN

Die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben werde, so einige InterviewpartnerInnen, mehr und mehr auch IG Metall-intern zu einem wichtigen Thema – für Frauen und Männer. Dies beziehe sich nicht nur auf klassische Vereinbarkeitsthemen wie Elternschaft oder Pflege, sondern auch generell auf die Frage von ‚Guter Arbeit‘ in der IG Metall und dem Wunsch nach einem guten Leben, das ein Privatleben möglich macht. Die InterviewpartnerInnen sehen dies als wichtige Voraussetzung, um den Job erfolgreich und nicht zuletzt gesund zu meistern. Und sie stellen eine wachsende Offenheit für dieses Thema fest.

Frauen, die eine Laufbahn bei der IG Metall anstreben, wollen zunehmend beides – Familie und Beruf – und äußern das auch selbstverständlicher und selbstbewusster als in früheren Zeiten.

„Ich habe mir fest vorgenommen, die Vereinbarkeitsfrage hinzukriegen. Ich möchte mir nicht in 20 Jahren vorwerfen, dass mein Kind mich kaum gesehen hat. Ich möchte beides hinkriegen. Das heißt, dass ich im Job meine Aufgaben trotzdem gut erfüllen will. Mir macht mein Job Spaß. Ich will da auch alles machen, und ich will zuverlässig sein. Aber ich habe trotzdem den Wunsch, es mit der Vereinbarkeit hinzubekommen. Ich bin nicht bereit, mich völlig aufzugeben für die Organisation. Ich glaube, das nützt beiden Seiten nicht. Das macht mich krank und macht mich auch nicht leistungsfähig für meinen Job.“

(aktive Führungsfrau)

„Bei den jungen Frauen ist wirklich ein Unterschied, dass sie heute sagen, dass sie Kinder haben wollen. Das war, glaube ich, als ich angefangen habe, noch gar nicht normal, dass man das so offen auch gesagt hat: ‚Wir wollen beides haben.‘ Dass sie sich das trauen.“

(aktive Führungsfrau)

Im Laufe der Interviews wurden uns einige gute Beispiele genannt, wie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermöglicht wird: mobile Arbeit, Beibehalten des ursprünglichen Wohnortes und weitere Möglichkeiten einer flexiblen Arbeitsgestaltung, Änderung der Arbeitsorganisation und Aufgabenverteilung bis hin zu Führung in Teilzeit von Müttern und Vätern.

„Was ich auch gut finde: Ich darf mobil arbeiten; und ich kann auch einen Teil meiner Arbeit gut von zu Hause aus erledigen, was jetzt in meiner Funktion hier durchaus neu ist. Also, das gab es bisher nicht, war mir aber sehr wichtig.“

(aktive Führungsfrau)

„In diesem Punkt hat sich die IG Metall entwickelt. Einfach dadurch, dass viele Kollegen vor der Herausforderung stehen, Familie und Beruf unter einen Hut zu bringen und ganz offensiv damit umgehen und – ganz wichtig – auch die männlichen Kollegen. Auch meine Vollzeitarbeit ist, mit den üblichen Schwierigkeiten, gut mit den Betreuungsaufgaben vereinbar. Oder sagen wir es mal anders: Es wird akzeptiert, wenn man Grenzen setzt.“

(aktive Führungsfrau)

---

Es gibt Beispiele, in denen eine vereinbarkeitsförderliche Änderung der Aufgabenbereiche für Kolleginnen mit kleinen Kindern nicht nur zu besseren Vereinbarkeitsmöglichkeiten geführt hat, sondern die neuen Aufgaben zugleich als förderlich auf dem Weg in eine Führungsposition erlebt werden.

*„Wir haben ganz bewusst entschieden, dass ich in der Betriebsbetreuung die Metall-Elektroindustrie übernehme. Da sind ja eher freigestellte Betriebsräte. Die wollen auch nicht unbedingt nach 14:30 Uhr einen Termin haben und schreien auch nicht ‚Hier‘, wenn sie freitags oder am Wochenende noch einen Termin haben. Es war eine bewusste Entscheidung mit meiner Führungskraft, dass ich das Feld übernehme. Weil es besser vereinbar ist (als Mutter, Anm. d. Aut.) und auch Richtung Führung. Ich hatte vorher das Handwerk betreut. Mit solch einem Portfolio wird es sicherlich schwierig als Führungskraft.“*

(politische Sekretärin)

Das Hauptmerkmal all dieser positiven Beispiele ist, dass sie von den jeweiligen Vorgesetzten und Gremien aktiv unterstützt und bewusst mitgetragen werden.

*„Ich habe X (Erster Bevollmächtigter, Anm. d. Aut.) immer sehr zugewandt und konstruktiv erlebt: Wenn ich einen Tag zu Hause arbeite, dann ist das gar kein Thema; dies war beispielsweise bei der Vereinbarkeit Beruf und Familie wichtig. Das gilt ebenso für alle anderen Kolleginnen und Kollegen. Eine der politischen Sekretärinnen ist Mutter und da versuchen wir ganz viel von dem, was sie braucht, möglich zu machen. Das empfinde ich auch als einen notwendigen und positiven Kulturwandel in der IG Metall.“*

(aktive Führungsfrau)

*„Ehrlich gesagt: Vereinbarkeit ist auch eine Frage von Toleranz. Die wird mir in großem Maße entgegengebracht. (...) Über die Lage der Arbeitszeit habe ich immer selber verfügt in großem Umfang. Das ist keine Selbstverständlichkeit gewesen vor zehn Jahren. Und da wurde ich doch recht beneidet in meinem Bekanntenkreis und Umfeld. Ich habe mir immer alles selber aussuchen können: ‚Wie viele Tage will ich arbeiten? Wie verteile ich meine Arbeitszeit und so was?‘“*

(aktive Führungsfrau)

Obwohl die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben in größeren Einheiten wie größeren Geschäftsstellen und der Vorstandsverwaltung als leichter zu realisieren erlebt wird – die Mehrzahl der positiven Beispiele, die uns berichtet wurden, stammen auch aus solchen Einheiten –, mahnen die InterviewpartnerInnen an, dass dies in der gesamten Organisation möglich werden muss.

*„Es erleichtert mir natürlich, dass wir eine große Geschäftsstelle sind. Ich mache das nochmal am Beispiel meiner persönlichen Situation fest. Dass ich einfach sagen konnte: ‚Ich bin jetzt mal heute nicht da oder ich kann jetzt mal nicht.‘ (...) Das geht nur, weil du die Rahmenbedingungen hast, weil Leute da sind, die meine Arbeit übernehmen. In einer kleineren Geschäftsstelle wäre das ungleich schwieriger gewesen. Da kann es auch immer passieren, dass jemand ausfällt, aber das ist dann für die noch einmal einen Tick schwieriger als bei uns. Die Größe macht schon eine ganze Menge aus.“*

(aktive Führungsfrau)

*„Es ist schon richtig, dass es natürlich schwierig ist, gerade in der Geschäftsstelle. Es gibt Betriebsversammlungen oder irgendwelche Veranstaltungen, die abends sind, die am Wochenende sind, die betreut werden müssen. (...) Aber es ist meines Erachtens umsetzbar, wenn man das wirklich will. Und da muss ganz, ganz, ganz viel gemacht werden an dieser Stelle.“*

(aktive Führungsfrau)

In Zusammenhang mit dem Thema Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben wird teilweise auch ein Wandel sogenannter ‚männlicher Arbeitskultur‘ festgestellt: Dies wird in einer Abkehr von einer Präsenzkultur hin zu einer größeren Achtsamkeit gegenüber sich selbst gesehen. Allerdings werden hier noch große Unterschiede festgestellt (siehe dazu auch Kapitel 2.4).

*„Als ich Mitglied der IG Metall wurde und dann auch in den betrieblichen Vertrauenskörper gekommen war, war meine erste Wahrnehmung von der IG Metall und von Hauptamtlichen: ‚Wer mit 40 noch keinen Herzinfarkt, Schlaganfall oder keine Entziehungskur hatte, war ein fauler Hund.‘ Als ich dann später ins Traineeprogramm eingestiegen bin, habe ich einen sehr angenehmen Wandel festgestellt. Es gab Kollegen, Kolleginnen um die 40, die gesund und glücklich waren und die sogar so was wie Beruf und Privatleben hatten. Also, es gibt schon eine viel, viel höhere Akzeptanz für diese Geschichten.“*

(politische Sekretärin)

*„Arbeitszeit und Arbeitsauffassung, das hat sich verändert. Ich muss nicht 16, 18 Stunden am Tag arbeiten. Kann man, Arbeit ist immer genug da. So gesehen kann man 24 Stunden am Tag arbeiten. Aber unabhängig davon, ob man eine Familie hat oder nicht, hat man auch noch Freizeit und man hat noch seinen eigenen Körper und seine Gesundheit. Und dass man wirklich sagt: ‚Heute ist es mal gut gewesen. Ich mache heute mal pünktlich Feierabend.‘ Oder: ‚Ich mache mal VOR meiner Zeit Feierabend, damit ich auftanken kann, oder damit ich einfach, weil das Wetter heute schön ist, das mal genieße.‘ Das hängt aber auch damit zusammen, in welcher Geschäftsstelle man tätig ist oder wie die Kultur in der Geschäftsstelle ist.“*

(politische Sekretärin)

Ein großer Wandel wird von allen InterviewpartnerInnen, Führungsfrauen und Führungsmännern, politischen Sekretärinnen und Sekretären, insbesondere bei den auch von Männern zunehmend formulierten Anforderungen für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben festgestellt.

*„Bei mir im Team sind in dem Verständnis sozusagen die Männer die Frauen.“* (aktiver Führungsmann)

Vor allem vor dem Hintergrund der Nachwuchsgewinnung komme der Frage, ob die Übernahme von Führungsverantwortung automatisch gleichbedeutend mit einem hohen Maß an Selbstaufgabe verbunden sei, eine große Bedeutung zu.

*„Möchte ich eigentlich noch mehr Verantwortung übernehmen in einer Organisation, die mich schlechtestenfalls mit Haut und Haaren frisst? Ich sage das jetzt mal so, weil es ja wirklich in manchen Gliederungen eine Kultur gibt, dass derjenige der Mitarbeiter des Monats ist, der am längsten abends im Büro sitzt. Da passiert jetzt schon eine ganze Menge, aber wenn wir weiter dran arbeiten würden, dass wir auf uns selber ein bisschen achtgeben und unsere Arbeitsfähigkeit erhalten und uns mehr darauf konzentrieren, gut zu arbeiten und nicht zu lange. Ich glaube, dann kann das auch Leute motivieren, die vielleicht sagen: ‚Ja, ich kann mir das vorstellen, Verantwortung zu übernehmen. Aber ich möchte mich nicht völlig aufgeben.‘ Ich glaube, da sollten wir den Kulturwandel ein bisschen voranbringen.“* (aktive Führungsfrau)

Eine Schlüsselrolle kommt hier den Führungskräften zu. Viele der interviewten Führungskräfte, weibliche und männliche, unterstreichen die Bedeutung der Vorbildfunktion als Führungskraft.

---

*„Ich glaube, ich hatte in meinem Berufsleben echt Glück, dass ich lange, lange Jahre mit einem Kollegen zusammengearbeitet habe, der dann auch als Erster Bevollmächtigter mein Vorgesetzter wurde und sagte: ‚Das ist relativ einfach: Ein Gewerkschaftssekretär, der nicht lachen kann, hat seinen Beruf verfehlt.‘ Er hatte selber zwei kleine Kinder und hat schon mal gesagt: ‚Meine Frau, ich muss jetzt heute Mittag heim. Könntest du das machen?‘ Wo ich dieses Verständnis von Arbeit und Leben im Gleichklang auch für mich erlebt habe und nie den Eindruck hatte, das geht nicht. Ganz im Gegenteil: Ich habe erlebt, wie das wunderbar funktioniert.“* (aktiver Führungsmann)

*„Wir (als Führungskräfte, Anm. d. Aut.) haben auch eine Verantwortung, wie wir etwas vorleben. Und gerade vor dem Hintergrund ‚Vereinbarkeit Beruf und Privatleben‘. (...) Da haben wir schon eine Verantwortung, ob nun Männlein oder Weiblein.“* (aktive Führungsfrau)

*„Natürlich werden politische Sekretärinnen oder Sekretäre nie einen 35-Stunden-Job haben. Um diesen Job machen zu können, bedarf es wechselseitiger Flexibilität. Wenn einer mal mittags gehen will, dann muss das auch mal möglich sein. Darauf muss ich als Führungskraft achten und gegebenenfalls auch vorleben.“* (aktiver Führungsmann)

**Ein Interviewpartner weist jedoch auch auf die Ambivalenz zwischen den Anforderungen der Mitglieder und der internen Führungsrolle und die damit verbundenen unterschiedlichen Vorbildfunktionen hin.**

*„Die Mitglieder haben ein Recht darauf, dass diese Organisation in ihrem Sinne gut funktioniert. Diese Frage der Vorbildrolle ist einfach total ambivalent. Weil du willst und du sollst auf der einen Seite in der Rolle als Vorgesetzter für die Beschäftigten die absolute Vorbildrolle geben. Auf der anderen Seite aber für die Mitglieder auch. Die Kunst bei uns ist, und wenn ich es dramatisch sagen würde, ist das ein Überlebensfaktor, dass du zwischen den beiden Polen nicht zerrieben wirst. Sondern du musst gucken, wie du das hinkriegst.“* (aktiver Führungsmann)



**GESUNDHEIT  
IST THEMA**

**Ein großer kultureller Wandel wird auch beim Gesundheitsthema festgestellt.**

*„Früher bist du in die IG Metall gekommen und das waren – ich sage jetzt etwas ganz Böses und das weiß ich auch – viele ältere Herren, die irgendwie alle viel geraucht haben, die alle nicht so gesund gegessen haben. Sport war kein Thema und wichtige Entscheidungen wurden gerne abends beim Schnaps noch mal besprochen. So habe ich das kennengelernt. Sogar auf Bezirksjugend- oder auf Bundesjugendebene. Da hat man auch gerne abends spät beim, ich weiß nicht, siebten Bier oder so die wirklich wichtigen Entscheidungen noch mal diskutiert. Das erlebe ich alles gar nicht mehr und erlebe das als unglaublichen Gewinn.“* (politische Sekretärin)

**In diesem Zusammenhang verweisen viele ausdrücklich auf die Angebote des zentralen Gesundheitsmanagements und deren kulturverändernden und hierdurch die Akzeptanz des Themas fördernden Wirkung.**

*„Ich glaube, diese Gesundheitsprogramme, die in der IG Metall laufen, sind einfach total Gold wert. Oder diese Schrittzählernummer: Alle hatten so ein Ding in der Tasche und man wurde auch nicht mehr für völlig bescheuert gehalten, wenn man gesagt hat: ‚Ich hab’s am Rücken; ich gehe lieber noch einmal um den Block, damit man ein bisschen in Bewegung kommt.‘ Das ist normal geworden; da verändert sich so viel. Man muss hier auch nicht mehr bis um 23 Uhr das Licht im Büro anlassen, um als besonders motiviert wahrgenommen zu werden. Man muss auch nicht mehr, wenn man müde ist, abends bis um eins noch an irgendeinem Tresen verbringen, um eine wichtige Entscheidung mit diskutieren zu können. Da haben sich Arbeitsorganisation und Kultur in der Organisation ganz schön gewandelt. Das finde ich super, total entlastend.“*

(politische Sekretärin)

Neben erlebten großen positiven Veränderungen erzählen die InterviewpartnerInnen jedoch auch von nach wie vor bestehenden Widerständen, von objektiven und subjektiven Faktoren, von impliziten Normen und Regeln, die den Wandel erschweren und zumindest implizit hemmende Auswirkungen auf die Förderung der Geschlechtergerechtigkeit haben können. Diese werden in den folgenden Abschnitten behandelt.

## **2.2 Zentrale objektive Strukturmerkmale: Die Besonderheit der Struktur der IG Metall verstehen**

Im Laufe der Interviews wurden bestimmte Strukturelemente identifiziert, die für das spezifische Funktionieren der IG Metall wesentlich sind.

### **2.2.1 Wahlämter und -zyklen**

Das Leben der IG Metall ist von Zyklen geprägt: von Wahlzyklen auf Ebene der Geschäftsstellen und im Vorstand bis hin zu Tarifzyklen.

Der Umstand, dass Führungskräfte überwiegend gewählt werden, erschwere eine gezielte und transparente Personalplanung und -entwicklung, wie einige InterviewpartnerInnen betonen. Außerdem gebe es für Wahlämter oft keine klaren Kompetenzprofile.

*„Ich glaube, was Bevollmächtigte in der Regel nicht gelernt haben: Führung. Bevollmächtigte werden oft ausgesucht anhand ihrer Fachlichkeit im Betrieb, in der Betriebsberatung, Betriebsbetreuung. Im Prinzip ist also die Arbeit, die sie außerhalb der Geschäftsstelle machen, oft der Grund, warum sie Führungskraft werden. Aber sie müssen ja im Team in der Geschäftsstelle eine Führungsaufgabe übernehmen.“*

(aktive Führungsfrau)

Wahlämter fördern, so die Wahrnehmung einiger InterviewpartnerInnen, darüber hinaus potenziell ein ‚Lagerdenken‘ sowie ein Konkurrenzverhalten, was einer Ausrichtung der IG Metall hin auf Kooperation entgegenwirken und außerdem zu Ressourcenvergeudung führen kann. Dies wird in der Vorstandsverwaltung besonders stark empfunden.

*„Ich sage mal, wenn ein Gewerkschaftstag war, dann braucht es mehrere Monate bis zu einem halben Jahr, bis sich das einigermaßen sortiert hat. Und dann ist es natürlich auch so, dass spätestens ein halbes Jahr vor dem nächsten Gewerkschaftstag der Wahlkampf beginnt. Da ist so ein bisschen Stillstand im Haus. (...) Da kann man sich ungefähr vorstellen, wie lange man überhaupt sinnvoll arbeiten kann.“*

(aktive Führungsfrau)

---

### 2.2.2 Autonomien und Hierarchien

Charakteristisch für die IG Metall ist die Autonomie der Geschäftsstellen, etwa im Bereich der Personalpolitik, die implizit auch Auswirkungen auf die Geschlechter- beziehungsweise Vielfaltsthematik haben kann.

*„Wir (die IG Metall, Anm. d. Autor.) haben keine ausschließlich zentralen Einstellungsverfahren, im Unterschied zu manchen anderen Gewerkschaften. Das heißt, wenn eine Geschäftsstelle finanziell und personell dazu in der Lage ist, machen die eine Nachwuchsplanung und entwickeln entsprechende Vorschläge aus ihrem eigenen Bestand. Es gibt ganz unterschiedliche Modelle. Wir haben extrem erfolgreiche Geschäftsstellen, die seit Jahrzehnten sich quasi aus sich selbst heraus immer neu besetzen. Da ist nie jemand von außen rein gekommen. Es gibt aber auch Geschäftsstellen, die machen genau das Gegenteil: ‚Wenn wir eine Neueinstellung vornehmen, dann kommt die nicht aus unserem eigenen Geschäftsbereich, sondern wir wollen jemand von außen, damit das einen neuen Impetus gibt, andere Sichtweisen gibt.‘ Man muss einfach sehen, dass es auch gewachsene Kulturen gibt. Und dass natürlich Geschäftsstellen es sich teilweise verbitten, wenn bei ihnen hineinregiert wird.“* (aktiver Führungsmann)

Die Autonomie der Geschäftsstellen mag eine Kultur der ‚Königreiche‘ befördern, was mit dazu beitragen kann, dass auch Initiativen für einen Kulturwandel nicht immer ankommen (beispielsweise Organisationsentwicklungsprozesse oder auch ‚Frauenförderung‘, die über satzungsrechtliche Bestimmungen hinausgeht). Hier sehen einige InterviewpartnerInnen noch großen Handlungsbedarf.

*„Ich halte es für sehr entscheidend, auf bezirklicher Ebene eine Kultur zu finden, die sagt, die Eigenständigkeit der Geschäftsstellen ist sehr wichtig, und es gibt gleichzeitig ein gemeinsames Dach, unter dem man sich stärker zusammenfindet.“* (aktive Führungsfrau)

*„Was mir immer auf den Senkel gegangen ist bei der IG Metall, sind diese hochgezogenen Mauern um die Geschäftsstellen herum, und niemand darf reingucken (...). Man redet nicht über Fehler, man redet nicht über Probleme (...). Dafür gibt es wenig Formen. Ich finde, das verändert sich gerade ein bisschen und da wäre es schön, wenn ihr vom Vorstand das noch mit unterstützen könntet.“* (aktive Führungsfrau)

Ein Interviewpartner mahnt einen differenzierteren Umgang mit der Frage der Autonomie an.

*„Was in der IG Metall durch die Gegend getragen wird, wie wenn es das heilige Kalb wäre, ist diese Monstranz der Autonomie oder Teilautonomie der Verwaltungsstellen. Ich war selber viele Jahre lang in einer Geschäftsstelle und Erster Bevollmächtigter, und wenn mir jemand reinregiert hat, dann bin ich auch immer ziemlich zipfelig geworden. Aber es gibt einen Unterschied zwischen einer Autonomie im Sinne von: ‚Ich darf machen, was ich will‘ oder: ‚Ich bin autonom oder teilautonom im Sinne eines gemeinsamen Verständnisses, im Sinne von: Ich muss innerhalb dieser Teilautonomie meine Aufgabe und meine Ergebnisse liefern.‘ (...) Das heißt, ich kann nicht alles und jedes machen. Sondern das, wofür ich zuständig bin, ist, den operativen Zweck der IG Metall zu erfüllen.“* (aktiver Führungsmann)

Die IG Metall wird zugleich als nach wie vor stark von Hierarchien geprägt empfunden.

Einige InterviewpartnerInnen stellen nach wie vor eine Politik des Durchstellens von oben fest, und dies trotz des Prinzips des sogenannten ‚Gegenstromverfahrens‘ (Informationsfluss, auch vor Entscheidungen, vom Vorstand zu Bezirken und Geschäftsstellen und von diesen wiederum zum Vorstand).

Hierarchische Kulturen innerhalb von Geschäftsstellen, so die Beobachtungen einiger InterviewpartnerInnen, sind geringer geworden, allerdings nach wie vor sehr abhängig von den dort handelnden Personen. In der Vorstandsverwaltung werden, so auch einige InterviewpartnerInnen aus der Fläche, eher weniger Lockerungen festgestellt, was die Hierarchien anbetrifft.

*„Die erste Zeit hier war das Grauen (...) Also, ich bekam einfach das erste Mal auf eine harte Art zu spüren, was Hierarchie heißt. Nicht, dass ich vorher in einem herrschaftsfreien Raum gearbeitet hätte. Aber diese Art der Eins-zu-Eins-Berichterstattung, ja. Ich habe gedacht, ich kriege überhaupt keine Luft mehr.“*

(aktive Führungsfrau)

*„Auch zwischen den Ebenen muss es durchlässiger sein, also vertikal, nicht nur horizontal. Was für viele Beschäftigte der IG Metall immer noch nicht so richtig transparent und klar ist, ist die Arbeit der Vorstandsverwaltung und deren Abteilungen.“*

(aktive Führungsfrau)

Als weitere strukturelle Besonderheit wird besonders von Führungsfrauen aus kleineren Einheiten angeführt, dass sich die Personalausstattung der Geschäftsstellen zu sehr nach der Mitgliederstärke bemisst. Besonders herausfordernd sei die Situation in Geschäftsstellen ohne hauptamtliche Zweite Bevollmächtigte. Dies erschwere das Delegieren von Führungsaufgaben, und damit zusätzlich auch die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben insbesondere für hauptamtliche Führungskräfte.<sup>11</sup>

*„Mir wäre es ehrlich gestanden lieber, wenn ich jemand Starkes an meiner Seite hätte. Stark in dem Sinne, dass ich einen Teamkollegen hätte, einen Zweiten Bevollmächtigten hauptamtlich. Aufgrund der Neuwahlen, aufgrund der Fusionssituation und der finanziellen Situation der Geschäftsstelle war das ein Vorstandsbeschluss, dass der Zweite Bevollmächtigte zukünftig nicht mehr hauptamtlich ist.“*

(aktive Führungsfrau)

### **2.2.3 IG Metall als Spiegelbild der Betriebe**

Ein weiteres wichtiges objektives Strukturmerkmal ist die nach wie vor zahlenmäßig große Männerdominanz: Dies treffe auf die IG Metall-Mitglieder in den Betrieben inklusive der dortigen Führungsgremien zu und setze sich in weiteren ehrenamtlichen Funktionen auf Ortsebene und darüber hinaus fort.

*„Die IG Metall ist ja auch das Spiegelbild der betrieblichen Wirklichkeit, die wir vorfinden. Wir haben einen geringeren Frauenanteil in den Betrieben, aber wenn man sich den weiter anguckt: Wie sieht es denn in den Führungsgremien auch der Betriebsräte aus? Das spiegelt sich ebenfalls wider. Ich finde wichtig, dass ‚Frauen in Führungspositionen‘ auf vielen Ebenen Thema ist. Wenn ich in den Betrieben Frauen als Betriebsratsvorsitzende habe, dann wirkt sich das auch auf die IG Metall aus. Und wenn ich in der Geschäftsstelle eine Frau als Geschäftsführerin habe, dann wirkt sich das auch aus.“*

(politischer Sekretär)

Als weitere Herausforderung für den Wandel benennen einige InterviewpartnerInnen auch den Generationsunterschied: Betriebliche SpitzenfunktionärInnen – überwiegend Männer – gehörten häufig

---

<sup>11</sup> Im Sommer 2016 verabschiedete der IG Metall Vorstand die „Richtlinie für den Strukturfonds und zur Sicherstellung der Präsenz der IG Metall in der Fläche“. Durch eine bessere finanzielle Ausstattung inklusive besserer Möglichkeiten der Personalausstattung soll den auch im Rahmen dieser Studie mehrfach geschilderten Problemen kleiner Geschäftsstellen begegnet werden. Die neue Richtlinie war in den Interviews in den Geschäftsstellen noch kein Thema, da ihre Verabschiedung erst kurz vor Projektbeginn erfolgt war.

---

der älteren Generation an, die eher noch von traditionellen Kulturen und damit auch von klassischen Geschlechterrollenvorstellungen geprägt sei. Auch die Lage einer Geschäftsstelle, ob in einem großstädtischen oder in einem eher ländlich-konservativen Umfeld spiele, so einige InterviewpartnerInnen, in diesem Zusammenhang eine Rolle.

*„Manche haben sicherlich immer noch Schwierigkeiten mit einer Frau in so einer Funktion. Bei manchen Betriebsräten habe ich manchmal den Eindruck, dass sie sich etwas leichter täten, wenn sie es mit einem Mann zu tun hätten. Trotz vieler fortschrittlich denkender Männer und Frauen in der IG Metall sind die Strukturen immer noch konservativ geprägt. Ich habe es in der Phase des Warmwerdens gemerkt, dass sie mit Männern auffallend lange oder länger gedauert hat als ich sie mit Frauen habe. Jetzt ist die Zeit vergangen, jetzt ist die Basis da, aber wenn Neue dazu kommen, kann es schon noch sein. Das ist natürlich immer typbedingt und manche, das meine ich mit dem etwas konservativen Umfeld, tun sich schwer mit Veränderungen. Sei es betrieblicher Art, sei es mit der Art der Betreuung. Es liegt an den Mentalitäten, Wechsel ist einfach schwierig hier.“* (aktive Führungsfrau)

**Darauf hinzuwirken, gerade auch in Betrieben, Frauen für ehrenamtliche oder auch hauptamtliche Tätigkeiten zu gewinnen, ist für viele InterviewpartnerInnen ein großes Anliegen.**

*„Für mich geht die Förderung von jungen Kolleginnen immer im Betrieb los. Das ist die Ausgangssituation. Da spielt es überhaupt keine Rolle, ob sie im Betrieb bleiben. Im Gegenteil: Wir haben in der IG Metall viele ehrenamtliche Positionen zu besetzen. Dafür brauchen wir betriebliche Kolleginnen. Darüber hinaus dann schauen: Wer kann auch irgendwann in der IG Metall hauptamtlich werden? Es stellt sich die Frage: Wie fördere ich Frauen im Betrieb, dass sie Verantwortung übernehmen? Für mich ist übrigens an dieser Stelle ein wichtiger Punkt: In den Betriebsratsgremien – welche Inhalte bearbeiten die Betriebsrätinnen? Hier versuche ich Kolleginnen dafür zu motivieren, dass sie sich um Eingruppierung, um Arbeitspolitik, um Wirtschaftsausschuss auch kümmern und nicht nur im Kantinenausschuss sind oder die Gleichstellungsbeauftragten. Also: Es müssen die Kolleginnen in die ‚harten‘ Themen im Betrieb reingehen, um da Ängste abzubauen oder mit den Ängsten anders umzugehen.“* (aktive Führungsfrau)

**Dieses Anliegen umzusetzen, stoße jedoch manchmal an Grenzen.**

*„Ich glaube, dass die Förderprogramme für Frauen beim Vorstand der richtige Weg sind, aber sie ändern die IG Metall vor Ort, also die Mitglieder, nicht. Unsere Führungspositionen in den Geschäftsstellen werden durch die Mitglieder bestimmt. Es ist unheimlich schwierig für uns hier vor Ort, aktive Frauen zu gewinnen für die Arbeit, auch bei der Quote für die Delegiertenversammlung bei den Mitgliederversammlungen. Das ist richtig, dass die Frauen entsprechend dem Anteil in den einzelnen Gremien vertreten sein sollen und müssen. Das ist gut, weil sonst würden wir uns in den Geschäftsstellen vor Ort wahrscheinlich weniger Mühe geben, unsere Mandate mit Frauen zu besetzen. Und jedes Mal ist es so, das kenne ich auch von früher, wie über Funktionärinnen teilweise abfällig gesprochen wurde, wenn man Leute für die Gremien gesucht hat: ‚Die ist blöd, die doofe Kuh.‘ Es gibt teilweise auch Konflikte in den Betriebsratsgremien: Die Frauen, die vielleicht weniger attraktiv, ein bisschen schreppig sind, aber inhaltlich gut und unbequem, die werden sofort verdammt.“* (aktive Führungsfrau)

## 2.2.4 Personalplanung und -entwicklung

Einige InterviewpartnerInnen weisen darauf hin, dass es in der IG Metall, anders als in manchen Unternehmen, keine durchgängige systematische Personalplanung und -entwicklung gebe. Dies ist einerseits den bereits dargestellten strukturellen Besonderheiten, Stichwort Wahlämter, geschuldet. Diese demokratische Verfasstheit wird zwar zutiefst befürwortet, dennoch wünschen sich einige InterviewpartnerInnen hier eine konkrete Weiterentwicklung.

*„Wenn man in der Wirtschaft unterwegs ist, zum Beispiel in den Betrieben, die ich begleite, beobachte ich, dass es vom Personalmanagement, nicht nur auf Betriebs-, sondern auch auf Unternehmens- und Konzernebene, ganz strategische Entwicklungsmaßnahmen gibt. (...) Auch wenn wir eine besondere Situation haben, weil viele Führungspositionen mit einem Wahlamt verbunden sind, wäre eine systematische Vorbereitung gut. Ob der Wechsel dann genau so eintritt, ist im Voraus ja nie sicher, aber von sich aus sagen zu können: ‚Wir gehen eine strategische Vorbereitung ein‘, weist auf eine professionelle Führungskräfteentwicklung hin.“*  
(politischer Sekretär)

Es gibt zwar, so die InterviewpartnerInnen, hervorragende Nachwuchsprogramme und Angebote für überwiegend neue Führungskräfte, jedoch keine darüber hinausgehende Entwicklungsplanung. Erschwert wird das auch dadurch, dass Führungskräfte, die per Wahlamt in ihre Funktion gekommen sind, wie zum Beispiel Bevollmächtigte, keine ‚Vorgesetzten‘ haben.

*„Der Erste Bevollmächtigte, der hat über sich niemanden. Das ist aber das Wesen unserer demokratischen und solidarischen Organisation.“*  
(aktiver Führungsmann)

Die Folge sei, dass es für Bevollmächtigte mit Ausnahme der sogenannten Geschäftsplanprozesse keine geregelte Feedbackkultur oder die Möglichkeit von Personalentwicklungsgesprächen gibt.<sup>12</sup>

*„Ich wünsche mir, dass jemand mit mir meine Karriereplanung bespricht. Dass es dafür eine Möglichkeit gibt. Dass auch mit Bevollmächtigten quasi eine Art Mitarbeitergespräch geführt wird. Was wir ja nicht haben. Es gibt keinen, der uns fragt: ‚Wie geht’s dir denn? Oder was brauchst du denn?‘ oder so. Dass so etwas auch institutionalisiert werden könnte.“*  
(aktive Führungsfrau)

Auch Führungskräfte ohne Wahlmandat bemängeln die fehlende persönliche Ansprache und Entwicklungsplanung. Dies trifft auch für Führungskräfte zu, die ihre Funktion bereits länger bekleiden.<sup>13</sup>

*„Ich finde, auch den Älteren sollten noch Entwicklungsperspektiven geboten werden. Entwicklungswünsche sollten unterstützt werden. Aber es gibt keine Entwicklung. Es gibt zwar einen kurzfristigen Qualifizierungsplan, der fragt: ‚Was steht nächstes Jahr an?‘ Den gibt es. Aber es gibt keine persönliche mittel- oder langfristige Entwicklungsplanung. Und das wäre sinnvoll. (...) Ich denke, es wäre gut, wenn die Vorgesetzten fragen würden: ‚Wie sieht denn das aus mit dir in den nächsten fünf Jahren? Was stellst du dir denn vor?‘ (...) Kann ja sein, ich möchte mich vielleicht für ganz was Neues qualifizieren. Oder es kann sein:*

---

12 Die von den InterviewpartnerInnen angeregten Entwicklungsgespräche werden erstmals seit Ende 2016 vom Ressort Personalentwicklung/HAW für neu gewählte Bevollmächtigte angeboten.

13 Das genannte Angebot zu Entwicklungsgesprächen für neu gewählte Bevollmächtigte wird sukzessive auf neue und erfahrene Führungskräfte aller Gliederungsebenen ausgeweitet werden.

---

*„Hey, passt mal auf, ich habe im Moment gesundheitliche oder familiäre Probleme. Ich würde gerne in den nächsten paar Jahren meinen Schwerpunkt auf meine Gesundheit oder meine Familie legen.“ Solche Überlegungen sind übrigens nichts Geschlechterspezifisches.“* (aktive Führungsfrau)

**Auch weiterführende, systematisch angebotene Qualifizierungsangebote speziell für aktive Führungskräfte werden vermisst.**

*„Ich würde mir mehr Qualifizierungsangebote für Führungskräfte wünschen. Es gibt ja dieses für die quasi Einsteiger. Danach gibt es nicht mehr wirklich viel für Führungskräfte. Ich würde mir wünschen, dass Angebote gemacht werden speziell für Bevollmächtigte zu Sachthemen. (...) Und dass man diese Führungskräfte-seminare weiter entwickelt. (...) Dass es für Führungskräfte in dem gleichen Stil nochmal ein Angebot gibt, quasi aufbauend.“* (aktive Führungsfrau)

**Das Fehlen von weiterführenden Entwicklungsgesprächen und von damit verbundenen, dezidiert benannten AnsprechpartnerInnen auf Bezirks- und Vorstandsebene wird auch von AbsolventInnen der Führungskräftenachwuchsprogramme kritisch angemerkt. Die seit dem Jahr 2009 in der IG Metall bundesweit institutionalisierten ‚Mitarbeiter/innen-Gespräche‘ mit direkten Vorgesetzten können diese Lücke nicht füllen, so die Wahrnehmung mehrerer InterviewpartnerInnen.**

*„Mir fehlt einfach die Möglichkeit, mit jemandem, der sich in der Organisation auskennt, der weiß, wo vielleicht Plätze frei sind, der Personalentwicklung im Blick hat, mit dem ganz offen darüber zu sprechen, ohne dass es gleich weiterkommuniziert wird und ich mich mit einem Wort irgendwie vielleicht schon festlegen muss. Ich möchte erst mal in einem geschützten Rahmen mir Gedanken machen können mit jemandem, der sich einfach sehr gut auskennt.“* (politische Sekretärin)

**Die fehlende systematische Entwicklung trotz guter (Einstiegs-)Nachwuchsprogramme wird auch in Verbindung mit mangelnder Transparenz bei den Auswahlprozessen gesehen, die wiederum die Motivation, eine Führungsposition anzustreben, bremsen kann.**

*„Die Frage, wann sind wo welche Stellen wie zu besetzen und wer wird wie darauf vorbereitet, ist eine Frage der Transparenz. Man könnte es als transparent benennen, mit Blick vom Bezirk auf die Geschäftsstellen, hier tut sich was. Die meisten Bezirke führen Nachwuchsprogramme durch und kalkulieren, wir brauchen in so und so viel Jahren so und so viel Sekretäre oder Bevollmächtigte. Dann beginnt ein Prozess, der nochmal kritisch begutachtet werden müsste: Ist klar beschrieben, wer in das Nachwuchsprogramm aufgenommen werden soll, wer nimmt letztendlich teil, nach welchen Kriterien verläuft die Auswahl und mit welchen Ressourcen wird das Programm durchgeführt?“* (politischer Sekretär)

*„Ich habe erlebt, dass es weniger drauf ankommt, wie gut jemand in eine Führungsrolle passen würde, sondern vielmehr, welche Befürworter man innerhalb der IG Metall hat. Und das ist es auch, was mich davon abhält, ganz offensiv zu sagen: ‚Ja, ich will eine Führungsposition!‘“* (politischer Sekretär)

**Eine Interviewpartnerin merkt an, dass eine bessere strategische Personalplanung auch die Arbeit der Führungskräfte selbst wesentlich erleichtern würde.**

*„Es braucht ein strategisches Talentmanagement. Welche Stellen müssen besetzt werden, wann? Wen haben wir da? Das funktioniert im Moment punktuell – da muss die IG Metall besser werden, nicht nur im Punkt Frauenförderung. Für viele Führungskräfte ist das ein großer Zeitfresser und gerade für neue Führungskräfte sehr belastend.“* (aktive Führungsfrau)

### **2.2.5 Frauenquote und -förderprogramme**

Quote und Frauenförderprogramme zählen ebenfalls zu den objektiven Strukturmerkmalen. Die übereinstimmende Meinung bei allen im Rahmen dieses Projektes interviewten Zielgruppen ist: Es braucht die Quote.

*„Ich bin eine große Verfechterin der Quote. Ich glaube, eine wirkliche Veränderung in diesem Punkt wird in einer Männerorganisation nur über Quote erreicht, sonst wird das nicht funktionieren.“* (aktive Führungsfrau)

*„Mein Zugang zur Hauptamtlichkeit ging über die Frauenquote. Dazu stehe ich übrigens. Denn hätte die IG Metall keine Quoten, wären wir heute nicht da, wo wir sind. Das hat mir aber nicht erspart, gut zu sein. Und zur Quote gehört auch immer die Frauenförderung. Bedeutet: Wir müssen dann schon überlegen, wie wir das in der Organisation auch hinkriegen.“* (aktive Führungsfrau)

Zugleich erleben InterviewpartnerInnen bisweilen, dass die Quote gleichsam als paternalistische Maßnahmen kommuniziert wird, dies nach dem Motto: ‚Wir tun was für die Frauen‘, verbunden mit eher geringerschätzenden Begleittönen. Dies wirke für Frauen zusätzlich motivationshemmend.

*„Ich glaube, dass manchmal eine Frau deswegen nicht in eine Führungsposition will, weil man immer unterstellt, die ist in der Funktion, weil sie Frau ist. Die ist über das Frauen-Ticket in dieser Funktion und das schreckt, glaube ich, die eine oder andere ab. Es liegt auch ein Stückchen an den Frauen, die dann in diesen Funktionen drin sind, deutlich zu machen, dass es nicht so ist. Ich merke aber, dass es bei dem einen oder anderen einen lockeren Spruch gibt, auf eine nicht kollegiale Art und Weise. ‚Müssen ja gucken, dass wir auch die Frauen fördern‘; ‚Ich muss jetzt in meiner Geschäftsstelle unbedingt mal sehen, dass ich da auch eine Frau ...‘; ‚Wir haben ja eine Quote beschlossen, ich muss ja gucken, dass ich mich satzungskonform verhalte, dass wir die Quote erfüllen‘; so blöde Sprüche halt. Ich glaube schon, dass die eine oder andere Kollegin sagt, da habe ich keinen Bock drauf. Es sind aber auch ältere Kollegen, also von jüngeren erlebe ich das so nicht oder nehme es so nicht wahr.“* (aktive Führungsfrau)

Andere InterviewpartnerInnen sehen, besonders wenn es um die Quote in Aufsichtsräten geht, nicht nur im männlichen Umfeld, sondern auch bei den Frauen selbst Hürden.

*„Es ist schwer, diese Quote umzusetzen. Da kommen schon viele extrem eigenartige Argumentationen von männlichen Kollegen. Beispielsweise was da immer ganz gerne kommt, ist: ‚Wir haben im Moment keine qualifizierte Frau.‘ Das kennt man ja. Oder aber: ‚Wir haben zwar Kolleginnen hier, aber die sind noch nicht so weit. Die brauchen noch ein bisschen.‘ Oder aber auch: ‚Die Kollegin, die hat da tatsächlich gar keine Zeit für.‘ Da sind ja die Frauen tatsächlich auch etwas kritischer, dass, wenn jemandem ein Aufsichtsratsmandat angeboten wird, die Männer häufiger als Erstes fragen: ‚Was kriege ich denn da?‘ und die Frauen meistens als Erstes fragen: ‚Was brauche ich für eine Qualifikation und wie viel Zeit kostet mich das?‘ (...) Und dass dann auch Kolleginnen sagen: ‚Im Moment schaffe ich das gar nicht. Ich möchte bitte kein zusätzliches Mandat.‘“* (aktive Führungsfrau)

---

Um die Glaubwürdigkeit der IG Metall in Sachen Geschlechtergerechtigkeit zu stärken, müssten gerade auf den Top-Ebenen mehr Frauen eingesetzt werden. Diese sogenannten ‚Role Models‘ könnten auch ein wichtiger Unterstützungsfaktor für junge Führungsfrauen oder solche, die es werden könnten, sein.

*„Mehr Frauen in Führungspositionen bringen. Damit man einfach Beispiele hat, dass es gehen kann.“*

(aktive Führungsfrau)

*„Natürlich muss der Laden jetzt mal zwei weibliche Bezirksleiterinnen hinkriegen. Und das mit den Bildungsstättenleitern, das weiß ich, ist eine Sache auf Zeit. (...) Da müssen Frauen hin. Auch die ganzen männlich besetzten Arbeitsdirektorenposten. (...) Zwei Frauen sind da, glaube ich. (...) Also, insofern sind alle Klassiker, alle klassischen Maßnahmen der Frauenförderung natürlich gewünscht, gewollt, nötig und wie man bei mir sieht, ja auch durchaus nützlich.“*

(aktive Führungsfrau)

## **2.3 Implizite Organisationscharakteristika, Normen und Regeln – oder wie ‚tickt‘ eigentlich die IG Metall?**

Zu wissen und zu verstehen, wie die IG Metall ‚tickt‘, dem messen die InterviewpartnerInnen eine große Bedeutung bei. Dies nicht nur, um die Führungsrolle bestens auszufüllen, sondern auch hinsichtlich der persönlichen Situation und Entwicklung.

*„Das Wissen, wie die Organisation tickt, ist gesundheitsförderlich.“*

(aktive Führungsfrau)

### **2.3.1 Führungskompetenz und -verständnis**

Die InterviewpartnerInnen beobachten nach wie vor ein Nebeneinander unterschiedlicher Führungsstile von hierarchisch/autoritär bis kooperativ/partizipativ. Welche praktiziert werden, wird als sehr stark personenabhängig und auch generationsabhängig wahrgenommen.

*„Es gibt nicht eine Führungskultur, es gibt Führungskulturen in der IG Metall (Hervorhebung durch den Interviewpartner, Anm. d. Aut.). Also vom klassischen Verständnis (hierarchisch/autoritär, Anm. d. Aut.) bis zu einem kooperativen Führungsverständnis ist alles vorhanden.“*

(politischer Sekretär)

Einige InterviewpartnerInnen beobachten ein nach wie vor hierarchisches, restriktives Klima und mahnen Veränderung an.

*„Ich glaube, man kann anders führen, und ich denke auch, die Zeit ist reif, dass anders geführt wird als in so klassischen hierarchischen Strukturen. Das wird nicht langfristig so funktionieren. Jeder bringt in diese Organisation Riesenpotenzial mit, sonst wäre er nicht hier. Die Frage ist, ob wir uns durch diese Führungskultur, die wir haben, nicht ganz oft Potenzial verschenken und Kolleginnen und Kollegen demotivieren. Dass die sozusagen nicht mehr 100 Prozent oder mehr als 100 Prozent ihrer Leistung bringen möchten, weil sie einfach ein Stück weit gefrustet sind von dem, was sie hier ganz oft als Führungskultur vorfinden.“*

(politische Sekretärin)

*„Ich beobachte Führungsstile, die ich gerne mit einem Gummiboot vergleiche: Einer sitzt in der Mitte und die, die mit ihm arbeiten, die thronen so am Rande. Sie können sich gar nicht aufeinander beziehen, weil das Boot kippt ja dann zu einer Seite, dann würden sie alle miteinander ins Wasser fallen. Also das ist für mich ein zentralistisches Führungsprinzip.“* (aktive Führungsfrau)

*„Es ist schon sehr altmodisch, wie die Führungskultur hier ist. Das ändert sich jetzt langsam, aber es wird sehr wenig reflektiert, wie Führung eigentlich stattfindet. Es geht einerseits sehr hierarchisch zu, streng von oben nach unten. Und trotzdem kann man manchmal den Eindruck gewinnen, nach oben wird viel abgenickt, und trotzdem macht hinterher jeder, was er will.“* (aktive Führungsfrau)

**Von einigen InterviewpartnerInnen wird explizit das Fehlen eines ‚Führungsleitbildes‘ beziehungsweise eines klaren Commitments zu Haltungen und Werten bemängelt. Es fehle an allgemeingültiger Orientierung, wie Führung in der IG Metall zu gestalten sei.<sup>14</sup>**

*„Es gibt kein gemeinsames Bild, wo wir hinwollen. Ich weiß, wie viel Verlust an Arbeitsqualität wir durch schlechtes Klima hatten oder schlechte Umgangsformen oder schlechte Führung. Ich glaube, dass wir uns als Organisation deutlich besser aufstellen, wenn wir diese Themen im Blick haben und an diesen Themen arbeiten. Also die Frage, wie Führung ausgeübt wird. Ich habe Kollegen, das sind alles männliche Kollegen, mit denen ich mich treffe und über diese Themen rede, aber das sind privat organisierte Sachen, wo wir nochmal auf unsere Rolle und unsere Konflikte draufschauen. Das ist aber nichts Offizielles. Die Frage ist schon auch: Wie wollen wir denn führen? Und darf da jeder machen, was er will? Wir gehen ja nun auch mit Menschen um!“* (aktive Führungsfrau)

*„Ich glaube, dass wir das Thema soziale Führung sehr viel stärker in den Mittelpunkt stellen müssen. (...) Wir brauchen ein einheitliches, gelebtes Leitbild von Führung auf allen Ebenen der IG Metall. Wir haben ein Leitbild, was unsere politische Marschrichtung ist, wir haben ein Leitbild bei der Mitgliederorientierung, aber was unser Führungsleitbild angeht, das haben wir nicht. Und wir müssen aus meiner Sicht mit gutem Beispiel vorangehen. Wenn wir in den Betrieben und im Umgang mit unseren Mitgliedern glaubwürdig sein wollen, brauchen wir organisationsintern ein vorbildliches Führungsbild und Führungsverständnis.“* (aktiver Führungsmann)

**Die Klärung von eigenen Haltungen und Werten wie auch externen Anforderungen an Führung wird als wichtiges Thema auch für ehrenamtliche Führungskräfte in den Betrieben angesehen.**

*„Wir hatten jetzt den ersten Baustein einer Führungskräftequalifizierung für unsere Vertrauenskörperleiter und -leiterinnen und waren inhaltlich dabei, das Rollenverständnis zu klären: Welche Anforderungen an die Rolle sie von außen kennen? Und haben sie dann auch gefragt: Wie stellen sie sich denn ihre Rolle selber vor? Welche Ansprüche haben sie selber? Wie wollen sie das für sich gestalten, dass es auch für sie rund wird? Da sagte ein Kollege, und das hat mich nachhaltig beeindruckt: ‚Wow! Das wurde ich ja noch nie gefragt!‘ Ich fand das sehr bezeichnend dafür, dass wir da noch sehr, sehr viel zu tun haben; dass wir auch erst mal selbst an unserem Menschenbild ganz nachhaltig arbeiten müssen: Welchen Blick haben wir*

---

<sup>14</sup> Im Zuge des Organisationsentwicklungsprojektes „IG Metall 2009“ wurde eine erste Vorlage für ein Führungsleitbild entwickelt. Aktuell gibt es Überlegungen, dieses, auch unter Berücksichtigung des Generationswandels, weiter zu entwickeln.

---

*auf die Menschen? Und dass das eine ganz große Chance ist, wenn wir das auch wirklich zufriedenstellend hinbekommen. Nämlich den Menschen mit seinen Bedürfnissen und Wünschen in den Mittelpunkt zu stellen. Wenn uns das gelingt, glaube ich, wird die IG Metall zukunfts mächtig sein. Wenn wir das nicht hinbekommen, sehe ich eher schwarz.“* (politische Sekretärin)

Andere InterviewpartnerInnen betonen zwar ebenfalls die Notwendigkeit eines gemeinsamen Führungsverständnisses, heben jedoch hervor, dass nicht nur das ‚Wie‘, die Strategie zur Zielerreichung, sondern auch das ‚Wohin‘, das Ziel selbst, geklärt werden muss. Diese Frage des ‚Wohin‘ wurde auch in den Gesprächen mit ausgewählten TopentscheiderInnen (= Zielgruppe 4) ausführlich thematisiert.

*„Bei der Frage eines gemeinsamen Führungsverständnisses geht es darum sicherzustellen und zu wissen: Was ist unser Zweck, für was sind wir auf der Welt? Was ist die Aufgabe, die wir zu erfüllen haben? Was sind die Dinge, die wir gemeinsam bewegen wollen? Wie können wir auch gute Vertrauensverhältnisse miteinander aufbauen? Dass es dafür ein gemeinsames Verständnis gibt und dass das natürlich auch bedeutet, entlang von gemeinsamen Prioritäten dafür zu sorgen, dass jeder in dem System an seinem Platz die richtige Möglichkeit hat, sich so zu entfalten und seinen Job zu machen, wie man kann.“* (aktiver Führungsmann)

Nicht nur in der Fläche, sondern auf allen Ebenen bis zur Organisationsspitze wird ein Bedarf nach verstärkter Befähigung für Personalführungsfragen und eine entsprechend qualifizierte Praxis verortet.

*„Beim Thema Führung und Kooperation kann sich auf allen Ebenen noch viel verbessern.“* (aktive Führungsfrau)

*„Mir macht Personal mittlerweile Spaß, aber es darf eben kein Zufall sein, wenn es gut läuft. Die Organisation muss da noch genauer drauf gucken. Wenn unsere Spitzenleute ihr Führungsverständnis weiterentwickeln sollen, brauchen wir entsprechende Angebote. Nur so können sie es lernen.“* (aktiver Führungsmann)

Eine gezielte Unterstützung für Reflexions- und Selbstreflexionskompetenz, Fehler-, Streit-, Feedback- sowie Wertschätzungskultur und Teamorientierung fehle bis in höchste Führungsebenen hinein. Die guten Ansätze der Einstiegsseminare der Aus- und Weiterbildung für Hauptamtliche würden auch hier nicht fortgeführt.

Die meisten der von uns interviewten weiblichen wie männlichen Führungskräfte wünschen sich mehr Verbindlichkeit insbesondere für neue oder auch schon für angehende Führungskräfte bei der Qualifizierung in Sachen Personalführung. Und sie wünschen sich eine ständige Fortentwicklung der Angebote, wengleich sie mit großer Anerkennung darauf verweisen, was in der IG Metall zu diesem Thema, auch was die Frage des Führungsverständnisses anbetrifft, in den letzten Jahrzehnten bereits entwickelt worden ist.

*„Man muss auch mal sehen: ‚Wo kommen wir her?‘ (...) Das, was in den letzten 20 Jahren entstanden ist, das ist schon echt großartig. Beginnend bei der Traineeausbildung über Einzelmodule zum Thema Führung bis hin zu der Führungskräftenachwuchsausbildung. (...) Jetzt geht es darum, permanent an Verbesserungen weiterzuarbeiten.“* (aktiver Führungsmann)

Führungskräfte, die sich überfordert fühlen, werden als besondere Bremser für kooperative Wandlungsprozesse gesehen. Nicht nur in solchen Fällen wird das Fehlen wertschätzender Ausstiegsmöglichkeiten oder Umstiegsszenarien bemängelt.

*„Ich stelle mir auch die Frage, was ist denn zum Beispiel mit Bevollmächtigten, männlich wie weiblich, die irgendwann sagen: ‚Ich kann den Job einfach nicht mehr machen. Weil sich bei mir familiär was verändert hat oder, oder, oder.‘ Welche Ausstiegsmöglichkeiten bietet eine Organisation an? Also all die Fälle, die ich kenne, die haben meistens die Organisation verlassen. Das waren meistens auch Frauen.“*  
(politische Sekretärin)

Als weitere Problematik eines bisher ungeklärten Rollen- und Führungsverständnisses wird das Verhältnis von Ersten und Zweiten Bevollmächtigten angeführt. Dies kann zu Konflikten und Konkurrenzsituationen führen, die unter Gender-Gesichtspunkten noch eine besondere Dynamik entfalten.

*„Die Rolle als Zweite Bevollmächtigte zu finden, fand ich sehr schwer. Rein satzungsmäßig gibt es ja keinen Unterschied zwischen Ersten und Zweiten Also nur die Nummerierung. (...) Es ist schwer, diese Rolle zu finden, weil es ja innerhalb der IG Metall keine Stellenbeschreibung dafür gibt: ‚Das macht der Erste, das macht der Zweite.‘ Mein Eindruck ist, dass diese Situation für Frauen schwieriger ist als für Männer. Weil ich glaube, sie sind nochmal mehr Bedrohung für die Ersten Bevollmächtigten. In unserem Job geht es ja auch um Macht. Du musst wiedergewählt werden. Es geht auch darum, wie durchsetzungsfähig bist du im Betrieb. Wie folgen dir die Ehrenamtlichen, das klingt bescheuert, weil wir denen auch folgen müssen, aber es geht auch ein Stück weit innerhalb der IG Metall darum, wer hat hier das Sagen. Ich habe schon den Eindruck, dass Männer und Frauen unterschiedlich mit dieser Herausforderung umgehen. Männer reagieren da anders. Sie sagen jetzt nicht, dass sie Angst haben oder das ist eine Bedrohung oder was weiß ich, sondern sie gockeln noch mehr rum wie eh schon. Wir Frauen sind eher so, ja, traut man sich das zu? Ich glaube, dass beide Geschlechter die gleichen Herausforderungen haben in dieser Frage, aber der Umgang damit ist unterschiedlich.“*  
(ehemalige Führungsfrau)

### 2.3.2 Wertschätzung

In Hinblick auf gelebte Wertschätzung in der IG Metall und wie sie diese selbst in der Führungsposition erleben, gibt es seitens der InterviewpartnerInnen sehr vielfältige Einschätzungen.

*„Ich denke, es ist inzwischen mehr Wertschätzung da. Männer zu Frauen und Frauen sowieso gegenüber Männern. Mehr Augenhöhe. Wir sind mehr geworden, wir sind nicht mehr so ganz zu übersehen.“*  
(aktive Führungsfrau)

Viele InterviewpartnerInnen vermissen allerdings eine grundlegend wertschätzende Kultur in der IG Metall, was sich an diversen Aspekten zeigt.

*„Es gibt keine Wertschätzung. Nichts gesagt ist gelobt bei der IG Metall.“*  
(aktive Führungsfrau)

*„Was etwas schwierig ist, ist, die Motivation beizubehalten, weil ein bisschen die Wertschätzung fehlt. Also, das ist, glaube ich, was viele von uns umtreibt. Jeder von uns hat es ganz gerne, wenn er auch mal gesagt bekommt: ‚Das ist gut gelaufen.‘ Also jetzt nicht nach dem Motto: ‚Kopf tätscheln und brav und alles fein.‘ Sondern wirklich halt auch mal ein qualifiziertes Feedback zu bekommen. Einfach auch mal zu sehen: ‚Was*

---

*ist passiert? Was ist gut gelaufen?’ Wenn wir beispielsweise im Betrieb direkt etwas machen und dort mit den Menschen arbeiten, das ist das Schönste. Weil da bekommt man fast immer auch entsprechendes Feedback. Dort kriegt man dann wirklich auch gesagt: ‚Mensch, super, dass du das gemacht hast, dass du das begleitet hast! Und wir konnten das und das damit erreichen.’ Das ist das, wo wir uns unsere Kraft holen. Und das ist das, was hier im Haus absolut fehlt.“* (aktive Führungsfrau)

*„Die Anerkennung als Expertin, das ist ein großes Thema bei uns: Ich wünschte mir schon, dass man als Expertin Vertrauen bekommt und geschätzt wird. Das macht meinen Job sehr anstrengend, dass ich immer wieder erklären muss, warum wir das so und nicht anders machen.“* (aktive Führungsfrau)

**Insgesamt wünschen sich die InterviewpartnerInnen, dass Führungskräfte – und alle MitarbeiterInnen – in der IG Metall stärker als Menschen wahrgenommen werden.**

*„Was brauchen jüngere, aber auch schon länger aktive Führungskräfte, um bei der IG Metall zu bleiben? Da geht es um Herausforderungen, um Perspektiven, um Sinnstiftung. Es geht aber auch darum, verschiedene Lebensmodelle und neue Ideen verwirklichen zu können. Und auch als Mensch wahrgenommen zu werden, also nicht nur als jemand, der funktioniert, und weil er funktioniert, ist er klasse. Und deshalb zahlen wir dem auch das Gehalt. Es wird sich ganz schön viel verändern in den nächsten Jahren. (...) Das merke ich auch jetzt schon (...), in den Teams gibt es viel mehr Wechsel: Vor allem jüngere Leute gehen weg von der IG Metall, wenn ihnen etwas nicht passt oder sie eine bessere Chance woanders geboten bekommen. Stichwort: ‚War for Talents.’ Beim Bilden von Teams und bei der Wahl von Führungskräften kann sich die IG Metall nicht darauf ausruhen zu sagen: ‚Wir haben einen schillernden Namen, wir zahlen auch nicht schlecht, wir haben eine 35-Stunden-Woche und einen höhenverstellbaren Arbeitsplatz.’ Das wird künftig nicht reichen.“* (aktive Führungsfrau)

### **2.3.3 Transparenz und Intransparenz**

**Viele InterviewpartnerInnen betonen die Wichtigkeit von Transparenz in ihrer Führungsarbeit.**

*„Verbindlichkeit und Transparenz sind für mich ein ganz, ganz hoher Anspruch. Mit Verbindlichkeit meine ich klare Ansagen über das Thema, was ist die Aufgabe. (...) Dass alle immer wissen, um was es geht. (...) Also Transparenz im Sinne einer gemeinsamen Wissensgrundlage, damit man eben gemeinsam an Lösungen arbeiten kann, und das setzt Vertrauen voraus.“* (aktive Führungsfrau)

**Das Gros der InterviewpartnerInnen verweist jedoch darauf, dass in der IG Metall eine große Intransparenz vorherrscht, wie dies etwa bei Entscheidungsstrukturen und -prozessen sowie besonders in der Kommunikation der Fall sei.**

*„Die IG Metall ist ein riesiges informelles Netz. Wir haben eine offizielle Struktur, und wir haben eine sehr große inoffizielle Struktur. Jetzt bin ich nicht schlecht vernetzt, ich bin schon gut vernetzt, auch über meine Bezirksgrenzen hinaus. Aber trotzdem muss ich in bestimmten Zirkeln sein, um bestimmte Sachen mitzubekommen. Bin ich da nicht drin, kriege ich es nicht mit.“* (aktive Führungsfrau)

Die IG Metall wird von vielen als ‚vertratschte‘ Organisation wahrgenommen. Verstärkt werde dies dadurch, dass dezidierte Ansprechstellen etwa für InteressentInnen für Führungspositionen oder jene, die sich beruflich einfach nur verändern wollen, fehlen.<sup>15</sup>

*„Von wem kriege ich Unterstützung? Wie sind die Netzwerke, ohne dass der Buschfunk, bevor du sozusagen in den Zug eingestiegen bist, schon weitergeplaudert hat? (...) Oft ist es so, wenn es um Personal oder sonst irgendwas geht, kursieren Namen, und dann sind die Personen verbrannt, weil sie den Job zum Beispiel nicht kriegen oder gar nicht haben wollen oder wie auch immer. Ich finde, man muss aus Respekt vor den Kolleginnen und Kollegen ein bisschen sensibler mit der einen oder anderen Geschichte umgehen. Und es müsste mehr Möglichkeiten geben, wo sich Kolleginnen und Kollegen einfach auch vertraulich hinwenden können.“* (politische Sekretärin)

Stellenbesetzungen, insbesondere bei Führungspositionen, werden häufig als intransparent erlebt, auch weil sie nur selten ausgeschrieben werden.

*„Ein Stellenportal haben wir schon, aber Stellen mit Führungsfunktion werden dort selten ausgeschrieben. Im Grunde werden dort politische Sekretäre und vereinzelt auch mal ein Bevollmächtigter gesucht. Erfahrungsgeleitet funktioniert das innerhalb dieser Organisation so, dass jemand angesprochen wird von jemandem, der einen dazu für fähig hält, diese Funktion auszufüllen oder gut vertreten zu können.“* (politischer Sekretär).

Die Auswahl oder auch die Vorauswahl verlaufe oft über informelle Kontakte und Netzwerke, in denen Frauen häufig nicht dabei sind. Hinzu kommt, dass Gremien, die letztlich Personalentscheidungen treffen, beispielsweise Ortsvorstände, mehrheitlich von Männern besetzt sind. Dies erschwere den Zugang von Frauen in diese Funktionen zusätzlich.

*„Das hängt mit der Frage zusammen, wie komme ich überhaupt dahin, dass mich jemand wahrnimmt? Wie sind denn überhaupt die Wege, wo ich mich bewerben muss? Wenn es Stellen gibt, die frei sind, wer informiert mich denn dann? Frauen haben im Normalfall kein Netzwerk. Es ist zufällig, ob man in dieser Organisation mitbekommt, wenn irgendwas irgendwo besetzt wird in Führung. Und wenn ich dann nicht in diesem Netzwerk bin oder nicht gesehen werde, dann habe ich keine Chance. Dann spricht mich auch keiner konkret an. Ich kann mir mit Kultur und Seminar und weiß nicht was einen Wolf drehen, wenn nicht an der richtigen Stelle irgendjemand sagt: ‚Die könnte auch‘, und den Finger hebt.“* (aktive Führungsfrau)

Solange das System so ist, wie es ist, brauche es Frauen an wichtigen formellen und informellen Schaltstellen, die diese Prozesse verstehen und sich darin einmischen; dies auch, um den nötigen Wandel zu befördern.

---

<sup>15</sup> Im Rahmen des „Internen Arbeitsmarktes“ der IG Metall werden inzwischen auch sogenannte ‚Perspektivgespräche‘ für MitarbeiterInnen der IG Metall, die sich beruflich verändern wollen, angeboten. Ein entsprechendes Angebot für Beschäftigte, die eine Führungsposition anstreben, gibt es bisher nicht.

---

*„Wir brauchen Frauen, die in wichtigen Schaltfunktionen in der IG Metall sitzen, damit andere die Chance haben, nachzuwachsen und das nicht nur zufällig passiert, sondern geplant wird. (...) Wenn es weitergehen soll, dann brauche ich jemanden, der den Zugang hat zu den Bezirken, zu den Bezirksleitern und weiß, wer wird denn Nachfolger in bestimmten Geschäftsstellen, der weiß und ungefähr den Überblick hat, wer wo arbeitet, und auch andere Namen mit ins Spiel bringt. Denn solange das die Bezirksleiter mit ihren Geschäftsführern auf dieser Ebene ausmachen, werden in den nächsten 10, 15 Jahren erst einmal weniger Frauen nachwachsen. Du brauchst jemanden, der weiß, wie der Laden läuft, der weiß, dass es diese Gremien und diese Verbindungen und diese Klubs innerhalb der Organisation gibt, und der auch zu Teilen entweder einen Zugang hat oder aber sich Zugang verschafft. Du brauchst jemanden, der dieses Thema der versteckten Kultur, und das ist eine versteckte Kultur und das ist eine männliche Kultur, die das Thema kennt. Ich rufe da mal jemanden an, und der klärt das schon für mich. Und der sich das entweder zu Nutze macht oder aufbricht, und wahrscheinlich muss er sich es erst zu Nutze machen, um es aufbrechen zu können. Du brauchst also jemanden, der in diesem Bereich spielt und der aber auch einen Blick auf die Frauen hat. Das wird kein Mann machen können.“* (aktive Führungsfrau)

**Insgesamt wird hier ein großer Handlungsbedarf gesehen.**

*„Wenn man informelle Sachen durchbrechen will, dann muss man an die Kultur ran. Das wird nicht ausbleiben.“* (aktive Führungsfrau)

**NETZWERKE** → **Netzwerke werden als charakteristisch und wichtig für die IG Metall als politische Organisation gesehen.**

*„Eine politische Organisation lebt von Netzwerken.“* (politische Sekretärin)

*„Um etwas zu verändern – egal, ob innerhalb oder außerhalb der Organisation –, sind Netzwerke wichtig.“* (aktiver Führungsmann)

Auch viele der interviewten Frauen berichten von formellen und informellen Netzwerken, gemischtgeschlechtlichen und Frauennetzwerken, die sie auf ihrem Weg unterstützt haben und weiterhin unterstützen.

Auch die Seminare der Aus- und Weiterbildung für Hauptamtliche und hier insbesondere die Angebote für Führungs- und Führungsnachwuchskräfte werden als positive Basis für persönliche Netzwerkbildung gesehen, sei es dafür, eigene Vorstellungen wie zum Beispiel hinsichtlich einer neuen Führungskultur voranzubringen, aber auch für die weitere berufliche Laufbahn.

*„Also, ich habe davon (Frauenführungskräftenachwuchsprogramm, Anm. d. Aut.) ungeheuer profitiert und zwar nicht, weil mir einer erzählt, wie Eskalationsstufen von Konflikten sind, sondern weil ich darüber ein grandioses Netzwerk bekommen habe. (...) Ich betrachte das auch bis heute als ein großes Glück, dass mir diese Fördermaßnahmen einfach eine Art von Zugang zu so wichtigen Frauen in der IG Metall eröffnet haben, den ich sonst niemals gekriegt hätte.“* (aktive Führungsfrau)

Nach wie vor werden jedoch noch homogene Männernetzwerke erlebt, die durchaus eine implizite oder auch aktive, explizite Rolle bei der Verhinderung von Frauen in Führungspositionen spielen.

*„Es gibt bei uns ein Old Boys Network, das sehr stark ist, und dagegen gibt es noch nichts Adäquates. Letztlich wird dann immer gerne (bei Bewerbungen von Frauen, Anm. d. Aut.) auf das Thema Qualifikation und Kompetenz und fehlende Erfahrung oder was weiß ich Bezug genommen, obwohl es eigentlich darum geht, wie verhindere ich, dass die Frau auf den Posten kommt. Das können die Frauen am Ende nur selber ändern, indem sich einfach die Dinge zahlenmäßig verändern, das heißt einfach mehr Positionen mit Frauen besetzt sind; dieser Prozess läuft schon, was auch gut ist.“* (aktive Führungsfrau)

*„Ja, diese Männerfreundschaft: Man hat zusammen irgendwann bestimmte Erfahrungen gemacht, eine Tarifrunde gemeinsam durchgestanden oder eine betriebliche Aktion, man kennt sich ganz lange aus einem Großbetrieb. Man hat eine gemeinsame Vergangenheit. Da entstehen Netzwerke oder Bünde.“* (aktive Führungsfrau)

Diese Netzwerke, so eine Interviewpartnerin, stellen durchaus auch für jüngere, nachkommende Männergenerationen ein Hemmnis dar. Hinzu komme jedoch, dass sie aufgrund dort beobachteter Rituale für Frauen eher wenig attraktiv seien, obwohl deren Gestaltungsmacht deutlich erkannt wird.

*„Das heißt nicht, dass ich da unbedingt rein möchte. Weil manche männlichen Verhaltensweisen finde ich dann doch nicht so klasse, dieses Macho-Macker-Gehabe, bisschen wie Tarzan auf die Brust hauen. Da verfallen sie manchmal noch in die Muster ihrer Jugend zurück, immer noch dieses sehr männliche Gebaren. Das macht es für eine Frau bei derartigen Erfahrungen ungleich schwerer als für einen Mann.“* (aktive Führungsfrau)

Die Interviewpartnerinnen berichten auch von teilweise großer Unterstützung durch ihre Vorgesetzten, sich mit anderen Frauen zu vernetzen. Andere beobachten wiederum Gegenteiliges: Nicht immer scheint es gewünscht zu sein, dass Frauen sich miteinander vernetzen.

Die Frage der Netzwerke war in den Interviews ein durchaus kontrovers diskutiertes Thema, dies nicht nur, was Netzwerke generell anbetrifft, sondern auch speziell Frauennetzwerke.

So wurde die Frage aufgeworfen, inwiefern sich starke Frauennetzwerke von den kritisierten Männernetzwerken unterscheiden würden. Die Gefahr einer persönlichen Abkapselung in Frauennetzwerken als Hindernis für den weiteren Karriereweg von Frauen wurde ebenfalls angesprochen.

*„Ich nehme wahr, dass es sehr starke Frauennetzwerke auf verschiedenen Ebenen gibt. Ich denke oft: ‚Was bedeutet das? Bedeutet das die Ausgrenzung des anderen Geschlechts oder ist es nur, um eine Position der Stärke zu entwickeln, um zu bestehen in einer einseitig dominierten Organisation?‘ Das beschäftigt mich, aber ich habe keine Lösung dafür und kann es nicht richtig verorten, ob es gut oder schlecht ist.“* (politischer Sekretär)

Weiter wird von Kritik an Frauennetzwerken berichtet, die auch von Frauen geübt wird. Besonders treffe dies auf solche Netzwerke zu, die wenig lösungsorientiert fungierten.

---

Eine Interviewpartnerin mahnt zugleich an, dass die Unterstützung von Frauennetzwerken nicht mit einer Verlagerung der Verantwortung für einen weiteren Wandel auf Frauen einhergehen dürfe.

*„Es ist auch eine Art Entlastung, wenn Männer sagen: ‚Macht mal (Frauennetzwerke, Anm. d. Aut.)!‘ Es ist ja auch eine Art von Verschiebung von Verantwortung. Ich würde auch sagen: ‚Macht alles. Ihr kriegt alles Geld, wenn ihr ein Wochenendseminar machen wollt.‘ Ich glaube aber, dass oft auch gedacht wird: ‚Dann können die da machen und dann haben die auch die Verantwortung dafür, dass was passiert.‘“*  
(aktive Führungsfrau)

Einig sind sich die interviewten Frauen und Männer, bei aller Unterschiedlichkeit der Sichtweisen, dass eine Unterstützung von Frauennetzwerken wie auch weitere Angebote zur Stärkung von Frauen nach wie vor wichtig und notwendig sind.

*„Das (Frauennetzwerke, Anm. d. Aut.) halte ich für ausdrücklich richtig. Ich würde unterstützen, dass wir dieses Thema, spezielle Angebote für Kolleginnen, auch weiter haben und treiben und eher noch mal ausbauen.“*  
(aktiver Führungsmann)

*„Sich mit Kolleginnen mit gleichen Aufgaben austauschen zu können finde ich was ganz Wichtiges. Wir brauchen auch Netzwerke mit den Männern, aber ich finde, wir brauchen auch unsere eigenen.“*  
(aktive Führungsfrau)

*„Männer haben ein anderes Netzwerk untereinander. Deswegen ist es wichtig, dass wir Frauen uns auch untereinander vernetzen. Wenn es um offene Positionen geht, muss uns Frauen doch einfallen, dass es neben den vielen Männern auch geeignete Frauen dafür gibt. Wir müssen uns ein Bewusstsein dafür schaffen.“*  
(aktive Führungsfrau)

### 2.3.4 Tabuthemen

Nach wie vor gibt es in der IG Metall Tabuthemen. Hierzu gehöre neben dem Thema Arbeitszeit, das jedoch mit dem bereits geschilderten Generationswandel zunehmend aufgebrochen und offener diskutiert werde, die Frage der Entgeltgerechtigkeit. Dies war wohl mit ein Grund, dass dieses Thema von Interviewpartnerinnen überwiegend nur im Off angeschnitten wurde.

ÜBER GELD  
SPRICHT MAN  
NICHT ...

Es gibt eine Unsicherheit, ob es wirklich Entgeltgerechtigkeit zwischen Frauen und Männern gibt.

*„Was mich mal interessieren würde, ist eine transparente Darstellung der Entgelte. Meine Vermutung ist, dass Frauen in der IG Metall immer noch weniger verdienen als Männer in vergleichbaren Positionen und Verantwortungen.“*  
(aktive Führungsfrau)

Einige Befragte der Zielgruppe 4 verweisen darauf, dass es bereits erste Auswertungen gebe.<sup>16</sup> Sie unterstreichen, dass eine Entgeltanalyse sinnvoll sei.

*„Durchführen einer detaillierten und somit aussagekräftigen Entgeltanalyse unter Gendergesichtspunkten einschließlich Zusatzstufen: Da genau hinzugucken, ist immer richtig, weil wir uns selber hier keinem Vorwurf aussetzen sollten.“*  
(aktiver Führungsmann)

Ein Interviewpartner schlägt vor, bei einer Entgeltanalyse den Blick nicht nur auf Eingruppierungen zu werfen, sondern im Zusammenhang mit der Entgeltfrage mehr noch auf eventuell nach Geschlechtern unterschiedliche Aufgabenzuweisungen oder auch auf die unterschiedliche Gewichtung von Aufgaben zu achten.

*„Bei der Entgeltanalyse ist ja schon was gemacht worden. Wenn es um gläserne Decken geht, muss man allerdings noch genauer hinsehen und tiefer analysieren. Es genügt nicht, Eingruppierung und Zusatzstufen, sprich das Einkommen, zu vergleichen. Wir müssen auch danach fragen, ob es signifikante Unterschiede bei der Arbeitsaufgabe der Gewerkschaftssekretärinnen zu den Gewerkschaftssekretären hinsichtlich organisationspolitischer Bedeutung und Reputation gibt. Was tun sie genau? Wer bearbeitet etwa die Betriebe mit strategischer Bedeutung? Genauer hingucken ist nötig.“*  
(Mitglied Gesamtbetriebsrat männlich)

## **2.4 Männlich vergeschlechtlichte Organisationskultur: Das spezifisch Männliche in der IG Metall**

Im Rahmen vieler Gespräche wurden zahlreiche Hinweise darauf gegeben, wie die IG Metall nach spezifisch ‚männlichen‘ Regeln und Normen funktioniert. Im Folgenden werden anhand unterschiedlicher Beispiele diese ‚Normalitäten‘ gezeigt, die nach wie vor dazu führen, dass Frauen, aber auch Männer, die den vorherrschenden Männlichkeitsbildern nicht entsprechen, ‚Fremde‘ in der Organisation sind.

### **2.4.1 Rollenbilder und Zuschreibungen**

Frauen sehen sich in der IG Metall nach wie vor auch mit sehr traditionellen Geschlechterrollenbildern konfrontiert. So werden ihnen etwa andere Kompetenzen zugeschrieben als Männern.

*„Ich glaube schon, dass es immer noch verankert ist, dass viele Männer denken, das ist für Frauen zu hart und sie können das nicht, denn manchmal müsse man auch mal richtig reinhauen.“*  
(ehemalige Führungsfrau)

*„Man weiß, es wird über einen geschwätzt, und es wird einem nicht so viel zugetraut, und man muss eigentlich eher einen 150-prozentigen Job abliefern.“*  
(aktive Führungsfrau)

---

<sup>16</sup> Ende 2016 wurden erste Teilauswertungen zum Thema Entgeltgleichheit durchgeführt, über die der Personalleiter der IG Metall auf einer Betriebsversammlung der Vorstandsverwaltung und auch auf einigen bezirklichen Geschäftsführerkonferenzen berichtete.

---

*„Männliche Kollegen erfahren häufig eine Kompetenzzuschreibung, die aufgrund der formalen Qualifizierung oder der erbrachten Arbeitsleistung objektiv gar nicht nachzuvollziehen ist. Ich habe gerade eine Führungsposition mit einer jungen Frau besetzt. In dem ganzen Verfahren gab es natürlich auch männliche Bewerber – denen wurden Fähigkeiten und Kompetenzen zugesprochen, die sie gar nicht nachweisen konnten. ‚Ah, der kann das schon ... Der macht das schon ...‘ Wenn man dann nachfragt: ‚Woran macht ihr eure Einschätzung fest?‘, bekam ich keine wirklich fundierte Aussage. Diese zum Teil automatische Kompetenzvermutung für die männlichen Kollegen – bei formal gleicher Qualifizierung – wird meiner Meinung nach zu wenig reflektiert.“* (aktive Führungsfrau)

Diese teilweise rollenstereotypisierenden Zuschreibungen können zu einem geringeren Vertrauensvorschuss führen. Verstärkt wird diese Skepsis, wenn neben dem Faktor ‚Frau‘ noch der Faktor ‚Jugend‘ hinzukommt, wie schon bei den Widerständen auf dem Weg in die Führung geschildert. Andere jedoch berichten, dass sie auch einen spielerischen Umgang mit diesen Stereotypisierungen pflegen.

*„Klar, wenn eine junge Frau irgendwo neu anfängt, wird ihr erst mal nicht besonders viel zugetraut. Das ist so in einer Männerorganisation. Es hat aber auch andersherum den total tollen Effekt: Du kannst die Leute verblüffen und hast den Vorteil auf deiner Seite. Deswegen würde ich das immer auch positiv sehen. Also, wenn ich gemerkt habe, ein Arbeitgeber akzeptiert mich nicht: einfach mit Sachverstand verblüffen. Und das ist schön, das ist total klasse!“* (aktive Führungsfrau)

Ein traditionell männliches Verhalten zeigt sich auch in den nach wie vor getätigten ‚Sprüchen‘. Diese ‚Sprüchekultur‘ wird auch in Verbindung mit einer generell rauerer Kultur in der IG Metall gesehen, wie sie für politische Organisationen typisch sei.

*„Die IG Metall ist eine politische Organisation, und da beschmeißt man sich nicht mit Wattebällchen. Da geht es um Inhalte, um Positionen und da geht’s auch manchmal rauer zu.“* (ehemalige Führungsfrau)

Offen chauvinistische Formen der ‚Sprüchekultur‘ gegenüber Frauen werden zwar seltener als früher erlebt.

*„Es gibt schon noch diese Sprüchekultur, die hat aber, glaube ich, stark abgenommen. Das würde sich kein Mann mehr trauen in der offen chauvinistischen Form, wie man das vielleicht noch vor 20 Jahren kannte, aufzutreten.“* (Mitglied Gesamtbetriebsrat männlich)

Wenn Frauen in den Vordergrund treten und erfolgreich sind, müssten sie sich jedoch noch immer ‚einiges anhören‘.

*„Du musst dir als Frau schon einiges gefallen lassen in dieser Organisation. Wenn du dich als Frau positionierst, bist du entweder eine Emanze oder ‚schau dir die an‘ oder wie auch immer. (...) Oder es gibt dann so Sprüche: ‚Naja, die sind ja nur befördert worden, weil die Organisation das will, dass wir jetzt da mehr Frauen haben.‘“* (politische Sekretärin)

Viele Interviewpartnerinnen sehen sich in Verbindung mit den ‚Sprüchen‘ auch einer ständigen, besonderen Beobachtung als ‚Exotinnen‘ ausgesetzt. Eine Möglichkeit des Umgangs damit, die diese auch anderen Frauen empfehlen: nicht persönlich nehmen oder gar „zickig“ reagieren.

*„Viele von meinen Kolleginnen sind echt ein bisschen empfindlich. Die nehmen alles total persönlich. Ich meine, der Punkt ist ja: Wir sind Exoten in der Organisation. Also, aufgrund der Mehrheitsverhältnisse müssen wir uns auf die Männer einstellen, die Männer stellen sich nicht auf uns ein. Das ist ein Thema für die Zukunft. Aber das ist ja strukturell bedingt. Wenn ich jetzt jedes Mal beleidigt wäre! Ich stelle oft bei Frauen in diesen Positionen fest, dass sie beleidigt sind oder sich zurückgesetzt fühlen. Da müsste man eigentlich ran, dass man gemeinsam ein bisschen mehr dickes Fell entwickelt und sagt: ‚Ja, okay, das ist jetzt halt so, bis wir mehr werden.‘“* (aktive Führungsfrau)

**Dieser ‚Exotinnen-Status‘ wird jedoch auch als sehr anstrengend empfunden, wie diese Interviewpartnerin weiter ausführt.**

*„Dieses ‚Exotischsein‘ als Frau. Ich muss mir immer überlegen: ‚Wie ticken die Leute, was ist deren Referenzsystem, worauf reagieren die positiv, was finden die eher komisch?‘ Ich meine, es gibt schon Unterschiede in der Kommunikation zwischen Männern und Frauen und auch was Frauen wichtig ist und was Männern wichtig ist. Man muss sich halt einfach immer extrem viel überlegen: ‚Wie spreche ich die Person jetzt an?‘ Umgekehrt passiert das halt nie und das ist einfach nervig, das ist einfach sehr anstrengend.“* (aktive Führungsfrau)

*„Es ist schon anstrengend. Geschäftsführersitzungen und solche Sachen sind nicht immer Spaßig. Wenn wir Frauen uns äußern, was zu sagen haben, dann müssen wir das auch untermauern können. Daran werden wir schon gemessen. Die Typen, die dürfen auch mal blubbern. Da geht es eher darum: ‚Ich muss jetzt auch was sagen.‘“* (aktive Führungsfrau)

**Besonders stark wird die Beobachtungs- und auch ‚Sprüchekultur‘ in Umgebungen erlebt, in denen Frauen besonders unterrepräsentiert sind. Dies gilt auch für eine nach wie vor als männlich empfundene Kommunikationskultur. Dies erzählen Interviewpartnerinnen aller Ebenen, und auch, welche Erleichterung es bedeutet, wenn mehr Frauen ‚am Tisch‘ sind.**

*„Männer und Frauen unterscheiden sich oft in ihrem Verhalten: Ja, das ist, glaube ich, so ein bisschen die Kategorie – wie heißt diese Werbung da? – ‚Mein Haus, meine Frau, mein Schiff.‘ Treffen unter Männern finden ja ganz anders statt als unter Frauen. Dieses Checking-Game, dieses Abchecken und dieses Status-Abgeklopfe, was die Männer machen, wenn sie sich begegnen. Das machen Frauen ja nicht oder machen das anders oder kommen anders ins Gespräch und verlieren nicht erst mal drei Termine Zeit mit Kennenlern-Geplänkel und Statusgehabe, bevor sie dann anfangen. Zumindest die, die ich kenne. Was ich super finde, weil ich das auch immer denke: ‚Ach, können wir jetzt mal anfangen?‘“* (aktive Führungsfrau)

*„Wenn mehr Frauen in Führungspositionen sind, ändert sich das. Die wenigen weiblichen Kollegen müssen sich heute dieser Kultur anpassen, ansonsten wird ihnen mangelnde Durchsetzungs- und Handlungskompetenz unterstellt. Sie haben eine ganz andere Sitzungskultur, wenn 50 Prozent Frauen am Tisch sind.“* (aktive Führungsfrau)

**Die ‚alltägliche‘ männlich vergeschlechtlichte Kommunikationskultur aufzubrechen wird als besondere Herausforderung erlebt.**

*„Die Kommunikationskultur ist der Teil, der am schwersten aufzubrechen geht. Auf dominantes Redeverhalten oder auf bestimmte Kommunikationsarten hinzuweisen, empfinden Kollegen nach meiner Er-*

---

*fahrung nicht nur ‚als Geschenk‘. Es würde mir möglicherweise genauso gehen. Aber es ist eine Sache, sich darüber zu unterhalten, dass natürlich die Kolleginnen in der IG Metall gefördert werden müssen und dass man auch sich selber Ziele setzt. Oder dass wir Führungskräfteprogramme für Frauen haben und so weiter. Das ist, glaube ich, alles unumstritten im Großteil der Organisation. Aber dieses Alltägliche: Wie ist denn die Arbeit dann tatsächlich? Wie ist sie verteilt? Wie reden wir? Wer wird gehört und wer wird nicht gehört? Das finde ich schwieriger aufzuzeigen, schwieriger anzusprechen. Ich habe das mit meinen Kollegen durchaus diskutiert und diskutiere auch weiter drüber. Es gibt schon Offenheit, aber selbstverständlich ist es nicht.“* (aktive Führungsfrau)

**Männer in der IG Metall sind gefragt, mehr über sich und die Kultur hier nachzudenken.**

*„Ich glaube, das wäre echt ganz gut, wenn sich mal die Männer in der IG Metall mit dem Thema auseinandersetzen würden. Wir machen ja sozusagen viel für die Frauen, aber die Männer reflektieren ihre Hegemonie gar nicht. Was echt helfen würde, ist, wenn sich die Männer in dem Laden mal mit sich und ihrer Position auseinandersetzen würden. (...) Nicht weil ich jetzt sage, die behandeln uns schlecht, aber es ist wichtig, dass die sich dessen bewusst werden, dass sie die Mehrheit sind und dass sie dadurch auch eine Verantwortung haben. Das fände ich, wäre eine echte Erleichterung. Weil ich weiß, dass das viele Frauen total stresst. Und ich glaube, dass viele bei den Kollegen dabei sind, die das eigentlich auch mitmachen würden, aber die haben überhaupt keine Sensibilität dafür. Die sind ja auch in diesen hegemonialen Männlichkeitsmustern drinnen. Die kennen das ja auch nicht anders. Die reden anders miteinander.“* (aktive Führungsfrau)

#### **2.4.2 Sozial-homogene Rekrutierungspraxis**

Die personelle Auswahlpraxis ist bei den Handelnden häufig von Skepsis gegenüber allem, was nicht der vertrauten Norm entspricht, geprägt. So würden tendenziell immer dieselben „Typen“ gewählt: InterviewpartnerInnen beschreiben dieses Muster mit „*Pinguine wählen Pinguine aus*“. Dies betrifft gleiche Typen von Männern, aber auch, wenn sie denn ausgewählt werden, Frauen. Eine Interviewpartnerin beschreibt dies mit einer Vorliebe für bestimmte „*kumpelhafte Typen, die, mit denen man Pferde stehlen kann*“ (aktive Führungsfrau).

Die tendenziell praktizierte Nichtwahrnehmung von Frauen gekoppelt mit stereotypen Bildern von Frauen – der bereits geschilderten Kompetenz- oder besser Nichtkompetenzvermutung – hat für diese weitreichende Konsequenzen. Einige InterviewpartnerInnen erzählen, dass in der Vergangenheit Frauen aus diesen Gründen häufig ihre angestammte Geschäftsstelle oder ihren Bezirk und damit auch ihr gewohntes soziales Umfeld verlassen mussten, wenn sie eine Führungsposition anstrebten.

*„Wenn ich schaue, wer denn irgendwo Bevollmächtigte wird, sind es häufig Frauen, die woanders herkommen. Ich habe viele im Blick, die ihr gewohntes Umfeld verlassen mussten, um woanders klarzukommen. Und sie hatten Glück, wenn es im gleichen Bezirk war. Frauen nimmt man offensichtlich oft nicht vor Ort wahr, sondern erst, wenn Bezirksleitungen sagen, wir sehen dich anders oder wir haben da nochmal einen anderen Blick drauf (...), mit der Konsequenz für die Frau, die in die Führungsrolle geht, dass sie alles hinter sich lässt und abbricht, was vorher war. Das macht es natürlich sehr, sehr schwierig, da auch zu bestehen. Ich glaube, warum manche abgebrochen haben, hängt zum Teil damit zusammen.“* (aktive Führungsfrau)

Eine andere Interviewpartnerin, die für ihren weiteren Karriereweg weit weg von ihrer Heimatgeschäftsstelle zog, bewertet die Möglichkeiten eines Wechsels, die die IG Metall bietet, auch positiv.

*„Ich bin aus meiner ersten Geschäftsstelle weg, weil ich dort immer die ‚Kleine‘ war. Der damalige Bevollmächtigte hat, glaube ich, meine Entwicklungen gar nicht gesehen. Und als ich null Komma null in die Diskussion um seine Nachfolge einbezogen wurde, war für mich klar, dass man daraus eigentlich nur Konsequenzen ziehen kann. Wenn mich jemand damals gefragt hätte, ob ich jemals wechsele, hätte ich nein gesagt. ‚Ich bin in der Region verhaftet. Ich mag da nicht weg.‘ Das war für mich eher eine Bedrohung. Jetzt finde ich das eher cool an der IG Metall, das man im Endeffekt im ganzen Bundesgebiet arbeiten könnte, wenn man will. Also bereichernd, dass man die Möglichkeiten hat, auch mal zu wechseln.“*  
(ehemalige Führungsfrau)

Frauen werden, so eine Beobachtung, **„häufig Sachen angeboten, die wenig attraktiv sind“** (aktive Führungsfrau). Die Wahrnehmung vieler Interviewpartnerinnen ist, dass Frauen vor allem in kleineren Einheiten als Geschäftsführerinnen zu finden sind. In den Führungsfunktionen großer, ‚wichtiger‘ Geschäftsstellen oder anderen bedeutenden Funktionen, zum Beispiel bei den Bezirksleitern, seien sie noch stark unterrepräsentiert oder fehlten gänzlich. Hier wird noch großer Handlungsbedarf gesehen.

*„In kleineren und unbedeutenderen Bereichen spielt es keine Rolle, dass da eine Frau in der Führungsposition ist. Aber bei richtig bedeutenden beginnt der Kampf zwischen den Geschlechtern. Nicht völlig offen, aber unterbewusst passieren einfach andere Abgleiche. Deshalb fällt die Entscheidung häufiger auf einen Mann als eine Frau.“*  
(aktive Führungsfrau)

Ein aktiver Führungsmann verweist darauf, dass in der letzten Zeit auch Fortschritte erzielt werden konnten, was die Führungspositionen in größeren Geschäftsstellen betrifft.

*„Dieses Bild, dass Frauen nur kleinere Geschäftsstellen bekommen, würde ich jetzt erst mal verneinen, zumindest bezogen auf den Bezirk X stimmt das Bild nicht. Also, da ist es kein Männer- oder Frauenthema. Die drittgrößte und die fünftgrößte Geschäftsstelle werden von einer Frau geleitet, während die kleineren bei mir eher von Männern geleitet werden.“*  
(aktiver Führungsmann)

Die Phänomene der unterschiedlichen Kompetenzzuschreibungen und der damit verbundenen Nichtwahrnehmung finden sich, wie eine Interviewpartnerin beobachtet, auch unter Frauen.

*„Frauen werden zu wenig gefragt und fragen sich selbst untereinander auch zu wenig. Karriere ist unter Frauen weniger Thema als unter Männern. Und das hängt mit der eigenen Wahrnehmung, aber auch mit der Kompetenzvermutung gegenüber Frauen zusammen. Das ist der Klassiker – selbst gut ausgebildete erfahrene Kolleginnen neigen, meiner Ansicht nach, viel stärker dazu, ihre Defizite zu betonen, als es vergleichbaren Männern in den Sinn kommen würde.“*  
(aktive Führungsfrau)

Es sei nötig, sich dieser Zuschreibungsmechanismen von Anfang an, auch schon bei den politischen Sekretärinnen, bewusst zu werden und gegenzusteuern.

*„Es würde ihnen helfen (politischen Sekretärinnen auf dem Weg in eine Führungsposition, Anm. d. Aut.), wenn man ihnen auch alles zutraut. Dass die Frauen alle Bereiche machen. Das ist an vielen Stellen auch schon gut. (...) Aber gefühlt sind die ‚starken‘ Betriebe und die ganzen ‚wichtigen Kontakte‘ immer noch oft in den Händen von Kollegen. Was sicherlich auch damit zu tun hat, dass immer noch mehr Männer Bevollmächtigte sind und sie allein deshalb eben diese Betriebe betreuen. Ich denke aber, es ist auch*

---

*eine Geschlechterfrage. Ich denke schon, wenn es in einer Geschäftsstelle eine politische Sekretärin gibt, dass diese Kollegin mit hoher Wahrscheinlichkeit auch die Betriebe betreut, die eher in der zweiten Reihe stehen oder die, die hohe Frauenanteile in der Belegschaft haben. Damit will ich nicht sagen, dass es sich um unwichtigere Felder handelt, aber ich glaube, da gibt es ganz schlichte Mechanismen: ‚Da arbeiten doch viele Frauen; dann kann doch die Kollegin den Betrieb übernehmen und die Stahlbude mit den ganzen Männern da vom Hochofen, die alle bis unter die Hutschnur organisiert sind, das macht dann bitte besser der Kollege.‘ Also dieses Peer-to-peer-Prinzip, auch was das Geschlecht angeht, glaube ich, schlägt dann zu.“* (aktive Führungsfrau)

Ein Interviewpartner weist auf einen weiteren Aspekt der sozial-homogenen Rekrutierungspraxis hin und mahnt in diesem Zusammenhang an, den Nutzen unterschiedlicher Stärken und Sichtweisen noch besser zu bewerten.

*„A-Hörnchen wählen A-Hörnchen, B-Hörnchen wählen B-Hörnchen und C-Hörnchen wählen C-Hörnchen. Es geht eher um die Frage: Schwache Führungskräfte suchen eher schwache Leute um sich herum, anstatt dass sie genau das Gegenteil machen und sagen: ‚Okay, ich bin jetzt selber nicht der Stärkste, aber wie kriege ich mein Umfeld gestärkt?‘ Das sind eher die Dinge, auf die bei der Frage von Personalauswahl, von Rekrutierung zu achten ist und ich mir klarmachen muss, wieso es so wichtig ist, auch ganz unterschiedliche Typen mit ganz unterschiedlichen Lebensentwürfen zu haben. Und nicht aus dem Grund: ‚Wir haben uns lieb und wir sind so modern und was weiß ich‘, sondern es bringt mich einfach weiter, wenn ich ganz unterschiedliche Sichtweisen habe. Ich glaube, wir müssen viel eher dieses Bild vermitteln, als mit Begriffen wie Gender- und Diversitätskompetenz um sich zu schlagen. Obwohl es inhaltlich genau das Gleiche meint.“* (aktiver Führungsmann)

Das Thema Vielfalt wird denn auch als wichtige Lernaufgabe für die IG Metall gesehen.

*„Die meisten Leute haben Probleme, mit Unterschieden, mit Vielfalt umzugehen. Das ist (...) eine Lernaufgabe für die IG Metall.“* (aktive Führungsfrau)

### **2.4.3 Beruf und Privatleben**

Die Existenz eines Lebens außerhalb der IG Metall wird innerhalb der Gesamtorganisation unterschiedlich wahrgenommen. Das traditionelle Bild einer ‚normalen männlichen Erwerbsbiografie‘ ist noch von großer Wirksamkeit, wenngleich die InterviewpartnerInnen auch von positiven Beispielen berichten. Viele werden persönlich in dieser Frage unterstützt, jedoch vermissen InterviewpartnerInnen in der gesamten Organisation abgestimmte und praktizierte Unterstützungsstrukturen und insbesondere eine umfassende Verständniskultur für die Vereinbarkeitsfrage. Ein Nebeneinander von förderlichen, aber auch hemmenden Aspekten scheint also auch hier noch die Normalität zu sein. Das heißt, auch bei der Vereinbarkeitsthematik ist die Ungleichzeitigkeit von Entwicklungen ein relevanter Faktor, wobei das Bewusstsein hierfür gestiegen ist.

*„Wir haben noch keine gute beziehungsweise transparente Kultur innerhalb der IG Metall, wie wir mit persönlich besonders fordernden Lebensumständen, zum Beispiel mit dem Thema Kinder, zu pflegende Personen oder der eigenen Aus- und Weiterbildung umgehen. Wir platzieren sie nach außen, leben sie aber nicht nach innen. Da liegt für mich eine Sollbruchstelle, die momentan nicht aufgearbeitet ist.“* (politischer Sekretär)

*„Als ich schwanger wurde, hat meine Führungskraft von Männern in der IG Metall gehört: ‚Oh Gott, nun ist der Betrieb weg (Betriebsschließung im Bereich der Geschäftsstelle, Anm. d. Aut.) und jetzt ist auch noch eine Gewerkschaftssekretärin schwanger.‘ Das haben die dann auch noch als Krise dargestellt. Es wird aber auch als Krise dargestellt, wenn ein junger Gewerkschaftssekretär Vater wird und auf einmal Elternzeit anmeldet.“* (politische Sekretärin)

*„Das Thema Vereinbarkeit hat sowohl in den Betrieben als auch in der IG Metall in Betriebsvereinbarungen Einzug gehalten und hat einen gewissen Stellenwert. Aber die eigentliche Frage ist doch, ob es Frauen wie Männer gemeinsam tatsächlich WOLLEN (Hervorhebung durch die Interviewpartnerin, Anm. d. Aut.). Wenn Männer das nicht wollen, können sie so etwas blockieren.“* (ehemalige Führungsfrau)

**Insbesondere Jüngere schildern in diesem Zusammenhang eine typische sogenannte Double Bind Situation, also eine Spannung zwischen den Forderungen der IG Metall nach außen und der teilweise intern erlebten Realität.**

*„Wir fordern es im Betrieb ein und sagen: ‚Ja, natürlich müssen wir was machen, flexibles Arbeiten und, und, und.‘ Und in der eigenen Organisation vertrauen wir unseren Kolleginnen und Kollegen nicht. Da frage ich mich, was lebst du vor als Organisation? Deine Betriebsräte rufen dich an und sagen: ‚Wir machen eine Vereinbarung zum Home-Office.‘ Sagst du: ‚Super.‘ Und in deinem eigenen Laden, der sowas nach außen hin vorantreibt, stehen wir uns selber im Weg.“* (politische Sekretärin)

**Jüngere Frauen stellen zwar zunehmend selbstbewusst die Frage nach der Vereinbarkeit von Job und Mutterschaft. Zugleich wird ihnen jedoch von Geschlechtskolleginnen geraten, wenn es um ihre weitere berufliche Laufbahn oder gar eine Führungsposition geht, nicht zu erzählen, was sie bezüglich Lebensplanung vorhaben.**

*„Man soll immer genau überlegen, mit wem man Sachen/Themen bespricht, und man soll seine Lebensplanung nicht so offenlegen. Wenn ich da an andere Geschäftsstellen denke, die meisten, auch die Ehrenamtlichen, schreckt das eher ab: ‚Ja, die könnte dann schwanger werden.‘ Ich glaube, es gibt schon noch Vorbehalte.“* (aktive Führungsfrau)

**Es fehle an systematischen Lösungen, dies insbesondere auch für kleine Einheiten. Einige InterviewpartnerInnen weisen in diesem Zusammenhang nochmals auf das Ressourcenproblem besonders in kleineren Geschäftsstellen hin. Sie betonen die Notwendigkeit, Unterstützungsangebote und Lösungsmodelle auch für diese zu finden.**

*„Ganz konkret würde helfen zu sagen, auch in kleinen Einheiten gibt es die Möglichkeit, individuelle Arbeitszeitmodelle zu schaffen. Und zugleich zu schauen, wie sich eine gewisse Ausgewogenheit (bei der Aufgabenverteilung, Anm. d. Aut.) zwischen den Kollegen herstellen lässt. Also eine Diskussion ‚Bloß weil die jetzt Teilzeit arbeitet, habe ich irgendeinen Scheißjob, den ich übernehmen muss, oder einen blöden Bereich‘, ist ungut. Das führt auf Dauer dazu, dass sich Unzufriedenheit bildet.“* (politische Sekretärin)

*„Ein wichtiger Punkt ist das Thema Ressourcen. Vereinbarkeit Familie und Beruf kann man natürlich gut planen. Aber gerade in einer kleinen Organisationseinheit ist es so: Wenn eine Person längerfristig ausfällt oder die Stunden reduziert, dann müssen die übrigen Kolleginnen und Kollegen das auffangen. Um diese*

---

*Belastungen zu begrenzen, gibt es bis jetzt aber wenig Konzepte. Es gibt zum Beispiel keinen Pool, auf den man regional zugreifen könnte.“* (politischer Sekretär)

Einige InterviewpartnerInnen betonen, dass es sehr wohl bereits Beispiele für eine gelungene Vereinbarkeit gibt. Diese seien in der Organisation zu wenig bekannt.<sup>17</sup>

*„Gute Praxisbeispiele, das wäre gut, wenn das von oben gesammelt würde. Weil momentan kenne ich, abgestellt auf das Thema Arbeitszeitgestaltung, eigentlich nur Beispiele, wo es nicht funktioniert hat.“* (politische Sekretärin)

Fast alle InterviewpartnerInnen, darunter auch langjährig aktive, ältere Führungsfrauen, mahnen an, dass die Organisation für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie beziehungsweise dem Privatleben an sich Lösungen finden muss.

*„Ich kenne zum Beispiel eine Kollegin, die ist alleinerziehend und im politischen Bereich tätig. Die hat sehr, sehr, sehr viele Probleme in der Organisation bis hin zu, dass man ihr auch schon gesagt hat: ‚Na ja, wenn du ...‘ Weil sie halt nicht reisen kann; ihre Tochter ist noch klein und die muss um 17 Uhr abgeholt werden am Hort. Und sie hat wirklich niemanden, der ihr helfen kann. Dann hat man ihr auch schon gesagt: ‚Na ja, dann kannst du halt nicht politisch arbeiten. Das geht dann halt nicht.‘ Da muss ich sagen, das ist ein absolutes No-Go, so eine Aussage zu treffen. Weil sie kann sehr wohl politisch arbeiten, das tut sie seit Jahren. Und wenn man etwas wirklich will, dann geht das auch.“* (aktive Führungsfrau)

Auch InterviewpartnerInnen, die es für eher schwierig halten, das, was für die Betriebe gefordert wird, aufgrund der Spezifik der Aufgaben eins zu eins innerhalb der IG Metall umzusetzen, nennen als ein Hauptthema, die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben trotzdem auch intern möglich zu machen – eine Verständniskultur. Dabei wird festgestellt, dass durchaus auch Frauen hinsichtlich einer Verständniskultur in Sachen Vereinbarkeit noch Nachholbedarf hätten.

*„Das fällt mir manchmal bei Kolleginnen, die älter sind, auf: Wir haben uns ja, da nehme ich mich im Übrigen auch nicht aus, in einer Kultur, in der Gewerkschaftskultur entwickelt, die männerdominiert war. Manchmal habe ich den Eindruck, wir haben bestimmte Verhaltensmuster schon übernommen. Wenn ich überlege, was Termine angeht, dann geht das bab, bab, bab. Da noch einen Termin und da noch ein Wochenende und da noch ein Abendtermin. Das ist so in einer von Männern geprägten Welt. Also älter gewordene Männer, bei Jungen ist das nicht mehr so. Männer hatten ja eigentlich immer Zeit, die haben Termine gemacht ohne Rücksicht auf Verluste. Bei Kolleginnen, die so in meinem Alter sind, habe ich manchmal den Eindruck, wir haben das schon ein bisschen verinnerlicht. Das finde ich schwierig, weil damit verleugnet man ja auch was, wenn man sich genauso verhält.“* (aktive Führungsfrau)

Die Förderung der besseren Vereinbarkeit sei auch in Hinblick auf die betriebliche Arbeit sowie in Hinblick darauf, ein attraktiver Arbeitgeber zu bleiben, eine Notwendigkeit.

---

<sup>17</sup> In dem im Sommer dieses Jahres veröffentlichten „Personal- und Sozialbericht 2016“ der IG Metall wurden erstmalig in breitem Ausmaß Beispiele zum Thema Vereinbarkeit dargestellt, wobei eine systematische Sammlung von Good-Practice-Beispielen aus Geschäftsstellen, und hier insbesondere kleineren Einheiten, noch aussteht.

*„Die IG Metall wird sich ganz schön strecken müssen, dass die jungen Leute überhaupt zur IG Metall kommen. Ich kenne jede Menge jüngerer Leute aus dem gewerkschaftlichen Kontext und da sagt mir ein Großteil, dass die IG Metall für sie als Arbeitgeber nicht in Frage kommt – aufgrund des Vereinbarkeitsthemas. Wenn die IG Metall die guten Leute haben will, muss sie sich da verändern.“*

(politischer Sekretär)

**Gerade auch beim Thema Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben betonen InterviewpartnerInnen die Vorbildfunktion der IG Metall, dies nach innen wie auch nach außen.**

*„Natürlich reicht die Regelung des Themas Vereinbarkeit mittels guter GBV's (Gesamtbetriebsvereinbarungen, Anm. d. Aut.) alleine nicht aus. Wir brauchen hier Vorbilder. Führungskräfte müssen hier mit gutem Beispiel vorangehen.“*

(politischer Sekretär)

*„Früher hat es zum Beispiel weibliche Bevollmächtigte gegeben, denen nach der Geburt ihres Kindes gesagt wurde: ‚Teilzeit geht in der Funktion nicht.‘ Und dann haben sie aufgehört. Ich denke, so etwas können wir uns einfach nicht mehr leisten. Da haben wir tatsächlich auch eine Vorbildfunktion.“*

(aktive Führungsfrau)

#### **2.4.4 Mythos der ‚Supermänner‘**

**Nach wie vor gibt es das Bild des keine Schwäche zeigenden und auch keine Fehler machenden Gewerkschafters, auch wenn hier Lockerungen wahrgenommen werden.**

*„Jeden, den man fragt oder wenn man mal hinterfragt, dann sind alle erfolgreich. Da läuft alles super. Keiner stellt sich ehrlich die Frage: ‚Das war eine gute Aktion, aber das können wir das nächste Mal besser machen. Oder pass mal auf, das haben wir gemacht, das ist aber mit den und den Stolpersteinen verknüpft, da muss man drauf aufpassen.‘ Das kriegt man nicht. Wir haben, wenn man sich mit den Leuten austauscht, nur erfolgreiche Supermänner.“*

(aktive Führungsfrau)

**Ein Aspekt sei auch eine geringe Achtsamkeit gegenüber sich selbst. Besonders zeige sich das im Umgang mit Krankheit, die nach wie vor eher als Schwäche gesehen werde.**

*„Ich glaube, das ist auch eine Kultur in dieser Organisation, wenn du krank bist oder schwächelst, dann bist du nicht mehr so gut und dann ist das gleich ein Makel. Es braucht eine Kulturveränderung. Man muss auch mal krank sein dürfen. Ich glaube, wir Frauen gehen ein bisschen anders um mit unserem Körper, einfach mal nein zu sagen.“*

(aktive Führungsfrau)

**Das nach wie vor verinnerlichte ‚Supermann-Bild‘ erschwere auch spezifische gesundheitliche Präventionsmaßnahmen.**

*„Wo Männer einfach eine Schwäche haben, ist, wenn es um die Gefährdungsbeurteilung, um die Bedingungen der Arbeit geht, deren Analyse und die Belastungsreduzierung.“*

(Mitglied Gesamtbetriebsrat männlich)

**Dieser Mythos der ‚harten Supermänner‘ sei einer der Gründe dafür, dass Arbeitszeit, wenn auch mit abnehmender Tendenz, immer noch ein Tabuthema ist.**

---

*„Dass sich das bei uns nicht zwischen 9 und 17 Uhr abspielt, das liegt in der Natur der Sache; das ist so. Und dass wir ein bisschen mehr Engagement einbringen müssen als woanders, das ist sicherlich auch so. In der Regel tun ja unsere Beschäftigten das auch gerne. Aber ich finde, wenn man Angst haben muss, dass der Weg zum Burnout schon vorprogrammiert ist, wenn man hauptamtlich wird, dann läuft was schief. Da müssen wir gucken, dass wir das anders hinkriegen.“* (aktive Führungsfrau)

**In diesem Zusammenhang sprechen InterviewpartnerInnen wiederholt die besonders hohe Arbeitsbelastung junger Gewerkschafts- und/oder ProjektsekretärInnen an, der die Organisation vehement begegnen müsse.**

*„Wir sind ein relativ junges Team und da muss man was tun. Damit die Kolleginnen und Kollegen mit der Intensität und mit den Anforderungen, die jetzt gestellt werden, die mit Sicherheit nochmal andere sind als vor 20 Jahren oder 30 Jahren, dass sie diesen Job lange Zeit durchhalten und weiterhin hochmotiviert sind. Da haben wir eine Verantwortung als Gesamtorganisation.“* (aktive Führungsfrau)

**Auch Führungsmänner stellen fest, dass es das Bild des ‚Superhelden‘ nach wie vor gibt, und diesem auch jüngere Führungskräfte erliegen. Ein Interviewpartner sieht in diesem Bild einen wesentlichen Grund für die mancherorts wahrnehmbare Verhaltenheit in Bezug auf Reflexions- und Selbstreflexionsprozesse, die jedoch eine wesentliche Voraussetzung bilden, um den Kulturwandel voranzutreiben und die damit zusammenhängende Gender-Relevanz zu begreifen.**

*„Es gibt immer noch ein Selbstbild, das kulturell zwar wankt und viele Risse hat, aber es gibt immer noch das Selbstbild des Superstars, des alles Überstrahlenden, der keine Schwäche zeigen darf. (...) Und immer vorne dran und der auf alles eine Antwort hat. Das merke ich auch bei der Generation von nachgewachsenen Bevollmächtigten. Viele sind natürlich noch unfertig, haben auch nicht die Erfahrung. Vielleicht hatten sie auch einen sehr, sehr starken Vorgänger oder eine starke Vorgängerin und kommen jetzt plötzlich in eine Rolle mit Riesenfußstapfen und merken: ‚Da sind andere, die sind gut, und ich muss jetzt quasi auf meinem Misthaufen als Gockel ganz vorne mitkrähen.‘ Das macht eine Nachfrage schwierig: ‚Sag mal, wie geht es dir eigentlich? Läuft alles?‘ Und ich weiß ganz genau, welche fünf Dinge nicht laufen. Und dann kommt: ‚Doch, alles super! Menschenskinder, und stell dir mal vor, was ich hier gemacht habe und dort!‘ Und man kriegt dann immer so oberflächliche Geschichten aufgetischt. (...) Das ist dieser Habitus, der immer noch so bestimmend ist.“* (aktiver Führungsmann)

**Deutlich wird, dass es hier eine unterschiedliche Herangehensweise bei Frauen und Männern gibt, wie es dieser Interviewpartner klar zum Ausdruck bringt.**

*„Bei den Kolleginnen erlebe ich das gar nicht. Da ist dann wirklich die Offenheit da, wenn ich frage: ‚Du, sag mal, was ist denn, wie läuft es denn?‘ Dann habe ich immer den Eindruck, sie wollen mir keinen Käse erzählen, sondern, wenn es nicht gut läuft, dann sagen sie: ‚Boah, lass mich in Ruhe!‘ Oder: ‚Hast du noch eine Idee, was man da machen könnte?‘ Ich habe einfach den Eindruck, das ist ein anderes Verständnis; man will nicht Superheldin sein, sondern man will eine gute Arbeit machen. Und wenn einen irgendwas daran hindert, sei es die eigene Fähigkeit oder Kompetenz, dann will man sich daran weiterentwickeln. Bei einem Teil der Kollegen erlebe ich das auch. Ich merke, da gibt es auch eine Kulturverschiebung. Das hängt natürlich immer von der Persönlichkeit ab. Aber bei den jungen, jüngeren Kollegen, die jetzt in Führungsverantwortung gekommen sind, bemerke ich eher dieses alte Kulturbild.“* (aktiver Führungsmann)

Das nach wie vor mächtige ‚Supermänner-Bild‘, dieses Ethos, mag auch dem Auftrag der IG Metall als starke Interessenvertretung geschuldet sein. Die positive Stellung der IG Metall als durchsetzungsfähige, mächtige, kämpferische Organisation und Interessenvertretung nach außen (gesellschaftlich, politisch und betrieblich) und die damit verbundene Notwendigkeit ihrer Präsentation durch ‚Alphatier‘ könne sich nach innen zum Nachteil wenden, gerade auch was die Rekrutierung von Personal unter Gender-Gesichtspunkten anbetrifft.

*„Der große Vorteil der IG Metall ist aus meiner Sicht gleichzeitig ihr größter Nachteil, dass die IG Metall eine, so wie ich sie empfinde, durch und durch machtstrukturierte Organisation ist. Sie ist so durchsetzungsstark und wird auch nach außen häufig als so stark wahrgenommen, weil es ein großes, nach außen demonstriertes Machtpotenzial gibt, das durchaus ernst genommen wird, von Wirtschaft oder Politik oder wem auch immer. Andersherum ist oder kann das im Binnenverhältnis auch ein Nachteil sein. Das bedeutet nämlich, dass tatsächlich die Leute, die ein ausgeprägtes Machtverständnis oder Machtbedürfnis haben, potenziell häufiger nach oben kommen. Und wenn sie in solchen Positionen sind, vieles, um nicht zu sagen alles daran setzen, in dieser Position zu bleiben. Und diejenigen, die etwas leiser sind, die vielleicht auch bedachter sind, die vielleicht auch weiblicher sind, die vielleicht auch eher kreativ sind oder, ich sag mal, andere Seiten von Menschen ansprechen könnten, tun sich schwer, überhaupt wahrgenommen zu werden.“*  
(ehemalige Führungsfrau)

Gerade bei Wahlmandaten, aber auch bei der Personalauswahl für eine Laufbahn im hauptamtlichen Bereich scheint diese ‚Alphatiergeschichte‘ einen Vorteil mit sich zu bringen.

*„Wie im Betrieb ist ja immer die Frage: ‚Wer wird gewählt?‘ Derjenige, der die Klappe aufmacht. Es wird ja nicht derjenige gewählt, der im Hintergrund still vor sich hin sitzt und tolle Flugblätter macht. Sondern es wird der gewählt, der in der Betriebsversammlung aufspricht. Das sind nun mal die klassischen Alphatier. (...) Die Entwicklung ist, dass sie dann irgendwann vorgeschlagen werden, weil sie einfach augenfällig, spürbar wahrnehmbar sind. Sie werden ins Traineeprogramm geschickt. Das sind die, die dann hauptamtlich und vielleicht irgendwann auch Bevollmächtigte werden.“*  
(ehemalige Führungsfrau)

Ein anderer Interviewpartner gibt zu bedenken, dass der Widerspruch zwischen Anforderungen von außen – insbesondere in schwierigem Umfeld –, die Härte und ein dominantes Auftreten erfordern, und Anforderungen für eine wertschätzende Kultur nach innen, nicht einfach zu lösen sei. Andere verweisen in diesem Zusammenhang auf einen *„Mangel an standhaften männlichen oder weiblichen Gewerkschaftern, die im Vertretungsbereich von prekärer Arbeit und Werkverträgen ihre Frau, ihren Mann stehen“*.  
(aktiver Führungsmann)

Eine Interviewpartnerin warnt davor, in der Frage des ‚Standings‘ erneut in Rollenzuschreibungen zu verfallen.

*„Ich meine, das ist ja auch eine sehr männliche Vorstellung: Wann bist du durchsetzungsfähig? Du musst klare Ansagen machen, logisch. Aber ich meine, das ist natürlich auch ein sehr spezielles Bild von einem Gewerkschaftssekretär. Ich finde, dass Frauen genauso gut bestehen können und durchsetzungsfähig sind. Und du kannst Frauen auch in alle Bereiche reinschicken, genauso wie es Männer lernen müssen, auf Bürokratie zuzugehen. Das ist dieser Anspruch, finde ich, an Vielfaltskompetenz. Und den müssen alle entwickeln. Die IG Metall ist breit aufgestellt. Wir haben ein schönes Portfolio von Zielgruppen und da kann man im Zweifelsfall immer noch überlegen: Wen schickt man wo rein? Aber das Bild, das ist ja so*

---

*ein bisschen: Frauen sind zu weich für diese Bereiche. Ich meine, wenn die Männer alle mit ihrer Härte so erfolgreich wären, hätten wir bessere Organisationsgrade auch in der Produktion. Das Geschlecht per se ist ja auch kein Erfolgsgarant.“* (aktive Führungsfrau)

Einige InterviewpartnerInnen stellen wiederum auch beim Thema der ‚Supermänner‘ und eines damit verbundenen offeneren Umgangs miteinander positive Entwicklungen fest. Als hilfreich für einen offeneren Austausch über Geschäftsstellengrenzen hinweg werden auch die Impulse des Organisationsentwicklungs-Projektes „IG Metall 2009“ angeführt.

*„Es ist schon so, dass man mehr miteinander über seine Arbeit spricht. Früher war da immer Closed Shop und ‚Guck mal hier auf das Ergebnis. Ich bin der Beste ‘ und fertig. Jetzt wird sich schon mehr ausgetauscht und man hat auch mehr Interesse an dem, was die anderen machen. Das ist eine Kultur, die sollten wir weiter entwickeln. Man sollte aber auch zwischen den Ebenen, weil ich rede jetzt natürlich sehr viel über die Ebene der Geschäftsstelle, durchlässiger sein.“* (aktive Führungsfrau)

Auch die zunehmende Bereitschaft, innerhalb von Teams Organisationsentwicklungsprozesse durchzuführen und sich dazu Beratung zu holen, wird mit einem Wandel des ‚Supermann-Bildes‘ in Verbindung gebracht.

Die Änderungen beim Bild des ‚allwissenden Funktionärs‘ werden auch durch ein anderes, zeitgemäßeres Rollenverständnis für politische SekretärInnen unterstützt.

*„Heutzutage gibt es nicht mehr die Anforderung an Gewerkschaftssekretäre, dass sie bei einem Stichwort sofort alles wissen müssen dazu. Du darfst jetzt überlegen und dich zuerst informieren. (...) Das ist ein richtiger Kulturwechsel: Dass wir nicht mehr meinen, wir haben für jedes Thema eine Lösung, sondern dass wir daran interessiert sind, Lösungswege zusammen zu suchen. Also vom Lösungsgeber zum Prozessinitiator.“* (aktive Führungsfrau)

Nach wie vor wird jedoch mit Blick auf die gesamte Organisation eine bessere Diskussions- und Streitkultur gewünscht, auch damit die politischen Ziele und Kampagnen der IG Metall der Vielfalt der Mitglieder besser gerecht werden.

*„Ich würde mir eine andere Streitkultur in unserer Organisation wünschen, ohne persönliche Befindnisse. Sondern sich tatsächlich in der Sache auseinandersetzen zu können, um dann am Ende trotzdem gemeinsam ein Bier trinken zu können. (...) Ich würde mir in manchen Punkten wünschen, dass wir inhaltlich mehr miteinander diskutieren und gemeinsam entwickeln.“* (aktive Führungsfrau)

## 2.5 Für Frauen schwieriger?

Grundtenor der Interviews ist, dass sich die Frauenpräsenz und die Akzeptanz ihnen gegenüber verbessert haben. Besondere Bedeutung wird hierbei der Wahl einer Frau zur Zweiten Vorsitzenden beigemessen und der damit verbundenen Vorbildfunktion nach innen und außen.

*„Das fängt ja schon damit an, wie die Gewerkschaftsspitze aussieht. Deswegen finde ich es auch ein wichtiges Signal, dass wir eine Frau als Zweite Vorsitzende haben.“* (politischer Sekretär)

Zugleich verweisen viele InterviewpartnerInnen darauf, dass es für Frauen noch immer schwieriger ist als für Männer, in Führungsfunktionen zu kommen, dies auch aufgrund der immer noch bestehenden Männerdominanz.

*„Es ist schwieriger, weil Frauen gerade in den Geschäftsstellen deutlich weniger sind, und dass ausgerechnet die Frau dann die Führungsposition übernimmt, ist, glaube ich, in den auch männlich geprägten ehrenamtlichen Bereichen immer noch ein schwierigerer Weg.“* (aktive Führungsfrau)

Als förderlich für die positiven Entwicklungen wird das Bekenntnis der IG Metall zur Frauenförderung und hier besonders auch zur Quote gesehen.

*„Man würde sich es ja theoretisch wünschen, dass es ohne Quoten geht, aber es geht nicht ohne, weil es eben auch was mit Macht zu tun hat und mit Gleichberechtigung. Deswegen finde ich Quoten richtig. Dass man damit sagt: ‚Das ist unser Ziel, das müssen wir hinkriegen.‘ Weil es ja an sich das Normalste von der Welt wäre. Es gibt so viele tolle Frauen, auch in der IG Metall. Es gibt auch tolle Männer, aber warum ziehen manchmal die Männer an den Frauen vorbei?“* (ehemalige Führungsfrau)

Viele InterviewpartnerInnen unterstreichen nochmals die Wichtigkeit, dass Frauen in allen Führungsfunktionen zur Normalität werden müssen.

Deutlich wird auch, dass die IG Metall als Organisation gefordert ist, neue kreative Wege zu beschreiten, die auch bisher gelebte Praxen oder Regeln aushebeln können, um beispielsweise die Durchlässigkeit zu verbessern und damit auch mehr Frauen in wichtige Schaltstellen zu bringen und dort zu stärken.

*„Das hat wieder viel mit der Kultur in der Organisation zu tun. (...) Es gibt Regelungen, dass zum Beispiel immer die Bevollmächtigten, die Geschäftsführer, die entsprechenden Mandate in Unternehmen (beispielsweise Aufsichtsratsposten, Unternehmensbetreuung, Anm. d. Aut.) besetzen müssen. Die meisten Bevollmächtigten sind Männer und das wird sich auch so schnell nicht ändern. Da müssen wir was aufbrechen, dass wir die Möglichkeit haben zu sagen: ‚Ja, die Kollegin ist zwar keine Bevollmächtigte, aber das ist eine gute Frau, und das ist eine gute politische Sekretärin in der IG Metall, und die kann dieses Mandat übernehmen.‘ Und die macht das dann auch.“* (aktive Führungsfrau)

Ein Interviewpartner mahnt in diesem Zusammenhang auch ein Umdenken in der Rekrutierungspraxis, dies insbesondere von GeschäftsführerInnen in großen Geschäftsstellen, an.

*„Wenn jemand in einer kleinen Geschäftsstelle eine gute Bevollmächtigte, ein guter Bevollmächtigter war, warum ist es nicht auch möglich, in einer großen Geschäftsstelle das zu werden? Die Nachfolgeregelungen sind bei uns aber noch sehr traditionell: Geschäftsstelle X sucht nur in der Geschäftsstelle X. Mir fallen zwei, drei Geschäftsführer oder Geschäftsführerinnen in kleinen Geschäftsstellen ein, von denen ich gesagt hätte: ‚Die können auch Großgeschäftsstelle. Warum nehmt ihr die nicht?‘“* (aktiver Führungsmann)

Die Interviews belegen sehr deutlich, dass die konkrete Führungskultur wie die einzelnen Führungspersonen der verschiedenen Ebenen entscheidend für die Praxis sind, wie mit dem Thema umgegangen wird. Diese starke Abhängigkeit von Personen wird für die bereits angesprochenen ungleichzeitigen und widersprüchlichen Entwicklungen in der Gesamtorganisation verantwortlich gemacht.

---

*„Es liegt an den einzelnen Geschäftsstellen. Wer ist sozusagen hier der Häuptling? Und wie ist seine Ansicht? Ich persönlich habe keine negativen Momente erlebt. Aber wenn man in die eine oder andere Geschäftsstelle rein hört oder was berichtet wird, dann liegt es wirklich an den Häuptlingen, an den Bevollmächtigten.“*  
(politische Sekretärin)

*„Es gibt nach wie vor Männer innerhalb und außerhalb der Organisation, die Schwierigkeiten mit Frauen in Führungspositionen haben. Zum einen ist die IG Metall nach wie vor eine männerdominierte Organisation, auch wenn in den letzten Jahren viele junge Frauen eingestellt wurden und gern betont wird, dass die IG Metall weiblicher wird. Bis es eine Selbstverständlichkeit sein wird, auf allen Ebenen Frauen in allen Funktionen zu haben, wird es – so glaube ich – noch eine Weile dauern. Zum anderen liegt es aus meiner Sicht daran, dass es auch immer wieder konservativ denkende Menschen gibt, die Entscheidungsträger sind. Deshalb verlaufen solche Prozesse – wie alles im Leben – in Intervallen oder in ‚ups and downs‘. Da gibt es Phasen, wo es für Frauen besser läuft, und Phasen, wo es für Frauen wieder etwas schlechter läuft. Aber ich bin überzeugt: Wir sind auf dem richtigen Weg, auch wenn es mir manchmal nicht schnell genug geht.“*  
(aktive Führungsfrau)

### **2.5.1 Es ist noch nicht stabil**

Das Gros der InterviewpartnerInnen ist davon überzeugt, dass die positiven Entwicklungen, die in den letzten Jahren in Bezug auf Förderung von Frauen in Führungspositionen beziehungsweise hinsichtlich der Gleichstellung von Frauen und Männern in der IG Metall gesamt zu verzeichnen sind, noch nicht als Selbstläufer gesehen werden können.

*„Förderlich ist, und persönlich als Frau finde ich das in der Organisation sehr angenehm, wenn es von Vorgesetzten so gesehen wird, dass Frauen gewollt sind, dass sie es können und kein Zweifel gesehen wird, nur weil man weiblichen Geschlechts ist. Ich habe das bisher bei meinen direkten Vorgesetzten immer so erlebt. Ich sehe allerdings auch, dass wir in der IG Metall immer noch Führungskräfte, Bevollmächtigte haben, die doch ihren Zweifel daran haben. Ja, die gibt es auch noch. Und es gibt sozusagen auf gleicher Ebene durchaus immer noch politische Sekretäre, denen das nicht so sehr gefällt, dass auf einmal so viele Frauen in Führungspositionen sind. Das haben wir auch noch in der Organisation.“*  
(politische Sekretärin)

Auch die Gefahr eines in Zusammenhang mit gesellschaftlichen Entwicklungen befürchteten Rückschritts wird durchaus gesehen.

*„Letztendlich, wenn man an die Spitze will, ist der Konkurrenzkampf hart. In unseren Industriebetrieben sehe ich das, und die Betriebsrätinnen und weiblichen Beschäftigten berichten dies immer wieder. Insofern finde ich es sinnvoll, wenn wir Quoten haben und sagen: ‚Pass mal auf, das sind die Zielgrößen, die wir uns vornehmen‘, weil uns das alle zwingt, genauer zu schauen. Und sich nicht auf die Diskussion ‚Also wir brauchen das nicht, weil wir gehen nur nach Qualifikation‘ einzulassen. Ich halte einen gesellschaftlichen Roll-back immer für möglich. Wenn du dir die Ideologien und die Propaganda der AfD anschaust, wenn du dir den Ausgang der Wahlen jetzt nicht nur in USA, sondern auch in anderen Ländern anschaust, dann sind die konservativen Kräfte dabei, mächtig an Terrain zu gewinnen. Und dahinter stecken auch alte, rückwärtsgewandte Vorstellungen über die Aufteilung zwischen den Geschlechtern. Wir tun gut daran, wachsam zu sein, und die Strukturen, die da sind, weiter auszubauen und zu festigen. Damit meine ich Quoten aufzustellen, Netzwerke und Qualifizierung für Frauen weiter anzubieten.“*  
(aktive Führungsfrau)

**Die Tatsache, dass die Entwicklung noch nicht stabil ist, wird für alle Ebenen der IG Metall festgestellt.**

*„Das Verbessern, das drückt sich tatsächlich auch in Zahlen aus. Wenn man sich mal anguckt: Frauen in Führungspositionen in der IG Metall oder auch Frauen in Aufsichtsräten. Wenn man sich die Zahlen anguckt, dann kann man sehen, dass in den Jahren ab 2005, 2006 wirklich Sprünge gemacht wurden. (...) Da hat sich was bewegt. Aber irgendwo, da merkt man dann wieder: ‚Okay, jetzt haben wir ja was gemacht; wir wollen es nicht übertreiben. Jetzt reicht es mal. Jetzt machen wir mal langsam.‘ (...) Und die jüngeren Kollegen in der Fläche sind, was das Thema Frauenförderung angeht, nicht unbedingt besser als die älteren. (...) Also, die sagen zwar nicht: ‚Ich will da keine Frau.‘ Die sagen aber sehr klar: ‚Ich bin hier Geschäftsführer und dann muss ich da rein und dann ist noch der und da der. Und da ist halt keine Frau in der entsprechenden Position, dann geht das halt nicht.“* (aktive Führungsfrau)

**Andere InterviewpartnerInnen sehen, dass sich die positive Entwicklung, der Anstieg bei Frauen in Führungspositionen, nicht unbedingt automatisch fortsetzen wird. Als ein Grund dafür wird genannt, dass das Thema noch nicht verinnerlicht sei.**

*„Es wird zwar offen darüber gesprochen, dass Frauen und Führungspositionen gewollt sind. Aber ich glaube, dass die Überzeugung und das echte Dran-Arbeiten bei vielen nicht wirklich gesetzt, verinnerlicht ist. (...) Ich habe bei Bezirksleitern und Führungskräften, wahrscheinlich auch im Vorstandsbereich und da nicht nur bei den hauptamtlichen Vorstandsmitgliedern, sondern auch Abteilungsleitern und weiteren Führungskräften, die Befürchtung, dass das mehrheitlich so ist. Es gibt Programme. Ich sehe aber, dass sie zum Teil von Männern belächelt werden oder dass sie sich fragen: ‚Was machen die Frauen da? Und warum gibt es jetzt ein Frauenförderprogramm und kein Männerförderprogramm?“* (aktive Führungsfrau)

**Ein Interviewpartner weist auf die nach wie vor große Bedeutung des ‚Stallgeruchs‘ hin. Dies könne wiederum Auswirkungen auf die Beteiligung von Frauen in Führungspositionen haben, weil diese eben oft aus anderen Bereichen quer in die IG Metall einsteigen.**

*„Er (der Stallgeruch, Anm. d. Aut.) ist schon noch wichtig. Insbesondere in der Frage, und das macht sich jetzt bei den Geschäftsstellen, glaube ich, am deutlichsten bemerkbar, wem traut man als Ortsvorstand zu, Bevollmächtigter, Bevollmächtigte zu werden. Und wenn da jemand Frau ist, ist das wahrscheinlich gar nicht mehr so das Problem, sondern dass die Kolleginnen, die wir haben, in der Regel Quereinsteigerinnen sind und es immer mit doppeltem Vertrauensvorschuss zu belegen ist, was man braucht.“* (aktiver Führungsmann)

**Auch der demografische Wandel in den Betrieben, und hier vor allem das Ausscheiden von älteren Frauen in den neuen Bundesländern, wird als Problem gesehen.**

*„Faktisch verlieren wir überproportional Frauen, nach wie vor. Obwohl ich behaupten würde, dass wir hier durchaus im Rahmen unserer Möglichkeiten eine gute und qualifizierte Frauenarbeit machen. Wenn du dir strukturell die Situation anguckst, dann ist ein Großteil der Frauen, die bei uns Mitglieder sind, älter und arbeitslos. Das heißt, wir haben immer noch einen erheblichen Teil der Generation organisiert, die sozusagen in der DDR sozialisiert wurde, wo die Berufstätigkeit der Frau viel selbstverständlicher war. (...) Die gelernten DDR-Frauen, unsere gelernten DDR-Kolleginnen, habe ich immer sehr geschätzt, weil das der Typ von resoluter Arbeiterfrau war, die sozusagen ihren Mann gestanden hat und zwar im Berufsleben*

---

*wie auch zu Hause. Die Doppelfunktion hat sie aber ganz klar gehabt, weil die Herren haben sich weniger darum gekümmert. Diesen Typus von Frau hast du heute noch oft hier. Aber ich sehe mit Riesensorge, dass wir den verlieren, weil sie eben keine Arbeit mehr haben und der Frauenanteil in den Betrieben jetzt schnurgerade auf den Anteil West zusteuert.“* (aktiver Führungsmann)

Einige Interviewpartnerinnen befürchten, dass die IG Metall ihre Vorreiterinnenrolle, die sie als Arbeitgeber in den letzten Jahren durchaus gegenüber Unternehmen einnahm, wieder verlieren könnte.

*„Der Druck ist natürlich auch von außen da. Also jetzt auch gerade Frauen zu fördern, stärker nach vorne zu bringen. Bisher konnten wir ja immer noch so ein bisschen angeben und sagen: ‚Bei uns läuft es viel besser als in den Unternehmen draußen.‘ Aber die holen jetzt so langsam auf: Durch das Gesetz, einfach auch durch Druck und durch Kulturen, die sich verändern. (...) Wir müssen da nachlegen, sonst sind wir nämlich ganz schnell diejenigen, die schlechter dastehen. (...) Wenn nicht, verlieren wir an dieser Ecke auch ein Stück weit Macht.“* (aktive Führungsfrau)

### **2.5.2 Frauen sind ‚anders‘?**

Die Gespräche mit den Frauen im Rahmen dieser Studie ergaben, dass sie weitaus überlegter und strategischer an all die Fragen rund um Führung herangehen, als dies im Rahmen der Studie 2009/2010 der Fall war.

Zugleich beobachten die Befragten im Rahmen der Interviews jedoch auch vielfältige Verhaltensmuster und Zugänge von Frauen, die letztlich in der spezifischen Kultur der IG Metall nicht unbedingt förderlich wirken. Als Aspekte werden benannt: eine „größere Zögerlichkeit“, „Frauen sind zu wenig strategisch“, „Frauen wollen nicht über das Frauenticket in eine Funktion kommen“.

*„Männer fühlen sich eher berufen, eine Führungsposition zu übernehmen als eine Frau. Bis sich die Frau entschieden hat, dass sie das kann und will, sind die Männer schon dreimal aufgesprungen.“* (aktive Führungsfrau)

*„Ich hoffe, dass es junge Frauen gibt, die uns oder mir mal nachfolgen werden, die noch selbstverständlicher damit umgehen, diese Funktion sehr bewusst anstreben und entsprechend auch die Unterstützung finden. Bisher habe ich erst von einer jungen politischen Sekretärin gehört: ‚Ja ich möchte Bevollmächtigte werden.“* (aktive Führungsfrau)

Gerade eine nach wie vor anzutreffende größere Zögerlichkeit von Frauen wird angesichts der in der IG Metall bis heute noch anzutreffenden männlich dominierten Bilder von Führung als Hemmnis erlebt. In den Interviews wurde jedoch deutlich, dass diese Zugangsweisen durchaus auch positiv gesehen und für die Gesamtorganisation als sinnvoll erachtet werden können. Hinter der Zögerlichkeit, etwa bei der Frage ‚Führungsposition ja oder nein?‘ könne sich durchaus auch ein mehr bewusster und hinterfragender Umgang verbergen, als dies gemeinhin bei männlichen Kollegen üblich ist. Auch einige männliche Interviewpartner begrüßen eine mehr reflexive Auseinandersetzung mit der Frage ‚Führungsrolle ja oder nein?‘ und verweisen in diesem Zusammenhang nochmals auf die positive Rolle der Führungskräfte nachwuchsprogramme der Aus- und Weiterbildung für Hauptamtliche.

Eine Interviewpartnerin schlägt in diesem Zusammenhang einen generellen Paradigmenwechsel hinsichtlich des Blicks auf Frauen vor.

*„Ich meine nicht, dass wir nicht stark genug sind, uns in dieser Männerwelt zu behaupten, sondern ich glaube, dass wir auf vielen Feldern anders unterwegs sind. Wir führen anders, wir haben teilweise Gesundheitsförderung auch nochmal anders im Blick. Wir gehen, glaube ich, auch mit der Frage Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben anders um, weil zum Teil Frauen und Kinder anders sind als Männer und Kinder. Ich glaube, Frauen sind auch anders in der Arbeitsorganisation als zum Teil Männer. Ich nehme wahr, dass wir Frauen uns bewusster entscheiden für eine Führungsaufgabe in der IG Metall als Männer. Also viel bewusster sich auch damit auseinandersetzen: ‚Was heißt das für mich, in welchem Volumen kann ich das leisten, was brauche ich dafür?‘ Das nehme ich bei meinen männlichen Kollegen, so lieb ich sie auch habe, eher weniger wahr, sondern da ist es eher so: ‚Diese Schulterklappe nehme ich auch noch gerne mit.‘“*  
(aktive Führungsfrau)

**Insgesamt wird unterstrichen, wie wichtig mehr Frauen in einer Führungsposition für eine weiterhin zukunftsorientierte Aufstellung der IG Metall sind.**

*„Ich weiß nicht, ob Frauen in Führungspositionen zwangsläufig bessere Führungskräfte sind. Aber ich glaube, dass so andere Führungskulturen in die Organisation reinkommen und das ist ein ganz, ganz wichtiger Aspekt. (...) Vielschichtigkeit muss sich auch bei den Beschäftigten und beim Führungspersonal widerspiegeln. Dass man sich bewusst ist, es gibt Unterschiedlichkeiten, aber diese Unterschiedlichkeiten nicht als Hindernis sieht, sondern sagt: ‚Wir nutzen das, indem wir uns damit ganz bewusst entscheiden, unterschiedliche Aufgaben zu erfüllen und die jeweiligen Stärken auch auszuspielen.‘“*  
(politischer Sekretär)

---

## RAT AN JUNGE FRAUEN (EXKURS 1)

Im Rahmen der Interviews der ersten Phase haben wir die aktiven und ehemaligen Führungsfrauen gefragt, was sie Frauen, die eine Führungsposition anstreben oder diese gerade übernommen haben, raten. Hier die wichtigsten Punkte.



### AUF DEM WEG

- Das Interesse, eine Führungsposition einzunehmen, klar kommunizieren und deutlich machen: „Ich will!“
- Mut haben, die Herausforderung anzunehmen
- Sich sichtbar machen
- Selbstzweifel beiseiteschieben
- Sich gut vorbereiten
- Rolle klären
- Ambition, Wünsche und Ziele klären
- Sich Durchblick verschaffen – Strukturen verstehen lernen
- Sich mit anderen – Frauen und Männern – beraten und vernetzen
- Sich qualifizieren (fachlich-thematisch, Arbeitsorganisation, Personalführung)
- Führungskräftenachwuchsprogramm nutzen – auch als Reflexionsraum und für Rollenklärung
- Sich bereits auf dem Weg Unterstützung holen und nicht glauben, man könne alles alleine machen
- „Traut euch, es muss ja nicht für immer sein!“



## RAT AN JUNGE FRAUEN (EXKURS 1)

### IN DER FÜHRUNGS- POSITION

- Authentisch sein
- Sich selbst treu bleiben
- Rückgrat haben
- Nüchterne Selbstreflexion: „Bin ich noch auf dem richtigen Weg?“
- In schwierigen Situationen – bei Niederlagen oder auch ‚männlichen‘ Verhaltensweisen und Kommunikationsverhalten: nicht persönlich nehmen, nicht ‚zickig‘ oder härter, sondern kollegial reagieren, und: nicht aufgeben!
- „Durchsetzungsvermögen gepaart mit einer gewissen Nonchalance“
- Nicht zu ‚Ersatzmännern‘ werden, aber auch das harte Spiel spielen können.
- Zuhören, fragen und beobachten
- Sich beraten
- Sich vernetzen
- Nicht gleich alles auf einmal verändern wollen
- Nicht versuchen, eventuelle große Fußstapfen des oder der VorgängerIn ausfüllen zu wollen – eigene Pflöcke setzen
- Erwartungen an sich selbst nicht zu hoch stecken
- Sich nicht unter Druck setzen und meinen, alles perfekt hinkriegen zu müssen (Beruf und Privatleben)
- Gelassenheit bei der Berufs-, Karriere- und Lebensplanung
- Soziales Umfeld und Netzwerke (Community) auch außerhalb der IG Metall pflegen
- Es gibt auch noch ein Leben neben der IG Metall

---

### 3. Von der Ungleichzeitigkeit von Entwicklungen – Ein Zwischenresümee

Im Jahr 2010 hat der Vorstand der IG Metall im Anschluss an die Studie zu „Frauen in Fach- und Führungspositionen in der IG Metall“ wichtige Beschlüsse gefasst. Diese reichten vom Zielquotenbeschluss für Frauen in Führungspositionen und bei den politischen SekretärInnen bis hin zu Empfehlungen für weitere unterstützende Maßnahmen, die in den folgenden Jahren in Angriff genommen wurden. Zu nennen sind hier Maßnahmen zur Unterstützung einer besseren Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf, die Einrichtung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements, der Ausbau und die Weiterentwicklung der Führungskräfteausbildung, die Einführung eines Führungskräftenachwuchsprogramms inklusive spezieller Angebote für Frauen und nicht zuletzt der kontinuierlich und durchgängig hohe Anteil von Frauen im Traineeprogramm.

Diese Beschlüsse und deren Umsetzung haben Wirkung gezeigt. Die Interviews im Rahmen dieser Studie zeigen deutlich, dass seit der ersten Studie die Geschlechtergerechtigkeit in der IG Metall einen kräftigen Schub erfahren hat und das Bewusstsein für diese Frage deutlich größer geworden ist. So erzählen die InterviewpartnerInnen, dass Gewerkschaftssekretärinnen nicht nur zahlenmäßig viel mehr geworden sind, sondern gegenüber früher bereits weitaus mehr als Normalität betrachtet werden. Dies gilt auch, wenngleich nicht in gleichem Ausmaß, für Frauen in Führungsfunktionen. Unterstützt wurde diese Entwicklung durch gesamtgesellschaftliche Entwicklungen wie auch den Generationswandel innerhalb der IG Metall.

Die IG Metall ist insgesamt vielfältiger geworden. Das unterstützt auch die für die IG Metall zentrale Orientierung hin auf Erschließung und Beteiligung. Die InterviewpartnerInnen bezeugen mit vielfältigen persönlichen Beispielen positive Veränderungen auch in der Organisationskultur (dazu zählt beispielsweise ein neues Führungsverständnis) und sie erzählen von vielfältiger Unterstützung auf dem Weg in die Führungsposition sowie in dieser selbst.

Die im Rahmen dieser Studie geführten Gespräche belegen überdies deutlich, dass die befragten Frauen überlegter und strategischer an all die Fragen rund um Führung herangehen als dies im Rahmen der Studie 2009/2010 der Fall war. Darin zeigt sich auch ein gestiegenes Selbstbewusstsein in dem Sinne, dass sich die Frauen sehr genau ihrer Kompetenzen und Expertisen bewusst und gewiss sind.

Die InterviewpartnerInnen beobachten zugleich, dass die positiven Veränderungen in sehr unterschiedlichen Geschwindigkeiten verlaufen und nicht überall gleichermaßen festzustellen sind.

So erleben sie nach wie vor zahlreiche Hemmnisse, die kulturell und/oder strukturell bedingt sind. Kulturell sind Frauen – dies auch in Führungsfunktionen – noch immer mit traditionellen Rollenzuschreibungen und deren Folgen konfrontiert (etwa unterschiedliche Kompetenzvermutungen). Strukturell problematisch erleben sie, dass trotz aller Fortschritte Frauen noch deutlich unterrepräsentiert sind – in vielen Bereichen, Entscheidungsfunktionen und wichtigen Schaltstellen. Dies wird etwa durch eine sozial-homogene Rekrutierungspraxis („Pinguinsystem“), durch starke Männernetzwerke und intransparente Auswahlprozesse befördert. Diese von den InterviewpartnerInnen noch in vielen Bereichen als dominant empfundene, männlich vergeschlechtlichte Organisationskultur wird als wesentlichste Bar-

riere wahrgenommen: eine Kultur, die tendenziell von geringer Wertschätzung und Nicht-Anerkennung geprägt ist.

Das Zusammenwirken all dieser Faktoren führt letztlich zu einem Fortbestehen der gläsernen Decke in der IG Metall, an die Frauen hier stoßen, wenngleich sie in den letzten Jahren brüchiger und durchlässiger geworden ist.

Zusammenfassend kann festgehalten werden: Wir haben es mit einer Gleichzeitigkeit von Ungleichzeitigkeiten zu tun, was für Organisationen im Wandel normal ist.

Die Befragten artikulieren klar den Wunsch nach kontinuierlicher Selbsterneuerung und Selbstreflexion der gesamten Organisation und ihrer AkteurInnen. Sie wünschen sich und fordern einen weiteren Kulturwandel. In diesem Zusammenhang betonen sie auch die Wichtigkeit dieser Studie, die sie als ein Signal verstehen, dass Geschlechter- und Vielfaltsgerechtigkeit der IG Metall und ihren EntscheidungsträgerInnen ein ernsthaftes Anliegen sind.

*„Ich sehe einen Kulturwandel innerhalb der IG Metall. Frauen übernehmen Verantwortung und Funktionen, die Arbeit wird nicht stereotyp nach alten Mustern – männlich und weiblich – aufgeteilt. Wir sind noch nicht am Ziel, aber wir sind auf einem guten Weg und das ist Ergebnis langer Auseinandersetzungen. Kulturwandel vollzieht sich über Jahrzehnte und setzt voraus, dass Menschen immer wieder scheinbar ‚Normales‘ hinterfragen und Änderungen durchsetzen.“*  
(aktive Führungsfrau)



**Empfehlungen:  
In welche Richtungen  
geht es weiter und wie  
kommen wir dorthin?**

# 1. Richtungen des weiteren Kulturwandels für eine geschlechter- und vielfaltsgerechte IG Metall

Die Ideen und Anregungen der interviewten Frauen und Männer für sich als auch für die nachfolgende Führungsgeneration (Frauen wie auch Männer) fokussieren auf die gezielte Fortsetzung und ein verstärktes Befördern des bereits begonnenen Kulturwandels, um Geschlechter- und Vielfaltsgerechtigkeit flächendeckend und umfassend in der IG Metall zu implementieren.

*„All diese Themen sind im Grunde auch kulturelle Fragen. Das ist das Entscheidende. Alle Maßnahmen und Unterstützungen müssen auch gelebt werden, sie müssen in die Köpfe der Menschen rein. Das gilt für Männer wie für Frauen.“*  
(ehemalige Führungsfrau)

Es braucht, so das Resümee aus den Interviews und Gesprächen, einen weiteren Wandel in Richtung zu mehr

- Wertschätzung,
- Transparenz,
- Durchlässigkeit,
- Kooperation,

und damit zu mehr

- Geschlechtergerechtigkeit und
- Diversitätsgerechtigkeit.

---

Im Einzelnen bedeutet dies:

- **Wertschätzung** heißt: „Ich sehe dich, ich sehe dich in deiner Arbeit, ich sehe dich in deinem Leben. Ich sehe, was du leistest. Ich gebe dir Feedback – auch kritisch – und alle Unterstützung, die du für unsere gemeinsamen Vorhaben brauchst.“ Wertschätzung bedeutet, die individuellen Fähigkeiten und Stärken der Beschäftigten und Führungskräfte wahrzunehmen und anzuerkennen, dies unabhängig von Geschlecht, unterschiedlichen Erwerbsbiografien, kulturellen Hintergründen oder anderen sozialen Merkmalen. Dazu gehören auch Bewusstsein, Respekt und Unterstützung für ein Leben jenseits der beruflichen Verpflichtungen der Beschäftigten sowie der ehrenamtlich für die IG Metall Aktiven.
- **Transparenz** bei Informationsflüssen sowie Entscheidungsprozessen ist eine Voraussetzung für einen gleichberechtigten Zugang zu Wissen und Positionen sowie eine zielgerichtete und sinnvolle Beteiligung der Beschäftigten.
- **Durchlässigkeit** heißt Grenzen abzubauen: zuallererst im Kopf (etwa Aufbrechen der Geschlechterrollenbilder, Befähigen zu Selbstreflexionsprozessen) sowie zwischen den verschiedenen Organisationseinheiten und Hierarchien quer durch die gesamte Organisation. Dadurch kann Wissen von oben nach unten sowie von unten nach oben und in die Breite fließen. Durchlässigkeit bedeutet auch gleiche Möglichkeiten beim Zugang (Stichwort gläserne Decke) und bei der Ausfüllung von Führungsfunktionen. Durchlässigkeit bedeutet außerdem, unterschiedliche Laufbahnen entsprechend der jeweiligen Lebenssituationen und -wünsche zu eröffnen.
- **Kooperation** über alle Ebenen und Grenzen hinweg ist der Schlüssel, um die Herausforderungen der Zukunft zu meistern. Das heißt, die Gestaltung von Zukunftsaufgaben wie Digitalisierung und Globalisierung ist ohne die Zusammenarbeit aller in der IG Metall nicht machbar. Eine starke Gewerkschaft 4.0 muss ihre Energien bündeln und die jeweils anderen in ihrer Rolle akzeptieren und wertschätzen. In diesem Sinne müssen die Organisation und die Führungskräfte durchgängig zu einem kooperativen und beteiligungsorientierten Führungsstil motiviert und ermächtigt werden.

## DISKUSSION MIT TOPENTSCHIEDERINNEN DER IG METALL (EXKURS 2)

Wie bereits im Kapitel des methodischen Zugangs beschrieben, führte das Projektteam nach Vorliegen der Ergebnisse der Interviews mit den Zielgruppen 1 bis 3 weitere Interviews mit Führungsfrauen und -männern mit entscheidender Personal- und Führungsverantwortung auf Vorstands- und Bezirksebene (= Zielgruppe 4 dieser Studie). In dieser Projektphase konnte zusätzlich auch ein Interview mit zwei VertreterInnen des Gesamtbetriebsrates der IG Metall geführt werden.

Nach der Präsentation zentraler Ergebnisse aus der ersten Forschungsphase ging es in diesen Gesprächen wesentlich um folgende Fragen:

- Wie wichtig ist den InterviewpartnerInnen persönlich Geschlechter- und Vielfaltsgerechtigkeit?
- Wie nachvollziehbar ist ihnen der Wunsch beziehungsweise die Forderung nach einem weiteren Kulturwandel in der IG Metall? Können sie diesen Wunsch teilen?
- Wie bewerten sie die Richtungen des Kulturwandels, der letztlich die Geschlechter- und Diversitätsgerechtigkeit befördern soll?
- Welche Handlungsoptionen sind für sie wichtig? Welche Aktivitäten verfolgen sie bereits beziehungsweise würden sie zukünftig verstärkt angehen?

Rückblickend kann festgehalten werden, dass auch diese Gespräche Diskussions- und Reflexionsprozesse in Gang gebracht haben.

*„Die Studie ist ein guter Anlass, nochmal mehr zum Thema ‚Frauen in Führungspositionen‘ und zur Nachwuchsgewinnung zu machen.“* (aktiver Führungsmann)

Vorausschickend ist anzumerken, dass den InterviewpartnerInnen dieser Zielgruppe der von den in der ersten Phase des Projektes befragten Frauen und Männer gewünschte und geforderte weitere Kulturwandel nicht nur nachvollziehbar ist, sondern sie selbst die Notwendigkeit dafür betonen.

*„Es braucht eine andere Kultur, dieser Prozess wurde ja schon mit dem Projekt 2009/2010 begonnen.“* (aktive Führungsfrau)

## 1. Geschlechter- und Vielfaltsgerechtigkeit

Die InterviewpartnerInnen der Zielgruppe 4 messen dem Thema Geschlechtergerechtigkeit unter Vielfaltaspekten persönlich eine große Bedeutung bei.

*„Ja, das Ziel ist, dass wir als IG Metall diverser werden, vielfältiger werden.“* (aktive Führungsfrau)

*„Es ist wichtig, dass der Frauenanteil in der IG Metall insgesamt steigt. Und dass der Anteil von Frauen in Führungspositionen steigt. Oder anders ausgedrückt, je mehr Frauen wir in der Organisation haben, umso mehr werden auch in Führungspositionen kommen.“* (aktiver Führungsmann)

*„Ich schreibe diesem Thema Kulturwandel eine große Bedeutung zu. Ich praktiziere es, ich versuche das immer. Ich kann nur für mich reden, bewerten müssen es andere. Seit ich hier bin, setze ich alles daran, dass wir weiblicher und jünger werden.“* (aktiver Führungsmann)

---

Auch wenn der Kulturwandel an sich als richtig und wichtig erkannt wird, sind sich die InterviewpartnerInnen der Zielgruppe 4 durchaus bewusst, mit welchen Herausforderungen dessen Vorantreiben verbunden ist.

*„Persönlich ist mir Geschlechtergerechtigkeit mit dem damit verbundenen Kulturwandel sehr wichtig. (...) Ich würde es noch mal ein bisschen konkreter fassen. Weil es wirklich unterschiedlich zu bearbeiten ist, ob ich mich jetzt in der Vorstandsverwaltung bewege oder in der Geschäftsstelle oder im Bezirk. (...) Wir könnten etwa in der Vorstandsverwaltung noch deutlich mehr tun durch Angebote für die Fläche. Wir haben da ja ganz andere Möglichkeiten durch unsere Personalpolitik. In den Geschäftsstellen haben wir Nachholbedarf. Und insoweit werden wir in diesem Punkt immer mit zwei Geschwindigkeiten leben müssen.“* (aktive Führungsfrau)

In persönlichen Aktivitäten, im eigenen Tun wird hier ein wesentlicher Ansatzpunkt gesehen, um Veränderungen in der Kultur anzustoßen und voranzutreiben.

*„Das geht nicht durch Verordnung oder Ansage, sondern nur durch Tun und Erleben. Wir haben uns deshalb bewusst dafür entschieden, Frauen verstärkt zu fördern. Ehrenamtliche und Hauptamtliche sind mir da genauso wichtig.“* (aktiver Führungsmann)



**DIE  
STÄRKE DER  
IG METALL UND  
DER KULTUR-  
WANDEL**

Die InterviewpartnerInnen der Zielgruppe 4 sind sich darin einig, dass der vor einigen Jahren begonnene Kulturwandel ein wesentlicher Veränderungsprozess für die IG Metall ist. Mehrfach wird auf die immensen Entwicklungen verwiesen, die hier in den letzten Jahren schon gelungen seien.

*„Ich finde diesen Weg (des gewünschten Kulturwandels, Anm. d. Aut.) richtig. Aber wir haben ihn noch nicht wirklich, auch wenn sich schon etwas verändert. Ich kenne diese Organisation jetzt seit 30 Jahren, und da hat sich wirklich viel zum Positiven verändert.“* (aktiver Führungsmann)

*„Wir sind insgesamt noch verbesserungswürdig, aber wir sind schon auf einem guten Weg, ich bin da sehr optimistisch.“* (aktiver Führungsmann)

Deutlich wird in diesen Gesprächen die Überzeugung, dass die Stärke der IG Metall auch zukünftig wesentlich davon abhängen wird, ob ein Kulturwandel hin zu mehr Geschlechter- und Vielfaltsgerechtigkeit weiter gelingt. Dafür haben die InterviewpartnerInnen vielfältige Argumente. Im Fokus stehen hier die Änderungen in der Arbeitswelt, der Strukturwandel sowie der damit einhergehende Wandel der Beschäftigten, mit dem die IG Metall proaktiv umgehen müsse.

*„In einer sich verändernden Welt können wir uns nicht erlauben, die Frage der Geschlechtergerechtigkeit links liegen zu lassen. Um unsere Position in den Betrieben zu stärken, brauchen wir mehr aktive Frauen. Ich bin zutiefst davon überzeugt, wenn sich mehr Kolleginnen einbringen, steigt die Akzeptanz der IG Metall im Betrieb.“* (aktiver Führungsmann)

*„Das Thema Geschlechtergerechtigkeit hat eine große Bedeutung. (...) Wenn wir qualifizierte Nachwuchskräfte haben wollen, wenn wir insbesondere Beschäftigtengruppen ansprechen wollen, die für uns zukunftsweisend sind, die für unsere Zukunft total wichtig sind, dann geht das gar nicht anders.“*

(aktiver Führungsmann)

**Die Erschließungs- und Beteiligungsorientierung, der sich die IG Metall vor Jahren verschrieben hat, impliziert, so die InterviewpartnerInnen dieser Zielgruppe, die Vielfalt beim internen Personal zu erhöhen, um für potenziell neue Mitglieder attraktiv zu werden.**

*„Wenn wir uns fragen: ‚Wo liegen unsere Mitgliederpotenziale?‘, dann wissen wir, dass wir uns auch bei der Zusammensetzung unserer Strukturen anders aufstellen müssen, wenn wir unsere Zukunftsfähigkeit auf lange Sicht sichern wollen.“*

(aktiver Führungsmann)

*„Zielsetzung ist bei uns immer (...), ein Personal abzubilden, ein Personal zu haben, das die Beschäftigten der Metall- und Elektroindustrie auch repräsentiert. Und wenn ich mir heute die Metall- und Elektroindustrie anschau, dann sind wir gut im Arbeiterbereich organisiert. Aber wir haben mittlerweile auch einen Angestelltengrad von fast 50 Prozent. Ich habe immer mehr Ingenieure, immer mehr Techniker und Kaufleute. (...) Ich glaube, wenn die IG Metall mächtig bleiben will, dann muss sie in diesen ganzen Bereichen stark werden. Und wenn ich das erreichen will, muss ich auch das entsprechende Personal dafür haben, deshalb stellen wir heute Ingenieure oder Ingenieurinnen ein, was wir nahezu noch nie gemacht haben. (...) Ich bin der Meinung, wenn die IG Metall mächtig sein will, muss sie sich so aufstellen, dass sie in diese einzelnen Zielgruppen reingeht. Das ist für mich auch der tiefere Sinn. Das hat nicht nur was mit Gendergerechtigkeit zu tun, sondern beantwortet einfach die Frage: Wenn ich eine erfolgreiche, durchsetzungsstarke Organisation haben will, dann muss sie letzten Endes die einzelnen Dinge abbilden.“*

(aktiver Führungsmann)

*„Nur wer sich ändert, bleibt sich treu. Wenn wir als Organisation nicht in der Lage sind, in unseren eigenen Reihen die Arbeitswelt der Zukunft (...) abzudecken, dann werden wir auf Dauer nicht erfolgreich sein.“*

(aktiver Führungsmann)

**ES IST  
EINE FRAGE DER  
„VERHEISSUNG“**

**Klar ist den InterviewpartnerInnen der Zielgruppe 4, dass die Nutzenstiftung einer geschlechter- und vielfaltsgerechten IG Metall stärker in den Vordergrund rücken muss.**

*„Die Förderung von Vielfalt kann man als gesellschaftliche oder als Modernitätsbegrifflichkeit sehen, aber jenseits der Frage ist es die Verheißung, die für den einzelnen dahintersteckt, viele unterschiedliche Blickwinkel zu haben, um dadurch die beste Lösung auf die Reihe zu kriegen. Dadurch, dass ich eine hohe Diversität in meiner Truppe habe, indem ich die Frage von unterschiedlichen Geschlechtern, jung, alt, vorwärts, rückwärts, Migrationshintergrund und so weiter habe, kriege ich auch ein ganz anderes Bild auf die Welt, das mir in meiner Arbeit einfach weiterhilft. Ich glaube, das muss die Verheißung sein, die man den Führungskräften vermittelt. Und weniger: ‚Leute, wir machen jetzt mal alle Genderpolitik und Diversifizierung, weil das ist schick, Diversität, weil das ist extrem wichtig.‘ Also, ich glaube, das verfängt nicht. Sondern das, was der Vorteil dahinter ist.“*

(aktiver Führungsmann)

---

Das Ziel, eine umfassend geschlechter- und diversitätsgerechte Gewerkschaft zu werden, ist, wie es manche InterviewpartnerInnen formulieren, ursächlich damit verbunden, ob und auch wie die IG Metall künftig weiter als starke, treibende Kraft agieren kann. Dessen sollten sich alle bewusst sein.

*„Es muss deutlich werden, dass mehr Frauen in der IG Metall zu haben nicht ‚nice to have‘, sondern ein ‚must have‘ ist. (...) Es hängt mit dem Erfolg der IG Metall, ihrer Wirkung und ihrer Attraktivität zusammen, wie divers, wie vielfältig wir wirken und sind.“* (aktive Führungsfrau)

Gerade Führungskräften komme hier eine wesentliche Rolle zu.

*„Es muss den Führungskräften stärker klargemacht werden, dass diese Frage (Geschlechter- und Vielfaltsgerechtigkeit, Anm. d. Aut.) im Führungsverständnis drin ist. Also, von mir aus gibt es einen verpflichtenden Dreitages-Workshop für alle Führungskräfte, die sich mit dieser Frage auseinandersetzen müssen. Mit dem positiven Bild: Was ist der Mehrwert davon? Was ist, wenn ich jetzt nicht nur die Pinguine zusammen habe, sondern den ganzen Zoo?“* (aktiver Führungsmann)

## 2. Bewertung der Richtungen des Kulturwandels

Im Folgenden werden die Diskussionen und Reflexionen der InterviewpartnerInnen der Zielgruppe 4 zu den vorgeschlagenen Richtungen des Kulturwandels dargestellt.

### 2.1 Zur Wertschätzung

Den Wunsch nach einer gelebten Wertschätzung teilen die InterviewpartnerInnen dieser Zielgruppe. Zugleich sehen sie, dass dies eine wichtige und herausfordernde Entwicklungsaufgabe ist und auch zukünftig sein wird.

*„Das merke ich an mir, dass man sich als Führungskraft im Sinne einer positiven Kulturentwicklung auch selbst dazu erziehen muss, das Thema Wertschätzung immer mit zu denken. Wobei Wertschätzung aus meiner Wahrnehmung auch eine ehrliche, offene, konstruktive Kritik sein kann. (...) Ich finde, das gehört auch dazu, dann wird nämlich wahrgenommen, dass wahrgenommen wird, was jemand macht.“* (aktiver Führungsmann)

*„Das dickste Thema, bei dem wir Entwicklungspotenzial haben, ist das Thema Wertschätzung. Da bin ich zutiefst von überzeugt. (...) Wertschätzung heißt nicht immer nur ‚Ja und Amen‘. Sondern heißt eigentlich: eine fundierte Rückmeldung. Das wollen die Menschen auch. Das wollen die jungen Menschen umso mehr.“* (aktiver Führungsmann)

Ein Interviewpartner verweist hinsichtlich der Wahrnehmung der befragten Führungsfrauen und -männer, die eine mangelnde Wertschätzungskultur in der IG Metall anmerken, dass es nicht die „eine Kultur“ gebe. Dies ist auch ein Hinweis auf die im Rahmen dieser Studie festgestellte Ungleichzeitigkeit von Entwicklungen.

*„Wo ich mal mein Fragezeichen machen würde, wäre von DER Kultur in der IG Metall in dieser Frage zu sprechen (Hervorhebung durch den Interviewpartner, Anm. d. Aut.). Es gibt genauso eine Heterogenität von Kulturen in dieser Frage. Es gibt ganz heterogene Biotope, die sich organisieren.“*

(aktiver Führungsmann)

Die InterviewpartnerInnen der Zielgruppe 4 weisen darauf hin, dass eine fehlende Wertschätzung Frauen wie Männer betreffe.

*„Ja, das (fehlende Wertschätzung, Anm. d. Aut.) ist sozusagen aus meiner Sicht ein geschlechterübergreifender Standard: ‚Nicht gemeckert ist schon genug gelobt‘, das ist sozusagen ein Erziehungsstandard, der in der IG Metall über viele Generationen gegolten hat und zwar geschlechterunabhängig. Es mag sein, dass die Frauen das nochmal besonders erleben. Aber ich kenne ganze Gewerkschaftsgenerationen von männlichen Gewerkschaftssekretären, die das genauso abgekriegt haben.“*

(aktiver Führungsmann)

## 2.2 Zur Transparenz

Eine größere Transparenz innerhalb der IG Metall wird von den InterviewpartnerInnen im Großen und Ganzen befürwortet.

*„Wir haben einen Bottom up-Auftraggeber, das sind die Mitglieder. Und die Mitglieder haben ein Recht darauf, dass diese Organisation in ihrem Sinne gut funktioniert. Und deswegen haben sie ein Recht darauf, dass auch Entscheidungsprozesse möglichst transparent sein sollen, dass die nachvollziehbar sein sollen, das ist klar.“*

(aktiver Führungsmann)

Dennoch gibt es einige Aspekte, die hierbei unbedingt beachtet werden müssen. Vor allem bei Entscheidungsprozessen müsse man unbedingt noch vertieft darüber diskutieren, wie diese transparenter ablaufen können, ohne negative Konsequenzen zu bedingen.

*„Die Transparenz bei Auswahlprozessen ist unterschiedlich groß. In bestimmten Fällen kann ich das schon nachvollziehen, denn je transparenter so ein Auswahlprozess ist, desto größer ist natürlich auch das Risiko, dass Leute dabei beschädigt werden. Weil letztendlich, wenn du für eine Führungsaufgabe im Gespräch bist und du wirst es dann nicht, dann ist das nicht immer für jeden sofort klar, dass das ja auch positiv ist, dass du überhaupt im Gespräch warst, sondern es wird manchmal vielleicht auch eher die negative Seite gesehen: ‚Ja, siehste, die ist es nicht, der ist es nicht geworden.‘ Das ist eine grundsätzliche Schwierigkeit.“*

(aktiver Führungsmann)

## 2.3 Zur Durchlässigkeit

### 2.3.1 Die gläserne Decke an und für sich

Die Ergebnisse der Interviews mit der Zielgruppe 1 bis 3 verweisen darauf, dass es in Bezug auf die Durchlässigkeit nach wie vor eine gläserne Decke für Frauen in der IG Metall zu geben scheint. Wenngleich auch deutlich geworden ist, dass es diesbezüglich positive Veränderungen gibt: Die gläserne Decke sei aufgrund der vielfältigen Maßnahmen, die in der IG Metall seit einigen Jahren gesetzt werden, weitaus brüchiger beziehungsweise durchlässiger geworden.

---

Die InterviewpartnerInnen der Zielgruppe 4 beziehen zu diesem Aspekt doch sehr unterschiedliche Positionen. Einige betonen, dass es ihrer Einschätzung nach die gläserne Decke an und für sich in der IG Metall nicht mehr gebe: Frauen würde der Zugang zu Führungspositionen in gleichen Maßen offenstehen, wenngleich die Realisierung dieser Chancen noch etwas zu wünschen übrig lasse.

*„Ich glaube nicht, dass wir noch eine wirkliche gläserne Decke haben. Wir haben zwei Frauen bei den geschäftsführenden Vorstandsmitgliedern. Bei den Bezirksleitungen haben wir noch ein Defizit; das werden wir auch verändern. Bei den Leiterinnen und Leitern der Bildungszentren haben wir aufgrund des Generationswechsels und der Nachfolgeplanung ebenfalls Möglichkeiten. Und in den Geschäftsstellen, das hängt manchmal von den örtlichen Gegebenheiten ab. Da ist es unter Umständen ein bisschen schwieriger.“*  
(aktiver Führungsmann)

Die Entwicklung der letzten Jahre, die auch am steigenden Frauenanteil in Führungsfunktionen ablesbar sei, bezeuge, dass die Förderung von Frauen erfolgreich wirke.

*„Mein Empfinden etwa bei der Frage Förderung, da habe ich eher den Eindruck, es werden deutlich bewusster gerade für Führungsaufgaben Kolleginnen gefördert als Kollegen, sonst wäre nämlich die Entwicklung nicht hinterher ablesbar.“*  
(aktiver Führungsmann)

Einige der InterviewpartnerInnen unterstreichen, dass es eine weitere positive Entwicklung in Sachen Frauen in Führungspositionen in der IG Metall geben werde, allein schon aufgrund der hohen Kompetenz von Frauen, die sozusagen in der ‚Pipeline‘ sind.

*„Wenn man es mal reduziert auf die Frage, gelingt es uns tatsächlich, den Anteil der Führungskräfte, der weiblichen Führungskräfte, in den nächsten Jahren weiter zu erhöhen, zu stabilisieren, sage ich: Da mache ich mir null Sorgen darüber. Das wird uns ganz hervorragend gelingen, einfach deshalb, weil wir mittlerweile einen echt starken Unterbau haben an guten Frauen mit Entwicklungspotenzialen, von denen ich sage, die werden alle ihren Weg machen. Da bin ich total relaxed, das wird auf jeden Fall gelingen. Man darf es nur nicht als formalen Schritt sehen. Sondern ich glaube, da sind wir als IG Metall insgesamt gut unterwegs.“*  
(aktiver Führungsmann)

*„Ich bin zutiefst davon überzeugt, dass wir viele junge, tolle, engagierte, intelligente Frauen haben, die werden ihren Weg gehen. Wir haben mittlerweile so viele, dass ich mir da keine Sorgen mache. Sondern im Gegenteil: Ich kann nur sagen, dass wir heute bei den Persönlichkeiten, bei denen man sagt, die kann man entwickeln, extrem viele Frauen haben.“*  
(aktiver Führungsmann)

Ein anderer Interviewpartner sieht die künftige Entwicklung trotz positiver Veränderungen in der Vergangenheit nicht so optimistisch.

*„Die vermehrte Einstellung von Frauen in Führungspositionen wurde in einzelnen Geschäftsstellen bestimmt auch mit der Perspektive gemacht, mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen. Auch der Generationswechsel hat gewiss dazu beigetragen, diese Einstellungspolitik in einer bestimmten Phase zu ermöglichen. (...) Ich glaube aber, das ist kein Selbstläufer. Und ich merke, es wird tatsächlich schon dünner. Wenn ich jetzt in den Geschäftsstellen gucke und frage: ‚Wie stellt ihr euch auf?‘ Da ist mir schon aufgefallen, dass selbst die eine oder andere Bevollmächtigte, wenn du fragst: ‚Wen hast du denn für die Stelle im Blick?‘, dass da eher Männer in der Pipeline sind.“*  
(aktiver Führungsmann)

Oftmals liege es nach wie vor an Frauen, die angebotene Führungsfunktionen nicht übernehmen wollten oder sich nicht bewerben würden.

*„Ich nehme es ein bisschen anders wahr. Ich nehme schon wahr: Erstens, es gibt eine ganz, ganz große Bereitschaft, Frauen zu fördern, Frauen zu unterstützen, auch Stichwort Mutter/Kind beziehungsweise Familie, Familie/Beruf. Wir praktizieren das mittlerweile in der Bezirksleitung und wir praktizieren das in Geschäftsstellen. Zweitens: Ich stelle fest, dass wir bei der Einstellung überhaupt von Hauptamtlichen in der IG Metall hier in X einen sehr starken Zuspruch bei Frauen haben. Wir haben zum Beispiel bei den Projektsekretären über 60 Prozent Frauen eingestellt. Ich stelle aber auch fest, wenn es dann irgendwann um die Frage von Bevollmächtigtenstellen geht, wird die Bewerbung sehr rar trotz vieler Frauen.“*

(aktiver Führungsmann)

Einige InterviewpartnerInnen weisen jedoch darauf hin, dass es in Bezug auf die sogenannte gläserne Decke für Frauen weiterer Anstrengungen bedürfe, um diese zur Gänze zu beseitigen.

*„Bei den gläsernen Decken bin ich auf jeden Fall dafür zu überlegen, wie man die Prozesse so gestalten kann, dass wir sie aufmachen.“*

(aktiver Führungsmann)

Interne Reorganisationsprozesse etwa werden als Gefahr gesehen, dass der Frauenanteil durchaus auch wieder sinken könne, der Anstieg von Frauen in Führungspositionen also kein Selbstläufer sei.

*„Ich weiß nicht, wie viele Frauen es in Führungspositionen gibt, aber wenn umstrukturiert wird, das werden bestimmt nicht mehr Frauen, auch prozentual nicht. Könnte ich mir nicht vorstellen. Weil, was hat eine Kollegin gesagt? ‚Wenn es eng wird, dann ist bei den Männern Schluss mit lustig. Dann werden die Frauen auch wieder weggeputzt.‘“*

(Mitglied Gesamtbetriebsrat weiblich)

### **2.3.2 Zur zweiten gläsernen Decke**

Eine Interviewpartnerin des Gesamtbetriebsrats verweist darauf, dass es neben der ihrer Meinung nach noch bestehenden gläsernen Decke für Frauen an sich noch eine zweite gläserne Decke gebe: Diese betrifft eine Nichtdurchlässigkeit zwischen politischen SekretärInnen und Verwaltungsangestellten. Obwohl viele VerwaltungskollegInnen politische Arbeit verrichten würden, werde dies nicht anerkannt: Sie stoßen hier – so die Wahrnehmung der Interviewpartnerin – an eine zweite gläserne Decke.

*„Es gibt ja eine zweite gläserne Decke. Da geht es um Verwaltungsangestellte. Es geht um die Frage: ‚Wie kann ich mich weiterentwickeln als Verwaltungsangestellte?‘ Das ist eine oft vernachlässigte, im Wesentlichen aus Frauen bestehende Gruppe, für die es angebracht ist, das Wertschätzungsthema und das Entwicklungsthema ebenfalls zu beleuchten. Wenn du das Thema Gendergerechtigkeit ernst nimmst, dann müsste man da auch was tun. Wenn man die Vorstellung der Gendergerechtigkeit tatsächlich ernst meint, müssten wir auch auf Verwaltungsangestellte den Blick richten. Auch Verwaltungsangestellte sind Frauen in der IG Metall und IG Metall-Beschäftigte. Wenn zukünftig der Blick stärker auch auf sie geht und ihre gläserne Decke ein Stück geöffnet werden kann, und wenn man für die, die das wollen, Konzepte zur Förderung und Weiterentwicklung macht und die Schätze dort zu heben beginnt: Wenn da wirklich was passiert, dann hat unser Gespräch was bewirkt.“*

(Mitglied Gesamtbetriebsrat weiblich)

---

### 2.3.3 Zur 30-Prozent-Quote von Frauen in Führungspositionen in der IG Metall

#### DIE ZIELQUOTE IST RICHTIG

Einstimmig sind sich die InterviewpartnerInnen der Zielgruppe 4 darüber einig, dass die im Jahr 2010 vom Vorstand beschlossene 30-Prozent-Quote für Frauen in Führungspositionen – in Verbindung mit den zugleich gesetzten Maßnahmen – wesentlich dafür verantwortlich ist, dass der Frauenanteil in Führungsfunktionen in den letzten Jahren deutlich gesteigert werden konnte. Und sie befürworten mit Nachdruck, dass dieses Ziel beizubehalten sei.

*„Als wir über die Quote für die Gremien diskutiert und die Quote dann schließlich in die Satzung aufgenommen hatten, war ich ursprünglich kein Fan davon. Das hat sich aber gedreht, weil ich sehe, anders bewegt sich nichts. Es ist nicht toll, dass du diese Quote brauchst, aber anders hätten wir auch keine Bewegung reingekriegt.“* (aktiver Führungsmann)

*„Also, das 30-Prozent-Ziel ist gesetzt und insofern nicht zu diskutieren, und da arbeiten wir auch dran. Das ist, was die Nachwuchsfrage betrifft, nicht immer mit einem Fingerknipsen umzusetzen.“* (aktiver Führungsmann)

#### ES WIRD JEDOCH NOCH DAUERN ...

Laut Beschluss sollte die 30-Prozent-Quote von Frauen in Führungspositionen im Jahr 2019 erreicht sein. Dies sei, so der einhellige Tenor der InterviewpartnerInnen, bis zu diesem Zeitpunkt nicht realistisch. Dies solle weder dramatisiert werden noch solle man von diesem gesetzten Ziel abweichen, so ihre Position.

*„Wir werden bis 2019 die 30 Prozent nicht erreichen. Ja, das ist klar. Weil du hast Bevollmächtigte, die ihren Job gut machen und das auch noch einige Jahre machen können. Dann wird kein Mensch auf die Idee kommen und sagen: ‚Du musst jetzt da weg und wir müssen da jetzt eine Frau nehmen, weil wir haben uns ein Ziel gesetzt.‘ Das wäre irrsinnig. Das wird keiner machen. (...) Als Ziel finde ich es gut. Man soll es nicht skandalisieren, aber man soll es auch beibehalten. Aber man wird eine Menge von Qualifizierung und Personalentwicklung und weiterer Förderung brauchen, um dieses Ziel zu erreichen.“* (aktiver Führungsmann)

*„Da muss ich ehrlich sagen, das (die 30-Prozent-Quote, Anm. d. Aut.) ist ein sehr sportlicher Anspruch. (...) Aber ich bin schon der Meinung, dass wir an diesen Quotenzielen festhalten müssen.“* (aktiver Führungsmann)

Es gehe darum, jeweils genau zu untersuchen, warum das Ziel noch nicht erreicht werden konnte, und dann sei entsprechend gegensteuern.

**ES BRAUCHT  
NOCH DETAILZIELE**

Insgesamt sei dies als Prozess zu begreifen, der sich weiter entwickeln werde und auch müsse. Für das weitere Vorankommen brauche es detailliertere Bestandsaufnahmen, Entwicklungsplanungen und konkrete Detailziele, so einige InterviewpartnerInnen. Hier systematisch vorzugehen, eine genaue Beschäftigtenanalyse in Verbindung mit PotenzialträgerInnen vorzunehmen und verbindliche Maßnahmen zu setzen, werde eine wichtige Zukunftsaufgabe, so einige InterviewpartnerInnen.

*„Aber man muss es, glaube ich, gezielter beschreiben, wie man da hinkommen will und auch mit klaren Maßnahmen und klaren Verabredungen bezogen auf das Personal, das wir haben, hinterlegen.“*

(aktiver Führungsmann)

*„Das muss man nochmal in Detailziele runterbrechen. Wir müssen zu Teilzielen kommen, die zeitlich hinterlegt sind, die mit Entwicklungsschritten hinterlegt sind. Vielleicht müssen wir das so machen wie es in den Unternehmen in den Aufsichtsräten passiert: ‚Wie sieht die prozentuale Entwicklung der Führungsebene 1 und 2 unterhalb des Vorstands aus? Wie wollt ihr das machen und bis wann?‘ Und die nehmen sich Jahr für Jahr das vor. Ich denke, anders kommen wir bei den Bevollmächtigten da nicht vom Fleck. Und bei Bezirksleitern, Schulleitern ist es ähnlich.“*

(aktive Führungsfrau)

## **2.4 Zur Kooperation**

Der Umstand, dass der zu verfolgende Kulturwandel zu einer stärkeren Kooperation – und dies in Bezug auf alle Einheiten unter- und miteinander – in der IG Metall beitragen soll, wird von allen InterviewpartnerInnen als wesentlich erachtet.

*„Kooperation ist ganz wesentlich. Wir brauchen Kooperation und kollegiale Beratung. Das gilt für die Arbeit in einer Geschäftsstelle, das gilt für die Zusammenarbeit mehrerer Geschäftsstellen, für die Zusammenarbeit zwischen Bezirken oder im Vorstand und und und. Ich sage immer: ‚Einzelkämpfertum und Kirchturmpolitik – so etwas schwächt uns.“*

(aktiver Führungsmann)

In diesem Zusammenhang weisen die InterviewpartnerInnen auch auf die verstärkte Ausrichtung auf Beteiligung als wichtigen Faktor des Wandels hin.

*„Wenn man von der Frage ausgeht: Was sind Gewerkschaften? Dann ist meine Überzeugung: Gewerkschaften sind Organisationen der Hilfe zur Selbsthilfe. Das ist meine Definition von Gewerkschaft. Und wenn dem so ist, dann muss ich beteiligen (...), gemeinsam etwas entwickeln. Vor 40, 50 Jahren war das anders: Da waren die Versammlungen andere, da waren die Menschen andere, da waren die Funktionäre andere. Wenn ich das heute übertrage, die alte Disziplin: Ob wir mit diesen Ansagen, dass wir alles besser wissen, überhaupt heute noch ankommen würden, noch ernst genommen werden würden, glaube ich nicht. Deshalb haben wir ja zum Beispiel die Beschäftigtenbefragungen gemacht. Das sind ja alles Elemente, mit denen man stärker versucht, die Anforderungen oder die Themen der Beschäftigten stärker zu erfassen.“*

(aktiver Führungsmann)

---

## 2.5 Herausforderungen rund um den Kulturwandel

Einige InterviewpartnerInnen der Zielgruppe 4 fragen sich, was die im Rahmen der Gespräche beschriebenen, von den Zielgruppen 1 bis 3 gewünschten Richtungen des Kulturwandels – Wertschätzung, Transparenz, Durchlässigkeit und Kooperation – über die Bedeutung für alle Beschäftigten hinaus explizit mit der Geschlechterfrage zu tun haben.

*„Ich kann nur sagen, aus meiner Sicht gibt es erst mal zwischen Männern und Frauen in der Wertschätzung, in der Transparenz, in der Umgangsweise, in Gesprächen, in Personalgesprächen, was auch immer, keine Unterschiede. Bei mir passiert es häufig, dass ich mit Kolleginnen sogar öfter rede, um sie zu animieren, vielleicht mal eine Führungsaufgabe da oder dort zu übernehmen. Aber im Prinzip sind natürlich alle diese Kriterien, von der Wertschätzung über die Transparenz bis hin zur Kooperation, wichtig, um insgesamt zu mehr Gerechtigkeit und Verständigung zu kommen.“* (aktiver Führungsmann)

### WIDERSPRÜCHLICHE ANFORDERUNGEN

Ein Interviewpartner, der die gewünschten Richtungen für wichtig und notwendig erachtet, sieht hier eine prinzipielle Herausforderung. Er erklärt dies mit den widersprüchlichen Anforderungen, denen sich die IG Metall nach innen und nach außen gegenüber sieht.

*„Das (die Richtungen des Kulturwandels, Anm. d. Aut.) sind alles richtige Sachen, die ich alle unterschreibe und anstrebe. Aber die Dialektik, die da drinsteckt, die muss schon gesehen werden. (...) Vor Ort haben wir ganz viel Realität, wo die Mentalität, die Erfahrungswelt und die Lebensrealität der Kolleginnen und Kollegen in den Betrieben genau nicht von diesen Dingen geprägt sind: nicht von Wertschätzung, nicht von Transparenz, nicht von Kooperation und nicht von Durchlässigkeit und auch nicht von den Begriffen Geschlechtergerechtigkeit, Diversitätsgerechtigkeit. Das prägt auch die Bewusstseinsstrukturen unserer ehrenamtlichen Mitglieder. Nicht aller, aber doch eines Teils. (...) 75 Prozent der Leute, mit denen wir in Kontakt kommen, kennen die Wahrnehmung elementarster Grundrechte im Betrieb nicht. Sondern kennen Hierarchie, kennen Unterordnung; kennen für jeden der Begriffe das Gegenteil, und damit haben wir ihre Lebensrealität beschrieben.“* (aktiver Führungsmann)

### 3. Die wichtigsten Hebel

Alle InterviewpartnerInnen der Zielgruppe 4 sind sich darin einig, dass es trotz aller bisher bereits erzielter Erfolge weiterer Anstrengungen bedürfe, um den als essenziell betrachteten Kulturwandel realisieren zu können.

*„Das ist nicht automatisch ein Aufwärtstrend, sondern ganz im Gegenteil: Du musst ganz viel machen, damit es weiter aufwärts geht. Also Arbeitsaufgabe: Segel setzen und viel Wind of Change machen.“*

(aktive Führungsfrau)

Als wichtigste Hebel für einen weiteren Kulturwandel werden Führung, Führungsverständnis sowie Qualifizierung erachtet.

**DIE IG METALL  
WIRD DURCH  
FÜHRUNGSKRÄFTE  
VERKÖRPERT**

Die Führungskräfte in der IG Metall sind die wesentlichsten AkteurInnen beim Vorantreiben des Kulturwandels, darin sind sich alle InterviewpartnerInnen einig. Daher seien das Führungsverständnis sowie die Qualifizierung von Führungskräften Dreh- und Angelpunkt für den weiteren Fortschritt. Kompetenzen in Geschlechterfragen sowie rund um die Vielfaltsthematik seien hier grundlegend wichtig.

*„Das wesentlichste Thema ist das Thema des Führungsverständnisses im weiteren Sinne, also Geschlechtergerechtigkeit im Kontext für mich als Führungskraft in der IG Metall. Das bedeutet auch: ‚Welches Rollenbild habe ich, und akzeptiere ich auch Diversität im Verständnis von Führung?‘“* (aktive Führungsfrau)

Führungskräfte als Persönlichkeiten und als Vorbilder sind wesentlich, um diese Prozesse voranzutreiben und zu steuern.

*„In der Frage, wie entwickelt es (die Geschlechtergerechtigkeit, Anm. d. Aut.) sich real, hat es bedingt etwas mit Strukturen, bedingt etwas mit Förderung zu tun. Es hat halt einfach auch, wie in jeder Organisation, etwas mit Persönlichkeiten zu tun. Da gehört sicherlich Förderung dazu, da gehört sicherlich dazu, strukturelle Vorschläge zu machen, kulturelle Veränderungen voranzutreiben, da gehören aber auch Persönlichkeiten dazu, die, sagen wir mal, diesen Prozess auch treiben, jetzt mal egal auf welcher Stelle.“*

(aktiver Führungsmann)

*„Wer ist an der Stelle die IG Metall? Die IG Metall wird doch schlicht und ergreifend durch die Führungskräfte verkörpert, die das entweder vorleben oder nicht vorleben. Das beginnt beim Ersten Vorsitzenden und das endet beim Zweiten Bevollmächtigten in der kleinsten Geschäftsstelle, die wir irgendwo haben. Also, das sind unsere Führungskräfte. Und nur wenn die in der Lage sind, diese Vorbildfunktion auch zu prägen, funktioniert das.“*

(aktiver Führungsmann)

---

Und immer wieder verweisen die befragten InterviewpartnerInnen der Zielgruppe 4 darauf, dass diese weiteren Prozesse keine Selbstläufer, sondern zu steuern seien.

*„Da setze ich auf das Gesetz der großen Zahl: Je höher der Anteil von Frauen in Führungsfunktionen ist, desto eher wird sich auch die Kultur, insbesondere die Führungskultur, ändern. Das muss kein automatischer Prozess sein. Das muss ein Prozess sein, den man begleitet und weiterentwickelt.“*

(aktiver Führungsmann)

Hier die Führungskräfte zu unterstützen, sei ebenfalls eine wichtige Aufgabe, die in Zukunft weiter intensiv betrieben werden müsse.

*„Beim Thema der Hauptamtlichen-Rekrutierung und auch in der Aus- und Weiterbildung müsste das Thema der Vielfaltskompetenz auf jeden Fall stärker rein, damit klar wird, dass wir als IG Metall ohne Vorbehalte aufgrund des Geschlechts besser vorankommen beziehungsweise konkret da drauf zu gucken: ‚Was mache ich eigentlich, damit die IG Metall diverser wird?‘ Das muss die Aufgabe für jede Führungskraft sein. Hier sehe ich einen wesentlichen Punkt, was die Führungsverantwortung angeht. Angebote zu machen und Führungskräfte auch in die Pflicht zu nehmen. Weil sonst bleiben das Leuchttürme.“*

(aktive Führungsfrau)



**MAN MUSS ÜBER-  
ALL ANSETZEN**

**Auch wenn die Frage des Führungsverständnisses als wesentlich identifiziert wird, ist den InterviewpartnerInnen bewusst, dass die Veränderungen in allen Handlungsfeldern vorangetrieben werden müssen.**

*„Das kann man nicht an einem Punkt festmachen aus meiner Sicht. Ich glaube, dass wir in unserer Einstellungspraxis ganz gezielt darauf gucken, dass wir mehr junge Leute, weibliche Kolleginnen bekommen für bestimmte Aufgaben. Ich habe das ja vorhin erzählt, dass ich ein bisschen stolz bin, wie es bei uns bei der großen Einstellungswelle jetzt mit den Projektsekretären gelungen ist. Voraussetzungen sind in Zukunft Vereinbarkeit Familie/Beruf. Genauso gut wie Gesundheitsförderung, Führungsverhalten, Qualifizierung und, und, und.“*

(aktiver Führungsmann)

## 2. Handlungsvorschläge

Im Zuge der Studie „Frauen in Fach- und Führungspositionen in der IG Metall“ aus dem Jahr 2010 sind verschiedene Maßnahmenvorschläge unterbreitet worden, die eine größere Geschlechtergerechtigkeit in der IG Metall ermöglichen sollen. Wie auch die Ergebnisse der neuerlichen Studie belegen, konnten durch die Umsetzung diverser Maßnahmen deutliche Fortschritte erzielt werden. Diese lassen sich unter anderem an dem markant gestiegenen Frauenanteil in Führungspositionen und in allen politischen Funktionen in der IG Metall ablesen.

Um diese Prozesse weiter voranzutreiben und den durch diese Forschungsarbeit sichtbar gemachten Entwicklungsbedarfen zu begegnen, sollten die erfolgreich laufenden Maßnahmen fortgesetzt sowie weitere Maßnahmen entwickelt und implementiert werden, wie es auch in den Interviews vielfach betont worden ist.<sup>18</sup> Dies wird nun für insgesamt sechs Handlungsfelder – von Führungsverständnis über Qualifizierung und Personalentwicklung bis hin zu Geschlechtergerechtigkeit konkret – im Detail beschrieben.

### 2.1 Führungsverständnis

Führung und Führungsverständnis werden als der wesentlichste Hebel für einen weiteren Kulturwandel identifiziert. Zugleich zeigen die Ergebnisse der im Rahmen dieser Studie geführten Interviews und Gespräche, dass es hier Entwicklungsbedarf gibt.

Dies erfordert:

- Erarbeiten eines gemeinsamen Führungsverständnisses, das auf den ureigenen Werten und Zielen der IG Metall basiert und zeitgemäße und zukunftsfähige Orientierung gibt
- Fördern von Bewusstsein über und Sensibilisieren für die Bedeutung von Personalführung (Schwerpunkt: Führungskräfte in Wahlfunktionen)
- Aufbau beziehungsweise Vertiefung von Gender- und Vielfaltskompetenz bei allen Führungskräften
- Befähigen der Führungskräfte (Vorstand, Bezirke, Geschäftsstellen) zu Rollenklärung, Arbeitsorganisation und ressourcenangepasster Arbeitsteilung (unter anderem als Voraussetzung auch für eine gelingende Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben)

### 2.2 Qualifizierung und Personalentwicklung

Die Gespräche haben weiter klar gezeigt, dass es eine große Heterogenität von beruflichen Praxen und Lebenssituationen der befragten Führungs- und Nachwuchskräfte gibt, die eine heterogene Bedürfnis- und Bedarfslandschaft an Qualifizierung und Unterstützung bedingt. Dieser Heterogenität sollte durch individuell zugeschnittene Angebote, die möglichst flexibel in Anspruch genommen werden können, entsprochen werden. Zugleich ist die Umsetzung von transparenten Auswahlverfahren zu fördern und zu unterstützen.

---

<sup>18</sup> Einige der vorgeschlagenen Maßnahmen wurden bereits im Erstellungszeitraum der Studie in Angriff genommen. Dies ist in diesem Bericht jeweils vermerkt.

---

Dies erfordert:

- Fortsetzen der bewährten Angebote: Nachwuchsprogramme, Qualifizierungsprogramme insbesondere für Führungskräfte (methodisch, fachlich, Coaching, Teamentwicklungsprozesse)
- Anbieten von (organisierten) Räumen für Wissenstransfer, Reflexion und kollegiale Beratung (als Fortsetzung der Einstiegsqualifizierungen und mittels neuer Angebote für ältere Führungskräfte)
- Insbesondere in der Vorstandsverwaltung und in den Bezirken sollte über eine Qualifizierung von vorgesetzten Führungskräften nachgedacht werden, dies vor dem Hintergrund des vielfach formulierten Bedarfs an einem ‚Mehr an Führung‘ im Sinne von Stärkung durch Austausch und Fragen nach persönlichen Perspektiven
- Entwickeln von Szenarien, wie die Führungskräftenachwuchsqualifizierung über die bewährten Programme hinaus im Sinne einer längeren Ausbildung ausgeweitet werden können (etwa vertieftes Befähigen für sowie Instrumente der Personalführung)
- Entwickeln von weiteren Angeboten für die individuelle Entwicklungsplanung und das Entwerfen von Entwicklungspfaden für alle Führungskräfte sowie Nachwuchsführungskräfte (Entwicklungs- und Perspektivgespräche)<sup>19</sup>
- Entwickeln von Konzepten für die persönliche Begleitung auf dem Weg in eine wie auch für Neue in der Führungsposition („Mentoring“ und andere Konzepte)
- Gemeinsames Entwickeln von Vorschlägen, wie mehr Transparenz bei der Rekrutierung für Führungskräftenachwuchsprogramme und Führungspositionen hergestellt werden kann
- Sensibilisieren für Muster bei der Personalauswahl, um eine unbewusst gesteuerte Auswahlpraxis zu erkennen („Pinguinsystem“, „unbewusste Wahrnehmungen“)
- Weiterführen und Entwickeln von Qualifizierungs- beziehungsweise Umschulungsangeboten für Verwaltungsangestellte, um verstärkt Tätigkeiten im politischen Bereich wahrnehmen beziehungsweise in diesen wechseln zu können

## 2.3 Arbeitsorganisation und Ressourcen

Arbeitsorganisation und Ressourceneinsatz sind eine wesentliche Voraussetzung für qualitätsgesichertes Arbeiten sowie für Qualifizierung, Personalentwicklung, Vereinbarkeit und Gesundheitsförderung. Neben persönlicher Stärkung durch Qualifizierung zu Fragen der Arbeitsorganisation zielen die InterviewpartnerInnen vor allem auf Unterstützung durch verbesserte Rahmenbedingungen ab.

Dies erfordert:

- Aufgabengerechte Personalausstattung
- Standardisierung von Abläufen, wo dies möglich und sinnvoll ist
- Entwicklung klarer Delegationsmodi (inklusive Abkehr von alten Bildern und Rollenzuweisungen bei der Aufgabenverteilung)
- Systematisches Sammeln bereits praktizierter sowie Entwickeln neuer Modelle, wie besonders kleinere Geschäftsstellen mit knappen Personalressourcen oder auch zeitweisen Personalengpässen in Zusammenhang mit individuell begründeten längeren Abwesenheiten umgehen können

---

<sup>19</sup> Wie bereits angeführt, gibt es seit diesem Jahr ein Angebot für Entwicklungsgespräche für neu gewählte Bevollmächtigte. Dieses Angebot wird sukzessive auf neue und erfahrene Führungskräfte aller Gliederungsebenen ausgeweitet werden.

(zum Beispiel bezirkliche Aktions- und Unterstützungsbüros oder etwa SpringerInnen-Pools für den administrativen und den politischen Bereich)

- Weiterführen der „13 Kernaufgaben erfolgreicher Geschäftsstellenarbeit“ und der damit verbundenen geschäftsstellenübergreifenden Austauschmöglichkeiten zu guten Beispielen (etwa Praxisforen)

## 2.4 Vereinbarkeit Beruf und Privatleben

Grundlage für eine gut lebbare Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ist eine ‚Verständniskultur‘: die aktive Befürwortung und Unterstützung eines Lebens aller Beschäftigten auch außerhalb der IG Metall. Dies muss Teil der Führungsverantwortung und -kultur auf allen Ebenen werden. Die IG Metall muss hier aktiv zum Vorbild werden und die Vereinbarkeit auch für Führungskräfte in allen Lebenslagen, Lebensformen und Lebensphasen unterstützen.

Vor allem für Frauen und Männer mit Führungsambitionen muss eine berufliche Tätigkeit zum Beispiel mit Kindern oder auch Pflege vereinbar sein. Es braucht einen offenen Diskurs, wie trotz der anspruchsvollen und manchmal unvorhersehbaren gewerkschaftlichen Aufgaben persönliche Planbarkeit für die Beschäftigten bestmöglich erreicht werden kann.

Dies erfordert:

- Führen einer breiten Diskussion zum Vereinbarkeitsthema und die dafür zu entwickelnden notwendigen Haltungen – dies auf Seiten der Führungskräfte ebenso wie bei den IG Metall-Beschäftigten gesamt
- Wahrnehmen der Führungsverantwortung beziehungsweise der Fürsorgepflicht als Arbeitgeber, um Entgrenzungstendenzen der Arbeit Einhalt zu bieten und gleichzeitig die Flexibilisierungswünsche und -erfordernisse zu unterstützen
- Systematisches Sammeln, Kommunikation, Austausch und Beratungsangebote (Anlaufstellen) zu Beispielen guter Vereinbarkeitspraxis für Führungskräfte sowie die IG Metall-Beschäftigten gesamt<sup>20</sup>
- Aktives Unterstützen und Begleiten innovativer und kreativer Modellentwicklungen auf allen Ebenen, um die Vereinbarkeit in verschiedenen Lebensphasen zu fördern (Aufgabenverteilung und Arbeitsorganisation, Führung in Teilzeit, Sabbaticals und darüber hinaus)
- Sensibilisieren von Führungskräften zur Bedeutung und Wirkung ihrer Vorbildfunktion und Ermutigen und Befähigen, besser über ihre eigene Zeit zu bestimmen
- Verstärkte Aufnahmen des Vereinbarkeitsthemas auch in der bezirklichen Qualifizierungsreihe „Junge Hauptamtliche“ (Austausch über Fragen zu Vereinbarkeitsthemen, Vorstellen bezirklicher Angebote und Good-Practice-Beispiele)

---

20 Wie bereits angeführt, wurden in dem im Sommer dieses Jahres veröffentlichten „Personal- und Sozialbericht 2016“ der IG Metall erstmalig in breitem Ausmaß Beispiele zum Thema Vereinbarkeit dargestellt, wobei eine systematische Sammlung von Good-Practice-Beispielen aus Geschäftsstellen, und hier insbesondere kleineren Einheiten, noch aussteht.

---

## 2.5 Gesundheitsförderung

Die Angebote und Programme des IG Metall-internen Gesundheitsmanagements werden durchweg, und dies auch als Teil eines Kulturwandels, wertgeschätzt. Die InterviewpartnerInnen bringen deutlich zum Ausdruck, dass Gesundheitsförderung in enger Verbindung mit den vorgenannten Themenfeldern steht und fällt, insbesondere bei den Themen Wertschätzung, Führung, Arbeitsorganisation und guter Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Die Befähigung aller Führungskräfte zu ‚Gesunder Führung‘ muss verstärkt in der Organisation umgesetzt werden. Führungskräfte müssen sich auch hier ihrer Vorbildrolle nach innen und auch nach außen, auch vor dem Hintergrund der Nachwuchsgewinnung, bewusst sein.

Dies erfordert:

- Fortsetzen der bisherigen Angebote und Programme des IG Metall-internen Gesundheitsmanagements
- Verstärken der Angebote mit Fokus auch auf psychische Gesundheit und Belastungsfaktoren
- Über das bereits bestehende Gesundheitsmodul in der Traineeausbildung und das Programm AzubiFit (Gesundheitskompetenz für Auszubildende) ist in der Gesundheitsförderung insgesamt ein besonderes Augenmerk auf jüngere Beschäftigte zu legen.
- Verstärktes Fördern des Bewusstseins, dass die ‚Selbstfürsorge‘ von Führungskräften eine wesentliche Voraussetzung für langfristige Berufsfähigkeit in einem anspruchsvollen gewerkschaftlichen Umfeld ist und zugleich die Basis für die Umsetzung ‚Guter Führung‘ darstellt

## 2.6 Geschlechtergerechtigkeit konkret

All die bisher vorgeschlagenen Maßnahmen, beginnend mit Führung bis hin zur Gesundheitsförderung, fördern implizit oder auch explizit eine geschlechter- und vielfaltsgerechte IG Metall. Zusätzlich werden folgende Maßnahmen vorgeschlagen:

- Entwickeln von Detailzielen inklusive Potenzialanalysen zum Erreichen der 30-Prozent-Quote für alle Ebenen
- Frauen sind bei der Auswahl von KandidatInnen für das Traineeprogramm sowie für Führungsnachwuchsprogramme weiterhin angemessen zu berücksichtigen.
- Fortsetzen und Weiterentwicklung von Qualifizierungs- und Austauschmöglichkeiten speziell für weibliche Führungskräfte und auch politische Sekretärinnen (Vernetzungstreffen und spezielle Seminarangebote für Frauen – politische Sekretärinnen und Führungsfrauen)<sup>21</sup>
- Entwickeln von gezielten Konzepten für die persönliche Begleitung von Frauen auf dem Weg in eine Führungsposition („Mentoring“)
- Weiterführen der Entgeltanalysen unter Gendergesichtspunkten (einschließlich Zusatzstufen) sowie Veröffentlichung der Ergebnisse innerhalb der IG Metall<sup>22</sup>

---

21 Für 2018 sind über die Fortführung bewährter Qualifizierungsangebote der Aus- und Weiterbildung für Hauptamtliche hinaus ein „Forum Frauen in Führung“, als Vernetzungstreffen für weibliche Führungskräfte und zugleich Forum für Impulse für einen weiteren Kulturwandel, sowie ein ‚Empowerment‘-Seminar, das politische Sekretärinnen in ihrer weiteren beruflichen Entwicklung stärken will, geplant.

22 Wie bereits angeführt, wurden Ende 2016 erste Teilauswertungen zum Thema Entgeltgleichheit durchgeführt, über die der Personalleiter der IG Metall auf einer Betriebsversammlung der Vorstandsverwaltung und auch auf einigen bezirklichen Geschäftsführerkonferenzen berichtete.

- Weiterführen und Entwickeln von Konzepten zur frühzeitigen Gewinnung von Frauen bereits im ehrenamtlichen Bereich: Durch Ermutigen und Stärken von Frauen für Führungsfunktionen in betrieblichen Gremien wird abgesehen vom Mehrwert für die gewerkschaftliche Arbeit im Betrieb auch ein Personalpool für angehende Führungskräfte im Hauptamtlichen-Bereich geschaffen. Bereits in einigen Bezirken oder Geschäftsstellen erprobte ‚Empowerment‘-Seminare für Betriebsrätinnen oder auch niedrigschwellige Angebote für weibliche IG Metall-Mitglieder (zum Beispiel die bezirkliche Frauenbildungswoche „Küste ahoi“) sind hier ein guter Ansatzpunkt. Dies gilt auch für eine verstärkte Nutzung der bezirklichen Reihen zur Nachwuchsförderung im ehrenamtlichen Bereich (gezielte Ansprache von Frauen bis hin zu ergänzenden, speziellen Angeboten für Frauen wie die neue Reihe „Junge Aktive – Qualifizierung für Frauen“ im Bezirk Küste).
- Die Geschlechter- und Vielfaltsperspektive muss selbstverständlicher Bestandteil der Nachfolgeplanungen auch in betrieblichen Gremien werden. Dies gilt besonders auch für von der IG Metall unterstützte Projekte in den Betrieben.



Fazit

Die IG Metall als Treiberin des gesellschaftlichen Wandels muss nach innen wie nach außen die Interessen und Bedürfnisse der Menschen in ihrer Vielfalt stärker noch als bisher in den Mittelpunkt stellen. Dabei kann die IG Metall auf dem aufbauen, was bereits entwickelt worden ist und sich positiv verändert hat.

Zusätzlich bedarf es einer aktiv geführten und beteiligungsorientierten Diskussion über interne Regeln, Normen und Kulturen: Welche machen noch Sinn und sollen mitgenommen werden? Welche sollen transformiert werden? Von welchen müssen und wollen wir uns verabschieden?

Wie können wir eine mächtige Interessenvertretung sein und bleiben und zugleich kooperativ und wertschätzend nach innen (auf allen Ebenen) und außen agieren?

Der Geschlechtergerechtigkeit kommt hier eine wesentliche Bedeutung zu. Männer werden aufgrund des sozialen Geschlechts und der damit verbundenen, unterschiedlich empfundenen ‚Normalitäten‘ anders über diese und die nachfolgenden Fragen nachdenken müssen als Frauen.

Im Rahmen der Interviews mit allen vier Zielgruppen sind verschiedene Fragen aufgeworfen worden, die wir hier zusammenfassend festhalten: Diesen Fragen ist künftig wesentliches Augenmerk beizumessen; sie müssen vertiefend weiter diskutiert werden.

- Was haben die Richtungen des Kulturwandels mit Geschlechter- und Vielfaltsgerechtigkeit zu tun? (Was hat Wertschätzung mit der Geschlechterthematik UND mit mir zu tun?)
- Was stärkt und was schwächt unsere IG Metall in Zeiten des Strukturwandels, der Globalisierung und der Digitalisierung?
- Wie können transparente Auswahlprozesse gestaltet werden? Dies trotz beziehungsweise eingedenk der spezifischen Strukturen der IG Metall (zum Beispiel Wahlämter) und ohne dass jemand einen persönlichen Schaden davonträgt (‚vertratschte‘ Organisation)?
- Wie können wir Führungskräfte und alle Ebenen bei der Entwicklung und Implementierung innovativer Modelle der Vereinbarkeit zwischen Beruf und Privatleben begleiten?
- Wie können wir in den Betrieben Frauen für ehrenamtliche Positionen gewinnen und sie nachhaltig fördern und stärken?
- Wie können wir ein klares Commitment, eine klare Ansage von oben bis in den letzten Winkel der Organisation hinsichtlich des forcierten Vorantreibens des Kulturwandels in die gewünschten Richtungen machen? Wie können wir zugleich das Bewusstsein fördern, dass es sich bei dem geforderten weiter voranzutreibenden Kulturwandel um einen Entwicklungs- und Veränderungsprozess handelt und dass sich etwas verändern muss?
  - In der Kultur der IG Metall!
  - In der Organisation (Struktur) der IG Metall!
  - Bei allen Individuen („Ich muss mich verändern!“)!
  - Das heißt: in der IG Metall gesamt!
- Wie können wir diesen Prozess aus Geschlechterperspektive steuern, wie können Monitoring und Controlling aussehen?

Der Schlüssel hierfür ist Kommunikation! Also darüber sprechen, alle mit allen, Kritisches thematisieren, Wünsche artikulieren, die offenen Fragen miteinander diskutieren und so ‚gerechte‘ Wege finden.

ANNANG

# 1. Interviewleitfäden

## 1.1 Interviewleitfäden Phase 1 (Zielgruppen 1 bis 3)

### 1.1.1 Interviewleitfäden aktive Führungsfrauen (Zielgruppe 1)

#### 1. Soziodemografische Daten

Alter: \_\_\_\_\_

Höchste abgeschlossene Ausbildung: \_\_\_\_\_

In der IG Metall berufstätig seit \_\_\_\_\_ Jahren

Aktuelle Führungsfunktion: \_\_\_\_\_

In dieser Führungsfunktion seit \_\_\_\_\_ Jahren

Wie viele Personen sind in deinem/Ihrem Team?

Eventuelle frühere Führungsfunktionen? Welche? Wie lange?

In einer PartnerInnenschaft? (nein – ja – seit wann?)

Kind/er? (ja – wie viele / nein) Wenn ja: Alter? Leben sie in deinem/Ihrem Haushalt?

Verantwortlich für zu pflegende Angehörige? (ja – nein)

#### 2. Was war deine/Ihre Motivation, Führungsverantwortung zu übernehmen?

#### 3. a) Wie bist du/sind Sie in diese Führungsfunktion gekommen?

b) Warum bist du/sind Sie es geworden?

#### 4. Du bist/Sie sind jetzt seit ... Jahren in dieser Funktion:

- Was gefällt dir/Ihnen an/in dieser Funktion?
- Was/Wer unterstützt dich/Sie? (*Instrumente, Prozesse, Gremien, Personen – evtl. Funktion*)
- Was/Wer ist eher schwierig/mühsam für dich/Sie?
- Was hat sich gegenüber früher (Beginn Führungsfunktion) für dich/Sie verändert?

#### 5. Was ist dein/Ihr eigenes Selbstverständnis als Führungskraft in der IG Metall?

(Was ist dir/Ihnen in deiner/Ihrer Funktion wichtig?)

#### 6. Was meinst du/meinen Sie, wie dich/Sie die anderen in dieser Funktion wahrnehmen?

- 
7. Was war dein/Ihr bisher größtes Erfolgserlebnis?
8. Wenn du dir vorstellst/Sie sich vorstellen, du blickst/Sie blicken in zehn Jahren zurück: Welche Überschrift oder auch welcher Musiktitel (erklären!) würde dich/Sie in deiner/Ihrer Führungsrolle und deinem/Ihrem Führungsstil am besten beschreiben?
9. Kannst du dir/können Sie sich vorstellen, die Führungsfunktion bis zum Rentenalter auszuüben? Willst du/wollen Sie das?
10. Unterstützung durch die Organisation:
- a) Was brauchst du/brauchen Sie als Führungskraft von der Organisation, um dich/Sie in dieser Rolle zu stärken? Zur Unterstützung haben wir ein paar Kategorien für Maßnahmenvorschläge vorbereitet (*Moderationskarten mit Kategorien*):

Kategorie	Konkreter Maßnahmenvorschlag	Reihung (die wichtigsten 3 für dich/Sie)
Qualifizierung		
Führung		
Vereinbarkeit Beruf & Privat		
Kultur		
Arbeitsorganisation		
Ressourcen (etwa Personal)		
Gesundheitsförderung		
Sonstiges		

- b) Wenn du/Sie aufgrund deiner/Ihrer eigenen Erfahrungen an junge, nachwachsende Führungsfrauen denkst/denken (denke/denken Sie auch an deinen/Ihren Beginn, Weg ...): Was sind da die wichtigsten Maßnahmen von Seiten der Organisation?**  
(Moderationskarten mit Kategorien)

Kategorie	Konkreter Maßnahmenvorschlag	Reihung (die wichtigsten 3 für dich/Sie)
Qualifizierung		
Führung		
Vereinbarkeit Beruf & Privat		
Kultur		
Arbeitsorganisation		
Ressourcen (etwa Personal)		
Gesundheitsförderung		
Sonstiges		

- c) Was tust du/ tun Sie, kannst du/können Sie persönlich für die Förderung junger Nachwuchsfrauen tun?**
- 11. Gibt es nach deinen/Ihren eigenen Erfahrungen oder Beobachtungen auch heute noch subjektive oder objektive Gründe, die es für Frauen schwieriger machen, eine Führungsposition in der IG Metall einzunehmen als für Männer? Falls ja: Welche?**
  - 12. Was rätst du/raten Sie Frauen, die eine Führungsposition anstreben oder diese gerade übernommen haben? (Das Wichtigste)**
  - 13. Zum Abschluss: Du bist/Sie sind jetzt seit x Jahren in der IG Metall (nicht nur an die Zeit als Führungskraft denken): Siehst/sehen und erlebst du/erleben Sie Änderungen in der Kultur dieser Organisation und wenn ja, was sind für dich/Sie die wesentlichsten Änderungen?**

**Herzlichen Dank für das Interview!**

---

### 1.1.2 Interviewleitfaden ehemalige Führungsfrauen (Zielgruppe 2)

#### 1. Soziodemografische Daten

Alter: \_\_\_\_\_

Höchste abgeschlossene Ausbildung: \_\_\_\_\_

In der IG Metall berufstätig in welchem Zeitraum? \_\_\_\_\_

Falls nicht mehr in der IG Metall: Woanders berufstätig? In Rente?

Was war deine/Ihre letzte in der IG Metall ausgeübte Führungsfunktion:

\_\_\_\_\_

Wie lange warst du/waren Sie in dieser Führungsfunktion? \_\_\_\_\_ Jahre

Wie viele Personen waren in deinem/Ihrem Team?

Evtl. frühere Führungsfunktionen? Welche? Wie lange?

In einer PartnerInnenschaft? (nein – ja – seit wann – während der Führungsfunktion?  
Heute noch?)

Kind/er? (ja – wie viele / nein) Wenn ja: Alter? Leben sie in deinem/Ihrem Haushalt?

Verantwortlich für zu pflegende Angehörige?

#### 2. Was war damals deine/Ihre Motivation, Führungsverantwortung zu übernehmen?

#### 3. a) Wie bist du/sind Sie damals in diese Führungsfunktion gekommen?

b) Warum bist du/sind Sie es damals geworden?

c) Warum bist du/sind Sie nicht mehr in dieser Funktion?

#### 4. Du warst/Sie waren ... Jahre in dieser Funktion:

- Was hat dir/Ihnen an/in dieser Funktion gefallen?
- Was/Wer hat dich/Sie unterstützt? (*Instrumente, Prozesse, Gremien, Personen – evtl. Funktion*)
- Was/Wer war eher schwierig /mühsam für dich/Sie?

5. **Was war dein/Ihr eigenes Selbstverständnis als Führungskraft in der IG Metall?**  
*(Was war dir/Ihnen in dieser Funktion wichtig?)*
6. **Was meinst du/meinen Sie, wie dich/Sie die anderen in dieser Funktion wahrgenommen haben?**
7. **Was war dein/Ihr größtes Erfolgserlebnis?**
8. **Welche Überschrift oder auch welcher Musiktitel (erklären!) würde dich/Sie in deiner/Ihrer ehemaligen Führungsrolle und deinem/Ihrem Führungsstil am besten beschreiben?**
9. **Unterstützung durch die Organisation:**
10. a) **Was hättest du/hätten Sie als Führungskraft von der Organisation gebraucht, um dich/Sie in dieser Rolle zu stärken?** Zur Unterstützung haben wir ein paar Kategorien für Maßnahmevorschläge vorbereitet *(Moderationskarten mit Kategorien)*:

Kategorie	Konkreter Maßnahmevorschlag	Reihung (die wichtigsten 3 für dich/Sie)
Qualifizierung		
Führung		
Vereinbarkeit Beruf & Privat		
Kultur		
Arbeitsorganisation		
Ressourcen (etwa Personal)		
Gesundheitsförderung		
Sonstiges		

- b) **Wenn du/Sie aufgrund deiner/Ihrer eigenen Erfahrungen an junge, nachwachsende Führungsfrauen in der IG Metall denkst/denken** (denke/denken Sie auch an deinen/Ihren Beginn, deinen/Ihren Weg ...): **Was sind da die wichtigsten Maßnahmen von Seiten der Organisation?**  
*(Moderationskarten mit Kategorien)*:

Kategorie	Konkreter Maßnahmenvorschlag	Reihung (die wichtigsten 3 für dich/Sie)
Qualifizierung		
Führung		
Vereinbarkeit Beruf & Privat		
Kultur		
Arbeitsorganisation		
Ressourcen (etwa Personal)		
Gesundheitsförderung		
Sonstiges		

**c) Was hättest du/hätten Sie rückblickend in deiner/Ihrer Führungsrolle selbst anders machen können?**

- 11. Gibt es nach deinen/Ihren eigenen Erfahrungen oder Beobachtungen auch heute noch subjektive oder objektive Gründe, die es für Frauen schwieriger machen, eine Führungsposition in der IG Metall einzunehmen als für Männer? Falls ja: Welche?**
- 12. Was rätst du/raten Sie Frauen, die eine Führungsposition anstreben oder diese gerade übernommen haben? (Das Wichtigste)**
- 13. Zum Abschluss: Du warst/Sie waren x Jahre in der IG Metall / du bist/Sie sind jetzt seit x Jahren in der IG Metall (nicht nur an die Zeit als Führungskraft denken): Siehst du/sehen Sie beziehungsweise wenn ja, was sind die wesentlichsten Änderungen in der Kultur dieser Organisation?**

**Herzlichen Dank für das Interview!**

### 1.1.3 Interviewleitfaden politische Sekretärinnen und Sekretäre (AbsolventInnen Führungskräftenachwuchsprogramme; Zielgruppe 3)

#### 1. Soziodemografische Daten

Alter: \_\_\_\_\_

Geschlecht: w / m

Höchste abgeschlossene Ausbildung: \_\_\_\_\_

In der IG Metall berufstätig seit \_\_\_\_\_ Jahren

In einer PartnerInnenschaft? (nein – ja – seit wann?)

Kind/er? (ja – wie viele / nein) Wenn ja: Alter? Leben sie in deinem/Ihrem Haushalt?

Verantwortlich für zu pflegende Angehörige? (ja – nein)

2. Wie ist es dazu gekommen, dass du/Sie am Führungskräftenachwuchsprogramm teilgenommen hast/haben? (Programm für Frauen oder allgemein)?

3. a) Was ist deine/Ihre Motivation, Führungsverantwortung zu übernehmen?

b) Welche Rolle hat die Seminarreihe dabei gespielt?

4. a) Strebst du/streben Sie bereits eine konkrete Führungsposition an? Wenn ja, welche?

b) Wie denkst du/denken Sie, schaut der Weg aus, um in eine Führungsfunktion zu kommen? Welche Schritte hast du/haben Sie selbst bereits in die Wege geleitet?

c) Warum solltest du/sollten Sie es werden?

5. Wenn du dir vorstellst/Sie sich vorstellen, du bist/Sie sind nun in einer Führungsfunktion:

- Was reizt dich/Sie an diesem Gedanken?
- Was bereitet dir/Ihnen aber auch eventuell Kopfzerbrechen?

6. Was wäre dein/Ihr eigenes Selbstverständnis als Führungskraft in der IG Metall?

*(Was wäre dir/Ihnen in dieser Funktion wichtig?)*

7. Unterstützung durch die Organisation:

**Was brauchst du/brauchen Sie als junge, nachwachsende Führungskraft von der Organisation, um dich/Sie für diese Rolle zu stärken?** Zur Unterstützung haben wir ein paar Kategorien für Maßnahmenvorschläge vorbereitet (*Moderationskarten*):

Kategorie	Konkreter Maßnahmenvorschlag	Reihung (die wichtigsten 3 für dich/Sie)
Qualifizierung		
Führung		
Vereinbarkeit Beruf & Privat		
Kultur		
Arbeitsorganisation		
Ressourcen (etwa Personal)		
Gesundheitsförderung		
Sonstiges		

8. Was brauchst du/brauchen Sie heute von deiner/Ihrer Führungskraft, um bestmöglich in die oder eine Führungsposition zu kommen?
9. Gibt es nach deinen/Ihren eigenen Erfahrungen oder Beobachtungen auch heute noch subjektive oder objektive Gründe, die es für Frauen schwieriger machen, eine Führungsposition in der IG Metall einzunehmen als für Männer? Falls ja: Welche?
10. Zum Abschluss: Du bist/Sie sind jetzt seit x Jahren in der IG Metall: Siehst/sehen und erlebst du/erleben Sie Änderungen in der Kultur dieser Organisation und wenn ja, was sind für dich/Sie die wesentlichsten Änderungen in der Kultur dieser Organisation?

Herzlichen Dank für das Interview!

Für den Fall, dass keine Motivation für Führungsfunktion, Interview umstellen:

- Warst du/waren Sie ursprünglich motiviert?
- Warum jetzt nicht mehr?
- Was hätte dir/Ihnen geholfen
  - von Seiten der Organisation (mit Karten)
  - deiner Führungskraft?
- Ist es für Frauen schwieriger als für Männer (Frage 9)
- Du bist/Sie sind x Jahre in der IG Metall: Siehst du/sehen Sie beziehungsweise wenn ja, wo siehst du/sehen Sie Änderungen in der Kultur der IG Metall (Frage 10)

## 1.2 Interviewleitfaden Phase 2 (Zielgruppe 4)

### Personen mit besonderer Personal- und Führungsverantwortung sowie mit VertreterInnen des Gesamtbetriebsrats

#### 1. Soziodemografische Daten

Alter: \_\_\_\_\_

Höchste abgeschlossene Ausbildung: \_\_\_\_\_

In der IG Metall berufstätig seit \_\_\_\_\_ Jahren

Aktuelle Führungsfunktion: \_\_\_\_\_

In dieser Führungsfunktion seit \_\_\_\_\_ Jahren

Frühere Führungsfunktionen? Welche? Wie lange?

In einer PartnerInnenschaft? (nein – ja – seit wann?)

Kind/er? (ja – wie viele / nein). Wenn ja: Alter? Leben sie in deinem/Ihrem Haushalt?

Verantwortlich für zu pflegende Angehörige? (ja – nein)

2. Was war deine/Ihre Motivation, Führungsverantwortung zu übernehmen?

3. Was ist dein/Ihr persönliches Selbstverständnis als Führungskraft in der IG Metall?

4. Präsentation der wichtigsten Ergebnisse beziehungsweise Erkenntnisse aus den bisher durchgeführten Interviews Zielgruppen 1 bis 3 sowie Gespräch darüber (einschließlich der Wünsche für weitere Richtungen des Kulturwandels):

Wie siehst du/sehen Sie diese?

Kannst du/können Sie das nachvollziehen?

Was siehst du/sehen Sie ähnlich? Was eher nicht?

Gibt es etwas, was dich/Sie erstaunt?

---

## 5. Handlungsfelder und Maßnahmen

Handlungsfelder (*Moderationskarten*)

- Führungsverständnis
- Qualifizierung und Personalentwicklung
- Arbeitsorganisation und Ressourcen
- Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben
- Gesundheitsförderung
- Geschlechtergerechtigkeit konkret

**Wie schätzt du/schätzen Sie diese Vorschläge ein?**

**Gibt es konkrete Erfahrungen dazu?**

**Welche Maßnahme scheint für dich/Sie am erfolgversprechendsten? Welche ist weniger hilfreich?**

## 6. Abschlussfragen

**Bei welchen Handlungsfeldern siehst du/sehen Sie die größte Hebelwirkung?**

**Welche Bedeutung schreibst du/schreiben Sie dem Thema Geschlechtergerechtigkeit verbunden mit dem dafür notwendigen Kulturwandel persönlich zu?**

**Wie sehr bist du/sind Sie der Meinung, dass die IG Metall hier auf einem guten Weg ist?**

**Wie zuversichtlich bist du/sind Sie, dass die Zielquote von 30 Prozent Frauen in Führungspositionen innerhalb der IG Metall bis 2019 erreicht wird?**

**Welche weiteren konkreten Schritte hältst du/halten Sie für die Zielerreichung für notwendig?**

**Herzlichen Dank für das Gespräch!**

## 2. Soziodemografische Merkmale der InterviewpartnerInnen Zielgruppen 1 bis 3 (Phase 1)

In diesem Abschnitt finden sich die soziodemografischen Merkmale der InterviewpartnerInnen der Zielgruppen 1 bis 3: aktive Führungsfrauen (Zielgruppe 1), ehemalige Führungsfrauen (Zielgruppe 2) und politische Sekretärinnen und Sekretäre (AbsolventInnen des Führungskräftenachwuchsprogramms; Zielgruppe 3).

Insgesamt wurden in der ersten Projektphase mit 47 Beschäftigten der IG Metall qualitative leitfadengestützte Interviews durchgeführt. Der Schwerpunkt dieser Interviews lag in der Fläche, das heißt in den Bezirken und Geschäftsstellen der IG Metall im gesamten Bundesgebiet.

### InterviewpartnerInnen nach Funktionen und Organisationseinheiten

Hervorzuheben ist, dass nahezu die Hälfte aller weiblichen Führungskräfte der IG Metall und zugleich mehr als die Hälfte der weiblichen Führungskräfte in den Geschäftsstellen in die Studie einbezogen werden konnten. 21 der befragten aktiven Führungsfrauen waren zum Interviewzeitpunkt entweder Erste oder Zweite Bevollmächtigte (jeweils zehn) oder KassiererIn in einer Geschäftsstelle. Acht Führungsfrauen kamen aus der Vorstandsverwaltung (Bereichs- beziehungsweise RessortleiterInnen).

**Tabelle 1: Interviewte aktive Führungsfrauen (Zielgruppe 1, nach Funktionen und Organisationsebenen)**

Vorstandsverwaltung (VV)	Bereichs- beziehungsweise Ressortleiterin	8
Geschäftsstellen (GS)	Erste Bevollmächtigte	10
	Zweite Bevollmächtigte	10
	KassiererIn	1
<b>Gesamt</b>		<b>29</b>

Von den interviewten sieben ehemaligen Führungsfrauen war die Mehrzahl ebenfalls in einer Geschäftsstelle tätig.

<b>Tabelle 2: Interviewte ehemalige Führungskfrauen (Zielgruppe 2, nach Organisationsebenen)</b>	
Vorstandsverwaltung (VV)	1
Geschäftsstellen (GS)	6
<b>Gesamt</b>	<b>7</b>

Weiter wurden sieben weibliche und vier männliche politische SekretärInnen interviewt (Zielgruppe 3), die zum Zeitpunkt der Interviews in dieser Funktion in Geschäftsstellen oder in einer Bezirksleitung tätig waren. Wesentliches Auswahlkriterium war hier, dass sie zuvor an bundesweiten Führungskräfte-nachwuchsprogrammen der IG Metall teilgenommen hatten.

### **InterviewpartnerInnen nach Bezirken**

Für die Auswahl der InterviewpartnerInnen beziehungsweise ihre jeweilige Anzahl nach Bezirken der IG Metall waren folgende Kriterien ausschlaggebend: die Größe der Bezirke, die Höhe des Frauenanteils in Führungspositionen in den jeweiligen Bezirken – aktuell und auch in der Vergangenheit – sowie die Anzahl der im Zuge der Organisationswahlen 2016 bis 2019 in eine Führungsposition gewählten Frauen.

<b>Tabelle 3: Verteilung der InterviewpartnerInnen auf alle Bezirke der IG Metall (Zielgruppen 1 bis 3, ohne Vorstandsverwaltung)</b>	
Bezirk (BZ)	Anzahl
BZ Mitte	2
BZ BBS	3
BZ Küste	3
BZ Bayern	7
BZ NDS-LSA	6
BZ NRW	7
BZ Ba-Wü	10
<b>Gesamt</b>	<b>38</b>

### InterviewpartnerInnen nach Geschäftsstellen

Zusätzlich sollten bei der Auswahl der InterviewpartnerInnen auch die Geschäftsstellen der IG Metall in ihrer Vielfalt abgedeckt werden. Dies betraf insbesondere die unterschiedlichen Größen der Geschäftsstellen, gemessen an der jeweiligen Mitgliederzahl.

**Tabelle 4: InterviewpartnerInnen nach Funktion und nach Größe der Geschäftsstellen (Mitgliederzahlen) (Zielgruppen 1 bis 3)**

	> 25.000 Mitglieder	> 20.000 Mitglieder	> 15.000 Mitglieder	> 10.000 Mitglieder	> 5.000 Mitglieder	Gesamt
Aktive Führungsfrauen	5	3	4	4	5	21
Ehemalige Führungsfrauen	2	1	0	2	1	6
Politische SekretärInnen	2	2	1	1	1	7
<b>Gesamt</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>34</b>

Weiter ist es gelungen, mit der Auswahl der InterviewpartnerInnen in den Geschäftsstellen auch regionale Unterschiede zu berücksichtigen. Es konnten sowohl Geschäftsstellen in Metropolregionen und in einem großstädtisch geprägten Umfeld wie auch Geschäftsstellen in ländlich geprägten Regionen erreicht werden.

Nahezu die Hälfte der InterviewpartnerInnen waren oder sind in sogenannten Fusions- beziehungsweise Kooperationsgeschäftsstellen tätig, also in Einheiten, die aus der Fusion zweier Geschäftsstellen entstanden sind oder in Kooperation mehrerer Geschäftsstellen geführt werden.

### Beschäftigungsdauer der Interviewten in der IG Metall

Die Beschäftigungsdauer aller Befragten bei der IG Metall reicht zum Interviewzeitpunkt von 2 bis 33 Jahren (Zielgruppen 1 bis 3). Unterschieden nach den einzelnen Zielgruppen stellt sich dies wie folgt dar:

**Schaubild 1: Kürzeste und längste Beschäftigungsdauer bei der IG Metall (nach Zielgruppen)**

Aktive Führungsfrauen (ZG 1)	3 Jahre beziehungsweise 33 Jahre
Ehemalige Führungsfrauen (ZG 2)	4 Jahre beziehungsweise 27 Jahre
Politische SekretärInnen (ZG 3)	8 Jahre beziehungsweise 27 Jahre

### Funktionsdauer der interviewten Führungsfrauen (Zielgruppen 1 und 2)

Die Funktionsdauer der interviewten aktiven Führungsfrauen reicht zum Interviewzeitpunkt von 2 Monaten bis 15 Jahren (frühere Führungspositionen mit eingerechnet).

Da ein Schwerpunkt bei der Auswahl der Interviewpartnerinnen auf neue, insbesondere im Zuge der letzten Organisationswahlen der IG Metall in eine Führungsposition gelangte Frauen gelegt wurde, weist die Mehrzahl der Befragten eine relativ kurze Funktionsdauer auf.

Tabelle 5: In aktueller Führungsfunktion seit (Zielgruppe 1)	
Weniger als einem Jahr	12
Weniger als 4 Jahren	10
Weniger als 8 Jahren	2
Weniger als 12 Jahren	2
Mehr als 12 Jahren	3
<b>Gesamt</b>	<b>29</b>

Die kürzeste Funktionsdauer der ehemaligen Führungsfrauen (Zielgruppe 2) betrug 2 Jahre, die längste Funktionsdauer, ebenfalls unter Berücksichtigung früherer Führungspositionen, 25 Jahre.<sup>23</sup>

### Bildung

Die Hälfte der Befragten hat eine Berufsausbildung absolviert und dies überwiegend in der Metall-, Elektro- oder Textilbranche. 33 der Befragten weisen einen Hochschulabschluss auf. Nahezu ein Drittel der InterviewpartnerInnen, sechs Führungsfrauen und neun politische SekretärInnen, haben das Traineeprogramm der IG Metall absolviert.

Tabelle 6: Bildungshintergrund (Berufsausbildung, Studium, Traineeprogramm; Mehrfachnennungen möglich)				
Berufsausbildung	Aktive Führungsfrauen	Politische SekretärInnen	Ehemalige Führungsfrauen	Alle Befragten
Technische Ausbildung	5	5	1	11
Kaufmännische Ausbildung	5	4	2	11
Sonstige	1	–	–	1
<b>Berufsausbildung gesamt</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>23</b>
<b>Hochschulabschluss</b>	<b>23</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>33</b>
<b>Traineeprogramm der IG Metall</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>–</b>	<b>15</b>

<sup>23</sup> Auf eine detaillierte Darstellung der Funktionsdauer der interviewten ehemaligen Führungsfrauen haben wir aus Anonymisierungsgründen verzichtet.

## Alter

Das Durchschnittsalter der InterviewpartnerInnen betrug 46,2 Jahre. Für die jeweiligen Zielgruppen stellte es sich wie folgt dar:

Schaubild 2: Durchschnittsalter (nach Zielgruppe)	
Aktive Führungsfrauen (ZG 1)	46,6 Jahre
Ehemalige Führungsfrauen (ZG 2)	50,7 Jahre
Politische SekretärInnen (ZG 3)	42,0 Jahre

Nach Alterskohorten ergab sich für die InterviewpartnerInnen folgendes Bild<sup>24</sup>:

Schaubild 3: Alterskohorten der InterviewpartnerInnen (Zielgruppen 1 bis 3)	
Jünger als 30 Jahre	1
30 bis 45 Jahre	21
Älter als 45 Jahre	25

## PartnerInnenschaft

32 von den insgesamt 47 InterviewpartnerInnen leben in einer PartnerInnenschaft (68 Prozent). Bezogen auf die einzelnen Zielgruppen stellt sich das unterschiedlich dar: Während bei den politischen Sekretärinnen und Sekretären 81 Prozent einen Partner oder eine Partnerin haben, sind es bei den aktiven Führungsfrauen 65 Prozent und bei den ehemaligen Führungsfrauen 57 Prozent.

## Elternschaft und Pflege

42 Prozent der Befragten haben Kinder, wobei ein Drittel der Kinder bereits erwachsen ist. Lediglich sechs InterviewpartnerInnen haben Kinder im Kleinkindalter beziehungsweise in noch nicht schulpflichtigem Alter.

Eine große Mehrheit der Befragten gab an, derzeit keine pflegebedürftigen Angehörigen zu haben. Ein Viertel aller InterviewpartnerInnen sieht jedoch in naher Zukunft diese Herausforderung auf sich zukommen.

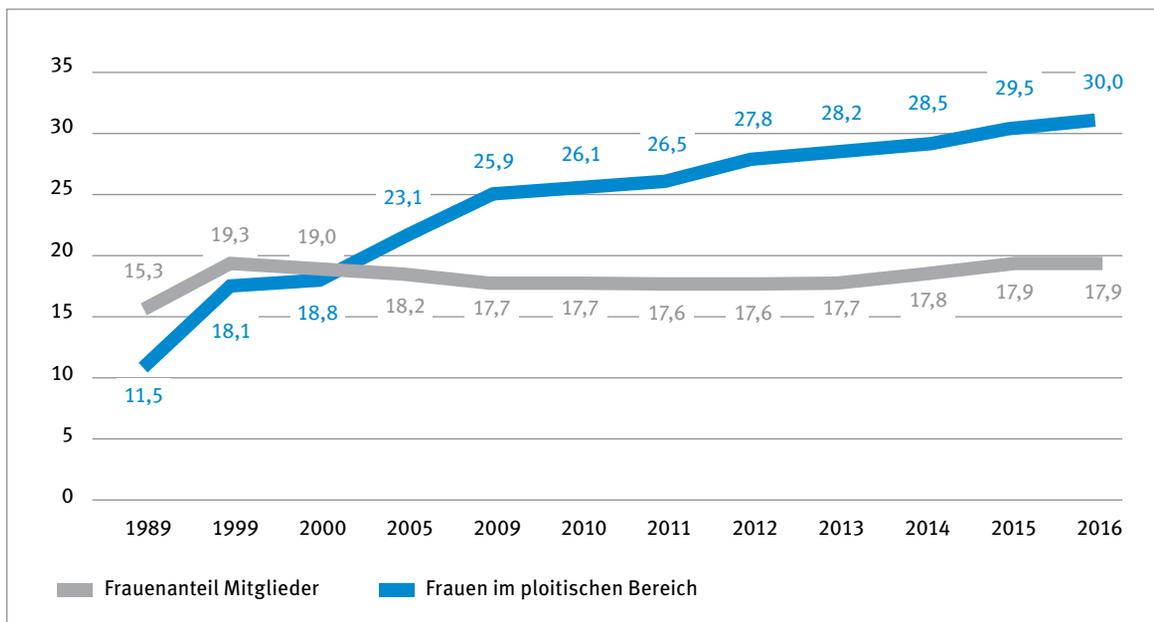
<sup>24</sup> Aus Anonymisierungsgründen haben wir auf eine detaillierte Darstellung der Alterskohorten nach den einzelnen Zielgruppen verzichtet.

## 3. Daten zur IG Metall

### 3.1 Frauenanteile Mitglieder und Beschäftigte im politischen Bereich

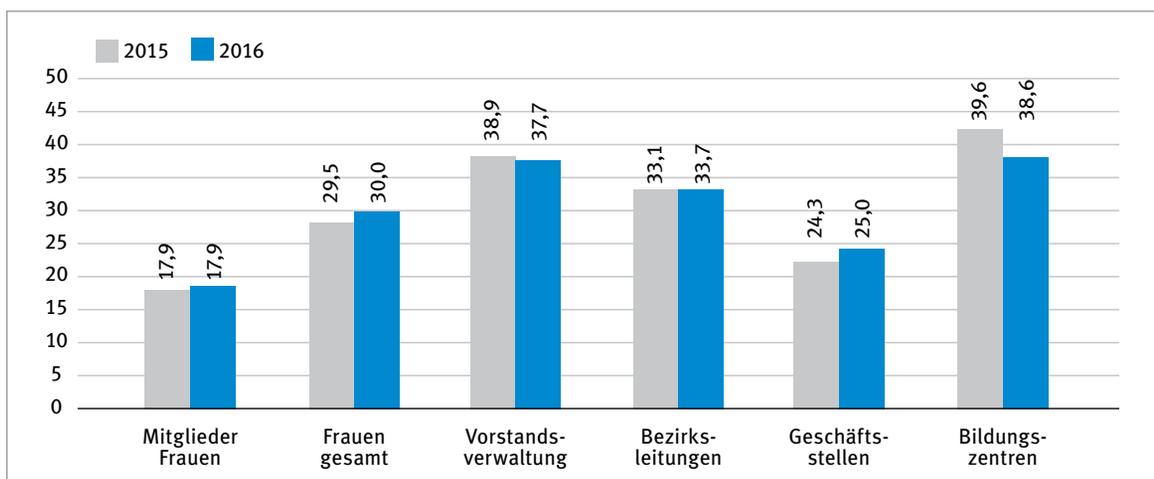
#### Frauenanteile Mitglieder und Beschäftigte im politischen Bereich 1989–2016

(in Prozent)



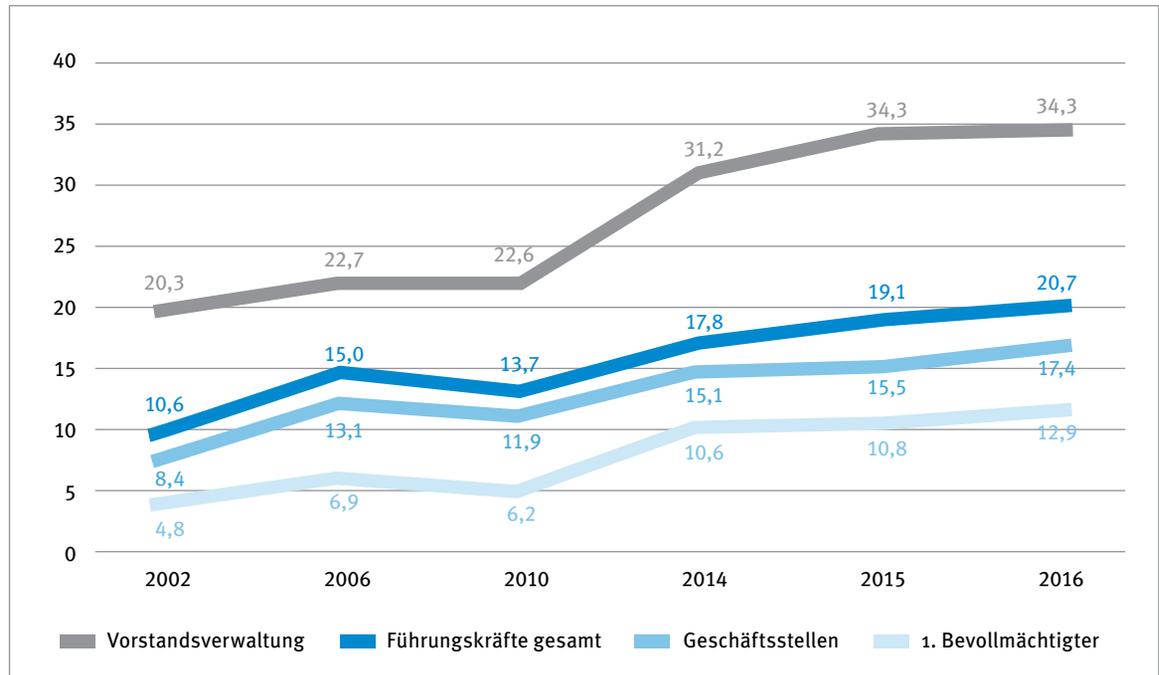
#### Frauenanteil an den politisch Beschäftigten nach Organisationsebenen 2015–2016

(in Prozent)



### 3.2 Frauenanteil in hauptamtlichen Führungspositionen

#### Frauenanteil bei den hauptamtlichen Führungskräften 2002–2016 (in Prozent)



#### Frauen und Männer in Führungspositionen nach Organisationsebenen, Funktionen und gesamt (Stichtag 31.12.2016)

Vorstandsverwaltung	Männer	Frauen	Frauenanteil in Prozent
Geschäftsführende Vorstandsmitglieder	5	2	28,6
Bereichsleiterinnen und Bereichsleiter	11	5	31,3
Stabsstellenleiterinnen und Stabsstellenleiter	2	1	33,3
Ressortleiterinnen und Ressortleiter	26	15	36,6
<b>Vorstandsverwaltung Gesamt</b>	<b>44</b>	<b>23</b>	<b>34,3</b>

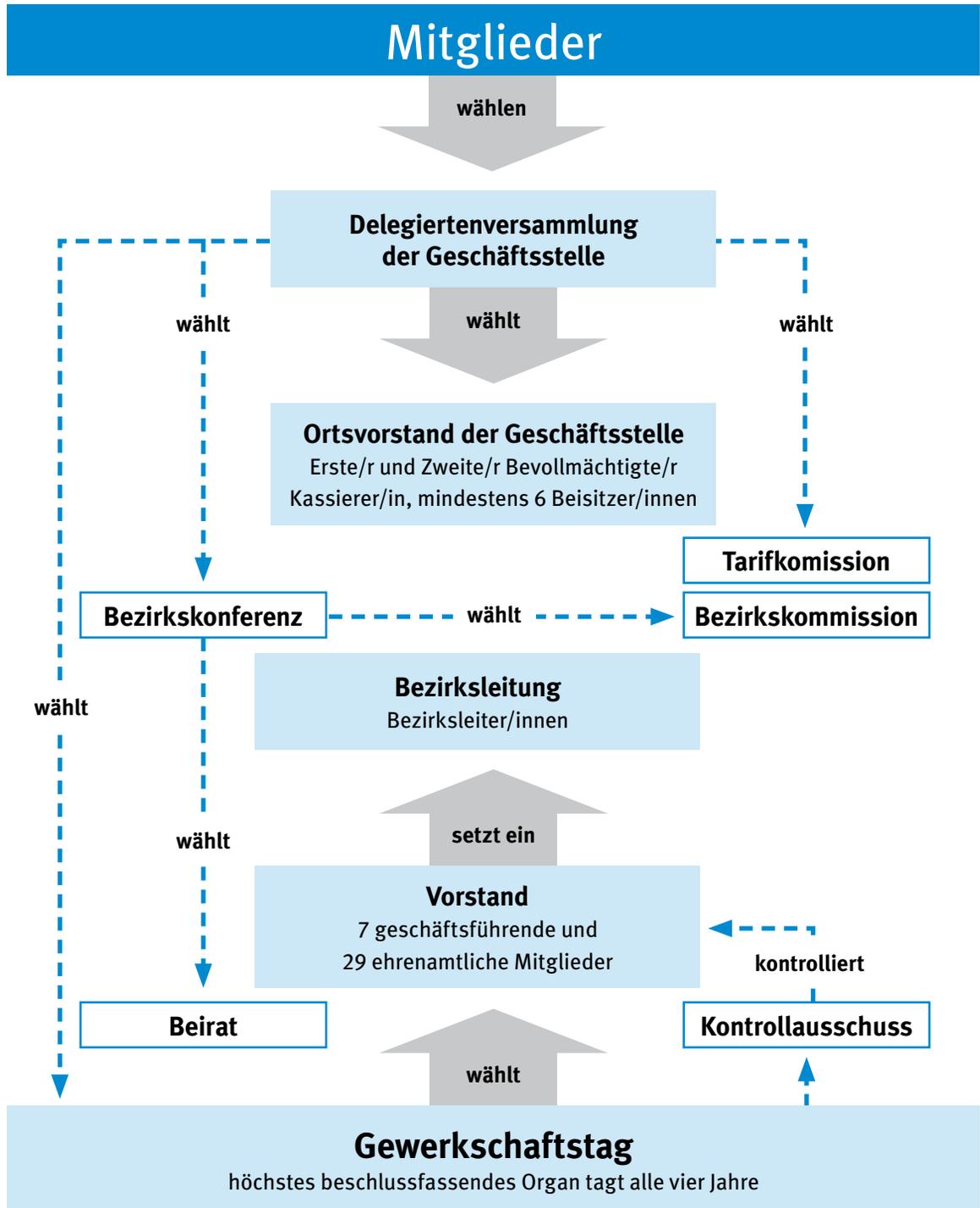
Bezirksleitungen	Männer	Frauen	Frauenanteil in Prozent
Bezirksleiterinnen und Bezirksleiter	7	0	0,0

<b>Geschäftsstellen</b>									
<b>Funktionen</b>		<b>NRW</b>	<b>Mitte</b>	<b>Küste</b>	<b>NDS-LSA</b>	<b>BBS</b>	<b>Bayern</b>	<b>BaWü</b>	<b>Gesamt</b>
<b>Erste Bevollmächtigte</b>	<b>Männer</b>	34	24	11	11	9	19	20	<b>128</b>
	<b>Frauen</b>	5	1	2	4	1	2	4	<b>19</b>
	<b>Frauenanteil in Prozent</b>	12,8	4,0	15,4	26,7	10,0	9,5	16,7	<b>12,9</b>
<b>Zweite Bevollmächtigte</b>	<b>Männer</b>	6	11	1	4	1	13	15	<b>51</b>
	<b>Frauen</b>	2	3	1	4	1	3	3	<b>17</b>
	<b>Frauenanteil in Prozent</b>	25,0	21,4	50,0	50,0	50,0	18,8	16,7	<b>25,0</b>
<b>Kassiererin / Kassierer</b>	<b>Männer</b>	2	1	–	1	–	1	1	<b>6</b>
	<b>Frauen</b>	–	–	–	1	–	1	1	<b>3</b>
	<b>Frauenanteil in Prozent</b>	0,0	0,0	–	50,0	–	50,0	50,0	<b>33,3</b>
<b>Geschäftsstellen Gesamt</b>	<b>Männer</b>	42	36	12	16	10	33	36	<b>185</b>
	<b>Frauen</b>	7	4	3	9	2	6	8	<b>39</b>
	<b>Frauenanteil in Prozent</b>	14,3	10,0	20,0	36,0	16,7	15,4	18,2	<b>17,4</b>

<b>Bildungszentren</b>		
<b>Leiterin/Leiter Bildungszentren</b>	<b>Männer</b>	5
	<b>Frauen</b>	1
	<b>Frauenanteil in Prozent</b>	16,7

<b>Gesamt</b>		
<b>Frauenanteil Führungskräfte</b>	<b>Männer</b>	241
	<b>Frauen</b>	63
	<b>Frauenanteil in Prozent</b>	20,7

## 4. Aufbau der IG Metall



Quelle: IG Metall Vorstand (2015), Organisationswahlen 2016–2019. Planen. Aktivieren. Handeln. Handbuch

---

# Literaturliste

IG Metall (2017), IG Metall – Frauenförderung, [www.igmetall.de](http://www.igmetall.de)

IG Metall Vorstand (2010), Frauen in Fach- und Führungspositionen in der IG Metall, Eine empirische Befragung, Autorin Sissi Banos unter Mitarbeit von Birgit Buchinger, Frankfurt am Main

IG Metall Vorstand (2003), Frauen und Männer in der IG Metall. Erster Genderbericht der IG Metall, Frankfurt am Main

IG Metall Vorstand (o.J.), „Wir streiten für bessere Zeiten.“ Geschichte der Frauen in der IG Metall 1871 bis 2005, Frankfurt am Main

## Zu den Autorinnen

**Servan Adsiz**, Personalreferentin/Syndikusrechtsanwältin und Referentin für Diversity Management in der IG Metall; arbeitet seit 2011 beim IG Metall Vorstand in Frankfurt am Main im Funktionsbereich Personal, Ressort Personalkonzepte und Arbeitsrecht. Neben der Bearbeitung von juristischen Grundsatzentscheidungen ist sie Ansprechpartnerin in juristischen Fragestellungen und Rechts- und Vertragsangelegenheiten mit Schwerpunkt Arbeitsrecht. Im Rahmen ihrer Aufgaben als Diversity Beauftragte leitete sie das Projekt zur Erstellung der vorliegenden Studie.

Kontakt: [Servan.Adsiz@igmetall.de](mailto:Servan.Adsiz@igmetall.de)

**Evelyn Raab**, Diplom-Psychologin und HR Expertin; arbeitet seit 2015 beim IG Metall Vorstand in Frankfurt am Main im Funktionsbereich Personal, Ressort Personalentwicklung/Aus- und Weiterbildung für Hauptamtliche. Ihre Schwerpunkte sind die Beratung, Konzeption und Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen für Führungskräfte, GewerkschaftssekretärInnen und Verwaltungsangestellte sowie die Entwicklung und Betreuung von Personalentwicklungsinstrumenten.

Kontakt: [evelyn.raab@igmetall.de](mailto:evelyn.raab@igmetall.de)

**Sissi Banos**, M. A., war von Beginn ihrer hauptamtlichen Tätigkeit in der IG Metall im Jahre 1993 an mit den Themen Chancengleichheit und Gleichstellung von Frauen und Männern in Gewerkschaften und Unternehmen befasst: Zuerst in der Arbeit einer örtlichen Geschäftsstelle der IG Metall (Geschäftsstelle Aalen/Baden-Württemberg), ab 1997 in der IG Metall Vorstandsverwaltung in Frankfurt am Main im Bereich Frauen- und Gleichstellungspolitik und von 2003 bis Ende 2014 als Projektkoordinatorin und Referentin für Gender Mainstreaming im Bereich Organisations- und Personalpolitik. Seit 2015 lebt sie in München und ist als Beraterin zu den Themen Gender- und Diversitätspolitik tätig.

Kontakt: [mail@sissibanos.de](mailto:mail@sissibanos.de); [www.sissibanos.de](http://www.sissibanos.de)

**Birgit Buchinger**, Dr<sup>in</sup> phil., MSc, Sozialwissenschaftlerin und Organisationsentwicklerin, Inhaberin der Firma Solution, Sozialforschung & Entwicklung, mit Sitz in Salzburg, Österreich; langjährige nationale und internationale Forschungs-, Evaluierungs-, Trainings- und Entwicklungserfahrung in den Bereichen Arbeitswelt, Interessenvertretung, Wissenschaft, Gender Mainstreaming & Gender Budgeting sowie Gesundheit; zahlreiche Veröffentlichungen und Wissenschaftspreise, wie etwa der Käthe-Leichter-Staatspreis und der Preis „Sozialpolitik für das 21. Jahrhundert“ der Österreichischen Akademie der Wissenschaften. Das Europäische „Gender Equality Institut“ (EIGE) zeichnete sie als eine der „Women Inspiring Europe 2012“ aus.

Kontakt: [buchinger@solution.co.at](mailto:buchinger@solution.co.at); [www.solution.co.at](http://www.solution.co.at)



## **Impressum**

### **Herausgeber**

IG Metall Vorstand  
Vorstandsbereich 02  
Christiane Benner  
Rainer Gröbel  
Wilhelm-Leuschner-Str. 79  
60329 Frankfurt am Main  
[www.igmetall.de](http://www.igmetall.de)

### **Autorinnen**

Servan Adsiz, IG Metall Vorstand, FB Personal (Projektleitung)  
Evelyn Raab, IG Metall Vorstand, FB Personal  
Sissi Banos, München  
Birgit Buchinger, Solution Sozialforschung & Entwicklung, Salzburg

### **Transkripte**

Transkriptionsbüro Raue, Rheine  
[www.transkription-interviews.de](http://www.transkription-interviews.de)

### **Gestaltung und Lektorat**

Werbeagentur Zimmermann GmbH  
Frankfurt am Main  
[www.zplusz.de](http://www.zplusz.de)

### **Fotos Titel**

farbenkollektiv  
Köln  
[www.farbenkollektiv.de](http://www.farbenkollektiv.de)

### **Druck**

Henrich Druck + Medien GmbH  
Frankfurt  
[www.henrich.de](http://www.henrich.de)

**ISBN** 978-3-00-057967-7

Frankfurt am Main, November 2017

Produkt-Nr. 39889-74169  
ISBN 978-3-00-057967-7