



Weiblich, ledig, jung sucht.... keinen Job in der Industrie?

Warum es Frauen trotz guter Aussichten nicht in die Energie- und Techniksparten zieht und wie sich das ändern ließe.

Die Energiewende schafft neue Jobs und verändert viele Jobprofile. Viele dieser Jobs etwa im Energie- und Industriesektor sind gut bezahlt, bieten stabile Perspektiven und dienen gesellschaftlichen Zielen wie dem Klimaschutz.

Warum bleibt der Anteil von Frauen dennoch relativ gering, sei es in der Industrie oder auch im Handwerk? Welche Strategien und Instrumente sind vielversprechend, um gegenzusteuern? Dazu sprach Just Climate mit **Dr. Clemens Striebing, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fraunhofer Center for Responsible Research (CeRRI)**. Er forscht und berät zu Veränderungsprozessen in Organisationen mit den Schwerpunkten Organisationskultur und Diversity.

Technik-Mix

Der Technik-Mix eines Landes ist entscheidender für den Frauenanteil in der Industrie als konkrete Gleichstellungspolitiken. In Deutschland mit der starken Automobilindustrie etwa sind allgemein weniger Frauen im Industriesektor vertreten. In Dänemark ist mit der Pharmaindustrie ein Bereich bedeutsamer, zu dem Frauen stärker tendieren.

Solche Geschlechtereffekte zeigen sich auch innerhalb von einzelnen Feldern wie der Energiewirtschaft. Die Energiewende in Deutschland ist aufgrund der hohen Verbreitung der Wärmepumpe in großem Maß auf Handwerksarbeit gestützt, ein traditionell männlicher Bereich. Typisch deutsch ist auch der Ausbau von Wasserstoff, der noch sehr auf Grundlagenforschung basiert und in denen vorrangig noch Forschende und Entwickelnde mit ingenieurwissenschaftlichem Profil gesucht werden; entsprechend sind auch hier Männer deutlich überrepräsentiert. Energie-Technologien wie Windkraftwerke oder Solaranlagen, die schon in der Anwendung etabliert sind, weisen hingegen einen etwas höheren Frauenanteil auf. In diesen Branchen sind Vertriebstätigkeiten und administrative Tätigkeiten wichtiger – Berufsprofile die auch unter Frauen sehr verbreitet sind. Jeder Schritt in der Produktions- und Lieferkette einer Energie-Technologie ist also auch von der Arbeitsteilung der Geschlechter geprägt.

Rollenvorbilder

Sind Frauen in einem Unternehmen in einer deutlichen Minderheit, hat das Auswirkungen auf das Arbeitsklima. Aus der Diversitätsforschung ist die kritische Größe von 30% bekannt: stellt eine Gruppe weniger als ein Drittel der Mitarbeitenden, hat sie einen Außenseiterstatus. Das kann unproblematisch sein, etwa wenn der Minderheits-Status mit Merkmalen verbunden ist, die auch im Beruf relevant sind. Ein Beispiel hierfür wäre die indische Facharbeiterin, die sehr gut Englisch, aber wenig Deutsch spricht. Sie wird ihren Status und ihre Ansprüche in der Regel weniger mit ihren deutschen Kolleginnen und Kollegen vergleichen als die deutsche Facharbeiterin. Entsprechend ist es wichtig, eine Normalisierung insbesondere bei Gruppen zu erreichen, die auch ansonsten etablierte Mitglieder unserer Gesellschaft sind: Frauen, die Nachkommen von Einwanderern oder Ostdeutsche.

Dies erklärt auch, warum Mentoring zur Geschlechtergleichstellung kein besonders probates Mittel ist. Mentoring ist sehr effektiv, um Personen aus kleineren Minderheiten zu fördern, etwa LGBTQ plus oder Menschen eines bestimmten ethnischen Hintergrunds. In relativ kurzer Zeit lässt sich ihr Anteil erhöhen. Zur Frauenförderung scheint Mentoring weniger geeignet, da der gewünschte Anteil in Relation zu den absoluten Zahlen darüber nicht erreicht wird. Plastischer gesprochen: Hat ein Unternehmen 100 Frauen im Unternehmen und 30 davon in Führungspositionen, ist die Weiterentwicklung von 5 Frauen zu Führungskräften ein deutlich unwesentlicherer Wandel, als wenn von 10 Arbeiterkindern im Unternehmen 5 zu Führungskräften entwickelt werden.

Allgemein sind Rollenvorbilder wohl der einflussreichste Faktor für die Repräsentanz von Frauen in Energiewirtschaft und technischen Berufen. Forschungen vermitteln, dass der Anteil von Frauen in Ingenieursberufen in einer Region auch maßgeblich mit dem Anteil von Schülerinnen und Studentinnen mit ingenieurwissenschaftlichem Profil einhergeht. Je normaler es ist, dass in der Elterngeneration Frauen etwa als

Ingenieurinnen tätig sind, desto mehr betrachten es junge Frauen als mögliche Option. Entsprechend können Kampagnen durchaus ein Hebel sein. Sie machen Frauen in als männlich gelten Berufen sichtbarer im öffentlichen Raum und simulieren eine überdurchschnittliche Anzahl in der Region. Kaum eine Kampagne ist in ihrer Wirkung aber so intensiv wie das unmittelbare Erleben von Rollenmodellen zuhause oder bei Berufsorientierungstagen in der Schule.

In europäischen Ländern gibt es verbreitet durchaus eine gut ausgebaute, von Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft getragene Infrastruktur, um Schülerinnen und Schüler mit Mathematik, Information, Naturwissenschaften und Technik (MINT) in Kontakt zu bringen. In Deutschland sind das etwa die Stiftung Haus der kleinen Forscher, das Nationale MINTforum oder die Deutsche Telekom Stiftung mit ihrer Junior-Ingenieursakademie. Haben diese Angebote aber keinen Geschlechterfokus, sondern zielen auf Kinder im Allgemeinen, fühlen sich eher die angesprochen, die bereits eine entsprechende Neigung haben - im Zweifelsfall eher Jungen. Es braucht gezielt Ansprache und Programme für Mädchen.

Berufswahl

Je mehr Gleichstellung es in einem Land gibt, desto stereotyper fällt häufig die Berufswahl aus (das Phänomen ist bekannt unter dem sog. Gender Equality Paradoxon). Die ökonomische Gleichstellung sorgt für eine größere Unabhängigkeit, persönliche Interessen und Neigungen überwiegen bei der Wahl einer Ausbildung oder eines Studiums vor ökonomischen Erwägungen.

Im Rahmen eines jüngeren Experiments wurde Schülerinnen und Schülern kurz vor dem Schulabschluss dargelegt, welche Berufsgruppen in welcher Höhe verdienen. Die Grundannahme dahinter: Frauen entscheiden sich anders, wenn sie wissen, dass Care-Berufe geringeres Einkommen bedeuten. Die Frauen haben sich in der Folge tatsächlich gegen die Care-Berufe entschieden, statt MINT-Berufe aber verstärkt BWL und Jura gewählt. Die Begeisterung für MINT muss schon früher geweckt werden, im Kindergarten und in der Grundschule.

Auch unsere Klischees über den Ingenieur und Wissenschaftler oder über die Ingenieurin und Wissenschaftlerin sind geprägt von den landesspezifischen Industrieanteilen: In Dänemark denkt man bei MINT an Frauen in Laborkitteln, die pharmakologische Studien durchführen. In Deutschland denkt man an den Mechatroniker und den Maschinenbauingenieur - diese spielen nicht im „Girls Team“. Im deutschen Automobilbau und der Elektronikindustrie wird gerade einmal jede zehnte Stelle in Forschung und Entwicklung von einer Frau besetzt. In den technischen Ausbildungsberufen sind die Zahlen noch deutlich niedriger.

Vereinbarkeit

Der Ausbau der Kinderbetreuung stellt einen der wichtigsten Hebel für die Gleichstellung dar. Betrachtet man die Zeiteinteilung berufstätiger Paare langfristig

über einen Zeitraum von zehn Jahren, unterscheiden sich Freizeiten durch Mutterschutz oder Elternzeit oft nicht wesentlich zwischen Frauen und Männern. Wichtig ist, wie viel zeitliche Flexibilität ein Paar dem Beruf und der Kinderbetreuung entgegenbringen können. Diese Absprachen, die regelmäßiger Bestandteil des Alltags eines Paares sind, werden oft noch immer so gelöst, dass es die Frau ist, die bei Erkrankung des Kindes, zu pflegenden Angehörigen oder der täglichen Freizeitbegleitung des Kindes (zum Beispiel zum Sportverein) flexibel reagiert. Dieses Familien-Management ist es, der langfristig die Karriereperspektiven von Frauen mehr beansprucht als freie Zeiten in den ersten Lebensjahren eines Kindes. Es ist daher entscheidend, dass Kinderbetreuung verlässlich und ganzzeitig angeboten ist.

Das Recht auf Homeoffice ist bei allen Krokodilstränen über die verwaiste Kaffeeküche ein wichtiges Gleichstellungsinstrument. Er fördert eben jene Flexibilität, die für Frauen zwischen Büro- und Familienmanagement eine so wichtige Ressource ist. Die aktuellen Debatten über eine Rücknahme stellen entsprechend einen Rückschritt für die Gleichstellung dar.

Ein Weg für Frauen, Führungsverantwortung in familienfreundlicheren Einheiten wahrzunehmen, ist Jobsharing. Jobsharing ist auch rein mengenmäßig eines der effektivsten Frauenförderinstrumente: wo eben noch Hans und Thomas waren, teilen sich nun Thomas und Barbara eine Managementposition. Der Frauenanteil unter diesen drei Führungskräften steigt unmittelbar von null auf 33 Prozent. Die Politik kann die Rahmenbedingungen von Jobsharing fördern und bestehende Nachteile abbauen.

Unternehmen

Die aktuelle Debatte um eine höhere Beteiligung von Frauen in der Industrie und im Handwerk wird im Zusammenhang mit dem Fachkräftemangel geführt. Dieser Rückgriff auf die versteckte Reserve der Frauen erscheint logisch. Allerdings wollen viele Unternehmen ihr Fachkräfteproblem lösen und nicht ein Gleichstellungsproblem. Es besteht durchaus ein Zielkonflikt. Wenn sich in einem Bewerbungsdurchgang keine Frau beworben hat, dann werden Männer ausgewählt. Betriebswirtschaftlich ist das nachvollziehbar; mittelfristig konterkariert es die Bemühungen zur Frauenförderung.

Die Unternehmen könnten anders kommunizieren und anders in der Öffentlichkeit auftreten. Beschäftigte, die Vorbilder sind, können etwa als Botschafterinnen in Schulen und Universitäten geschickt werden. Mit Universitäten kann man spezielle Frauen-Praktika anbieten.

Allgemein hilft auch ein Reflektieren der Produktsprache – kann es Sinn machen, maskulin designte Produkte anzupassen, um so einen weiteren Markt anzusprechen? Beispiel Autowerbung: tendenziell spricht diese eher männliche Konsumenten an. Ein solches Profil spiegelt sich dann auch bei der Entscheidung für eine Beschäftigung in diesen Sektoren wider.

Berichtspflichten

In der Frauenförderung gibt es einen Dreiklang: 1) das Arbeitsklima sowie die Frauenanteile in unterschiedlichen Positionen messen; 2) Probleme identifizieren, Maßnahmen definieren und 3) Maßnahmen ausrollen und immer wieder anpassen. Beim ersten Schritt, einer kontinuierlichen Berichterstattung, kann der Staat einen wesentlichen Beitrag leisten.

Es überrascht daher auch nicht, dass der Frauenanteil in Unternehmen der Energiewirtschaft mit staatlicher Beteiligung tendenziell höher ist. Es gelten strikere Vorgaben und es gibt einschlägig Verantwortliche, Task Forces sowie Diversity Management. Es gibt einerseits mehr Fördermechanismen, andererseits häufig höhere Quoten oder Zielvorgaben.

Der Staat könnte Unternehmen zu einem Monitoring verpflichten. Dafür müssten schlicht die aktuell bereits geltenden Regeln für öffentliche Unternehmen hinsichtlich Frauenförderung und Gleichstellung auf privatwirtschaftliche Unternehmen ausgedehnt werden. Um die Belastung von KMU zu reduzieren, kann man stufenmäßig vorgehen oder diese Pflicht auf große Unternehmen beschränken, die mit Bürokratie effektiv umgehen können.

Führungsebene

Entscheidend sind Engagement und Verbindlichkeit der Führungskräfte. Führungskräfte sind manchmal eine Ursache für eine mangelhafte Gleichstellung in einem Unternehmen. Sie sind aber immer auch Teil der Lösung des Problems. Die Forschung zeigt, dass Führungskräfte auf Zwang basierende Maßnahmen wie Gleichstellungstrainings oder Diversity Trainings eher negativ betrachten. Stattdessen sind Anreize und die Aussicht auf bessere Ergebnisse des Teams wesentlich zielführender. Ein gutes Diversity-Training droht nicht mit dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz, sondern befähigt Führungskräfte, das Beste aus ihrem Team der Vielfalt seiner Persönlichkeiten herauszuholen.

Das Commitment des Topmanagements ist ein sehr wichtiger Baustein, um ein Unternehmen auf eine ernstgemeinte Frauenförderung einzuschwören. Es ist jedoch nicht ausreichend. Die Einstellungspolitik wird vom mittleren Management umgesetzt. Entsprechend braucht es Anreizstrukturen auch für das mittlere Management. Eine Top-Führungskraft, die sich vom mittleren Management regelmäßig auf den aktuellen Stand in Bezug auf Maßnahmen und Fortschritte zur Gleichstellung im Unternehmen bringen lässt und hier ernst und zielorientiert diskutiert, ist dabei mitunter ein wesentlicher härterer Anreiz als ein Gehalts-Bonus für das Erreichen von Quoten-Zielen.

Auch mit Blick auf das Arbeitsklima ist das Commitment der Führungsebene entscheidend. Hier gibt es erfolgreiche Beispiele in der Nuklear-, Erdöl- oder

Bergbaubranche wie etwa BP¹ mit einem sehr offensiven Diversitätsmanagement. Schlüssel sind der gezielte Aufbau entsprechender Netzwerk- Strukturen im Unternehmen, verhältnismäßige Investitionen und ein engagiertes Management.

Gender-Innovation

Gender ist ein wichtiger Aspekt bei der Entwicklung von Innovationen. Ein Beispiel: Vor circa fünfzehn Jahren lief es schlecht für den japanischen Videospielehersteller Nintendo. Seine letzte Konsole war gefloppt und in Konkurrenz mit Sony und Microsoft drohten dem Konzern die Felle davon zu schwimmen. In dieser Situation trat ein Entwicklerteam an, eine Konsole zu entwickeln, die auf junge Mütter ausgerichtet optimiert werden sollte. Junge Mütter, so die Annahmen des Teams, wollen schnell eintauchen und mögen kein umständliches technische Setup oder Zeit und Rechenleistung fressende Spiele. Technische und energieintensive Hardware sind ihnen nicht wichtig. Das Ergebnis dieses Prozesses war die Nintendo Wii, die bisher meistverkaufte Videospielekonsole von Nintendo, eingesetzt in Kinderzimmern und Altersheimen.

Die Europäische Union oder der Europäische Forschungsraum ist weltweit eine Modellregion für die Integration von Geschlechteraspekten in Forschung. Genderaspekte mitzudenken in Innovations- und Standardisierungsprozessen kann ein Wettbewerbsvorteil sein. Neue Produkte und Dienstleistungen werden nachhaltiger, da durch die Stärkung von Geschlechterperspektiven bisher zu wenig berücksichtigte Zielgruppen einbezogen werden. Hierdurch können auch mitunter – wie im Fall Nintendo – ganz neue Märkte eröffnet werden.

Branding

Wenn Sie einmal ein beliebiges Physik- oder Informatik-Lehrbuch aufblättern, dann erhalten Sie schnell den Eindruck, dass angewandte Technologien wenig mit Menschen zu tun haben. Wir lernen mehr über Druckausgleichssysteme und wenig darüber, wie das mangelnde Angebot von E-Zapfsäulen die Verbreitung von E-Autos bremst oder wie wir es in Deutschland in 50 Jahren von schlecht isolierten Häusern mit mehreren dezentralen Kaminöfen zur zentral und fernbeheizten Fußbodenheizung geschafft haben. Technologie dient Menschen und ist kein von ihm abgeschiedenes System. Bereits über die Namensgebung von Studienfächern und Ausbildungsberufen hat man einen Hebel, entsprechende Fächer über Technik-Puristinnen und -Puristen hinaus auch für andere attraktiv zu machen. Sozialisationsbedingt haben Frauen tendenziell stärkere soziale Empathie. Statt „Energietechnik“ spricht „nachhaltige Energietechnik“ entsprechend mehr Frauen an. Andererseits sollte man auch die Studieninhalte verändern und auch in der Energietechnik und Energiesystemen stärker gesellschaftliche Aspekte betonen statt

¹ BP integriert Diversität sehr stark. Bei Job-Anzeigen wird bereits stark auf Diversität gesetzt. Das Unternehmen fördert zudem Selbsthilfe- und Community-Netzwerke weltweit.

wie bislang im Bildungssystem das angewandte technische Wissen stark vom humanistischen Wissen zu unterscheiden.