



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

Studie „Frauen in Führungspositionen in der IG Metall“

Kurzfassung der Studie, Juni 2018

Kurzfassung der Studie

Die lernende IG Metall – mächtig in die neuen Zeiten

Studie „Frauen in Führungspositionen in der IG Metall“

November 2017, Frankfurt am Main

### **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 [www.sissibanos.de](http://www.sissibanos.de)

Birgit Buchinger, Solution Sozialforschung & Entwicklung, Salzburg [www.solution.co.at](http://www.solution.co.at)

### **Projektassistenz**

Christine Lornatus und Hella Migura, FB Personal

## Inhalt

Die Quote als zentraler Hebel für Veränderungen .....	3
Die Studie – Zielsetzung und InterviewpartnerInnen .....	4
Die wichtigsten Ergebnisse der Studie in sechs Statements .....	4
Statement 1: Viele positive Veränderungen – aber nicht überall .....	4
Statement 2: Strukturelle Besonderheiten in der IG Metall .....	4
Statement 3: Besonderheiten in der Organisationskultur .....	4
Statement 4: Das spezifisch Männliche in der IG Metall.....	5
Statement 5: Wunsch nach einem weiteren Kulturwandel .....	5
Statement 6: Die Sicht der TOP-Entscheider/innen.....	5
Was bedeuten die Erkenntnisse aus der Studie für die IG Metall?.....	5
1. Bewährte Maßnahmen: Das setzen wir fort:.....	6
2. Maßnahmen und Angebote nach den Organisationswahlen 2016: Das haben wir neu auf den Weg gebracht:.....	6
3. Nächste Maßnahmen: Das gehen wir weiter an .....	6

## Die Zielquote als zentraler Hebel für Veränderungen

Im Mai 2010 beschloss der Vorstand der IG Metall die 30-Prozent-Zielzahl für Frauen im politischen Bereich und in hauptamtlichen Führungspositionen. Die Zielzahl und die mit ihr verbundenen Maßnahmen stehen für eine moderne, vielfältige und geschlechtergerechte Gewerkschaft, die den Herausforderungen einer sich wandelnden Arbeitswelt und veränderter Beschäftigungsstrukturen erfolgreich begegnen will.

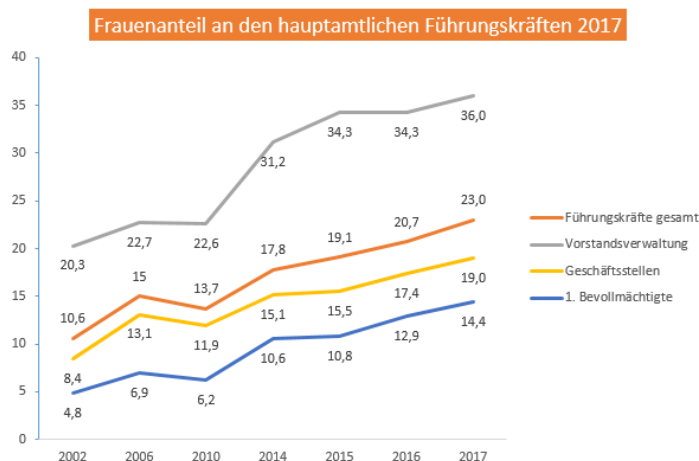
### Wo kommen wir her:

Die IG Metall galt lange Zeit als Prototyp einer spezifisch männlich dominierten Organisation oder anders ausgedrückt: als homogener Verband männlicher Industriearbeiter, in dem Frauen - wenn überhaupt - nur eine marginale Rolle spielen.

### Wo stehen wir heute:

Im hauptamtlichen politischen Bereich haben wir die 30-Prozent-Quote bereits erreicht, wenn auch mit Unterschieden in den einzelnen Gliederungen. Darauf können wir stolz sein!

Fast jede vierte Führungsposition wird heute von einer Frau ausgeübt (23 Prozent). In der Vorstandsverwaltung beträgt der Frauenanteil bei den Führungspositionen 36 Prozent, in den Geschäftsstellen 19 Prozent (Stand 31.12.2017). Obwohl wir damit noch ein Stück von der Erreichung der Zielzahl für Führungsfunktionen entfernt sind, bedeuten die bisherigen Entwicklungen mehr als eine Verdoppelung der weiblichen Führungspositionen im Vergleich zum Jahr 2002. Diese Entwicklungen sind für die IG Metall als klassische Industriegewerkschaft umso bemerkenswerter, als der Frauenanteil bei den Mitgliedern bei 18 Prozent liegt. Trotz dieser Erfolge haben wir noch einen Nachholbedarf bei den hauptamtlichen Führungspositionen besonders in den Bezirksleitungen und in den Geschäftsstellen.



### Wo wollen wir hin:

Das Einsetzen für Gleichberechtigung von Männern und Frauen war und bleibt der IG Metall ein zentrales Anliegen. Darüber hinaus wird die Stärke der IG Metall künftig wesentlich davon abhängen, ob wir die Beschäftigtenstrukturen unserer künftigen Mitglieder auch in unseren eigenen Reihen abbilden können. Dazu benötigen wir einen weiteren Kulturwandel hin zu mehr Geschlechter- und Vielfaltsgerechtigkeit.

Die vorliegende Studie zeigt uns, dass wir hier auf einem sehr guten Weg sind. Das ist unter anderem möglich geworden, weil wir die Quote in unserer Organisation verbindlich eingeführt haben.

## Die Studie – Zielsetzung und InterviewpartnerInnen

Der Vorstand der IG Metall gab im Jahr 2016 die Studie „Frauen in Führungspositionen in der IG Metall“ in Auftrag. Das Ziel war die Identifizierung förderlicher, aber auch erschwerender Rahmenbedingungen für Frauen in Führung oder solche, die eine Führungsposition anstreben. Daraus abgeleitet sollten konkrete Handlungsoptionen formuliert werden. Der Schlüssel für weitere Veränderungen wurde in kulturellen Fragen gesehen – diesem Aspekt sollte daher besondere Aufmerksamkeit zukommen.

Die qualitative Studie wurde von Herbst 2016 bis Herbst 2017 durchgeführt und stieß auf sehr positives Echo in der Organisation. Das zeigt unter anderem die große Resonanz bei allen Beteiligten: Insgesamt wurden 59 Interviews durchgeführt, davon 45 mit Frauen und 14 mit Männern. Der Schwerpunkt der Interviews lag in den Bezirken und Geschäftsstellen der IG Metall über das gesamte Bundegebiet. Bei den männlichen Interviewpartnern waren insgesamt 9 Topentscheider auf Bezirks- und Vorstandsebene eingebunden.

## Die wichtigsten Ergebnisse der Studie in sechs Statements

### Statement 1: Viele positive Veränderungen – aber nicht überall

Die Studie bescheinigt der IG Metall einen positiven Wandel in der Organisationskultur an vielen Stellen: Es existiert ein gestiegenes Bewusstsein für Geschlechtergerechtigkeit. Frauen sind mehr zur Normalität geworden und gehen selbstbewusst mit ihrer Führungsfunktion um. Zugleich wird deutlich, dass die positiven Veränderungen in sehr unterschiedlichen Geschwindigkeiten verlaufen und nicht überall gleichermaßen festzustellen sind. Veränderungen sind nach wie vor abhängig von Personen, die entsprechende Schaltstellen im Bereich Führungs- und Personalverantwortung innehaben.

*„Es ist der absolute Hammer, Geschäftsführer zu sein. Dafür verantwortlich zu sein, Prozesse anzustoßen, die Politik der IG Metall mitzugestalten und zu bestimmen und darauf wirklich Einfluss nehmen zu können, Leute zu begeistern, mitzunehmen.“ - aktive Führungsfrau*

### Statement 2: Strukturelle Besonderheiten in der IG Metall

In der Studie werden Hemmnisse und Barrieren beschrieben, die in den strukturellen Besonderheiten der IG Metall begründet liegen. Wahlämter, die Eigenständigkeit der Geschäftsstellen und die zahlenmäßige Dominanz von Männern bei Haupt- und Ehrenamtlichen haben Auswirkungen auf die Geschlechterthematik.

*„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*

### Statement 3: Besonderheiten in der Organisationskultur

Wir haben es mit einigen Besonderheiten in unserer Organisationskultur zu tun, welche die Entwicklung zu mehr Geschlechtergerechtigkeit verzögern. Dazu gehören in erster Linie das Fehlen einer grundlegend wertschätzenden Kultur, sehr unterschiedlich ausgeprägte Führungskompetenzen sowie das Fehlen eines gemeinsamen Führungsverständnisses, das auf den ureigenen Werten und Zielen der IG Metall basiert und zeitgemäße und zukunftsfähige Orientierung gibt.

*„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*

*„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*

#### Statement 4: Das spezifisch Männliche in der IG Metall

Die IG Metall funktioniert nach spezifisch „männlichen“ Regeln und Normen, die dazu führen, dass Frauen, aber auch Männer, die den vorherrschenden Männlichkeitsbildern nicht entsprechen, „Fremde“ in der Organisation sind. Dazu zählen traditionelle Vorstellungen von Geschlechterrollen verbunden mit unterschiedlichen Kompetenzzuschreibungen ebenso wie eine zu beobachtende sozial-homogene Rekrutierungspraxis oder eine häufig fehlende Verständniskultur bei der Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben.

*„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*

#### Statement 5: Wunsch nach einem weiteren Kulturwandel

Als zentrales 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, Transparenz, Durchlässigkeit und Kooperation.

- **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. Dazu zählt auch eine zielgerichtete und sinnvolle Beteiligung der Beschäftigten.
- **Durchlässigkeit**, das heißt Aufbrechen von Grenzen im Kopf, zum Beispiel der geschlechterspezifischen Rollenzuschreibungen, aber auch von Grenzen zwischen den Organisationseinheiten sowie das Aufbrechen von Hierarchien. Durchlässigkeit bedeutet auch gleiche Möglichkeiten beim Zugang (Stichwort gläserne Decke) und bei der Ausfüllung von Führungsfunktionen. Durchlässigkeit bedeutet außerdem die Eröffnung unterschiedlicher Laufbahnen, entsprechend der jeweiligen Lebenssituation und –wünsche.
- **Kooperation** über alle Ebenen und Grenzen. In diesem Sinne müssen die Organisation und die Führungskräfte durchgängig zu einem kooperativen und beteiligungsorientierten Führungsstil motiviert und ermächtigt werden.

#### Statement 6: Die Sicht der TOP-Entscheider/innen

Aus Sicht der TOP-Entscheider/innen hat der weitere Kulturwandel eine hohe Priorität, denn am Wandel hin zu mehr Geschlechtergerechtigkeit entscheidet sich die Zukunftsfähigkeit der IG Metall mit. Die Zielquote muss deshalb unbedingt beibehalten werden und mit weiteren Schritten zu deren Realisierung für alle Ebenen verbunden werden. Dreh- und Angelpunkt für einen weiteren Wandel sind die Führungskräfte.

#### Was bedeuten die Erkenntnisse aus der Studie für die IG Metall?

Um den durch die vorliegende Studie sichtbar gemachten Entwicklungsbedarfen konstruktiv zu begegnen brauchen wir einen Veränderungsprozess, um unsere Haltungen kritisch zu hinterfragen

und all die guten Beispiele, die bereits in der Organisation gelebt werden, sichtbar zu machen und weiter in der Organisation zu verankern. Dazu werden wir bewährte Maßnahmen fortsetzen, weitere Maßnahmen, die wir seit den Organisationswahlen 2016 auf den Weg gebracht haben, umsetzen und einige Maßnahmen neu angehen.

### 1. Bewährte Maßnahmen: Das setzen wir fort:

- Gezielte Ansprache und Berücksichtigung von Frauen bei Personalgewinnung und allen Nachwuchsprogrammen
  - Traineeprogramm als der entscheidende Erfolgsfaktor (kontinuierlich hoher Anteil von 40% Frauen)
  - Führungskräftenachwuchsprogramme
  - Angebote der Personalentwicklung und -gewinnung ehrenamtlicher Kolleginnen (z.B. „Junge Aktive“)
  - Rekrutierung von Erschließungssekretärinnen für bezirkliche Erschließungsprojekte
- Bewährte Angebote der Hauptamtlichen-Weiterbildung für Führungsfrauen

### 2. Maßnahmen und Angebote nach den Organisationswahlen 2016: Das haben wir neu auf den Weg gebracht:

- Weitere Personalentwicklungsmaßnahmen speziell für Frauen, z.B. das „Forum Frauen in Führung“ und Angebote für politische Sekretärinnen
- Durchführen von Entwicklungsgesprächen und Aufnahme einer Qualifizierungsklausel für alle neu gewählten Bevollmächtigte sowie Ausweitung des Angebots
- Unterstützen und Sichtbarmachen gelungener Modelle für die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben
- Verstärktes Sensibilisieren für das Thema der Geschlechter- und Vielfaltsgerechtigkeit durch die Studie selbst

### 3. Nächste Maßnahmen: Das gehen wir weiter an

- Entwickeln von Detailzielen inklusive Potentialanalysen zum Erreichen der 30-Prozent-Marke für alle Ebenen bei den nächsten Organisationswahlen
- Systematische Begleitung von nachwachsenden Führungskräften über das Führungskräftenachwuchsprogramm hinaus
- Qualifizierung zum Thema Vielfaltskompetenz: Gender- und Vielfaltskompetenz bei Führungskräften aufbauen bzw. vertiefen
- Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben: Kommunikation von Good-Practice-Beispielen (Schwerpunkt Geschäftsstellen und kleinere Organisationseinheiten)
- Intensivieren des Diskussionsprozesses für einen weiteren Kulturwandel

Das übereinstimmende Fazit der vorliegenden Studie ist: Geschlechtergerechtigkeit und Vielfalt sind wichtige Faktoren, um angesichts der Herausforderungen einer sich wandelnden Arbeitswelt und veränderter Beschäftigtenstrukturen handlungsfähig zu sein und zu bleiben. Um ihre Durchsetzungsfähigkeit zu erhalten, muss die IG Metall ihre traditionellen Werte behalten und gleichzeitig moderner, offener und vielfältiger werden. Dies steigert ihre Attraktivität - nicht nur für Mitglieder, sondern auch in ihrer Funktion als Arbeitgeberin.

Die IG Metall will offen und ehrlich ihre Baustellen benennen und aktiv angehen. Gemeinsam.