

Gender Mainstreaming im Projektmanagement – Vielfalt geschlechterspezifischer Potentiale nutzen

Ulrike Holzberger

Veröffentlichter Vortrag: Tagungsdokumentation des 20. Internationalen Deutschen Projektmanagement Forums 2003 in Würzburg. „Projektmanagement – Führungskonzept für die Zukunft.“

Wir befinden uns in der Zeit schnell fortschreitender Globalisierung. Diese ist gekennzeichnet durch internationale Verknüpfungen und internationale Arbeitsteilung. Kulturelle, historische, regionale, interdisziplinäre und geschlechtsspezifische Besonderheiten werden verschmolzen und genutzt.

Die geschickte Nutzung der Vielfalt und der jeweiligen Besonderheiten ist ein wesentlicher Grund für die Stärke dieses Trends. Unternehmen, denen es gelingt, die gesamte Komplexität ihres Mitarbeiterpotentials zu nutzen, haben heute erkennbare Vorteile.

In den stärker werdenden projektorientierten Unternehmen sind Projektmanagement Kompetenzen zum einem für eine professionelle Projektabwicklung Voraussetzung geworden. Zum anderen werden heute auch durch erfolgreich abgewickelte Projekte individuelle Karrieren und berufliche Wege positiv beeinflusst. Eine erste Datenerhebung in der GPM – Gesellschaft für Projektmanagement e.V. stellt bei den insgesamt weniger Frauen in diesem Bereich eine zusätzliche Ungleichbehandlung fest.

Es soll versucht werden, deutlich zu machen, welchen Vorteil vor allem Unternehmen haben, aktiv gegen diese Ungleichbehandlung tätig zu werden.

Gender Mainstreaming ist Teil dieser Vielfalt, geschlechterspezifische Aspekte spielen auch im Projektmanagement eine wichtige Rolle.

Gender Mainstreaming ist eine Strategie, eine Methode und kein Inhalt. Es gibt uns ein Konzept in die Hand, das ein Unternehmen, eine Verwaltung, ein politisches Gremium, unsere ganze Gesellschaft dazu befähigt, den Anspruch aus Art. 3,2 GG einzulösen, dass Männer und Frauen gleichberechtigt sind und den Anspruch der Agenda 21 von Rio einzulösen, in der u.a. auch die Geschlechterdemokratie eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe ist.

1996 verpflichteten sich alle Staaten der europäischen Union, das Gender Mainstreaming Prinzip auf ihre Politik anzuwenden. Konkretisierungen wurden auf der EU-Ebene in aktuellen Entschlüssen des Rates zu den beschäftigungspolitischen Leitlinien 1999 vorgenommen.

Gender Mainstreaming bedeutet, dass soziale und ökonomische Ungleichheit zwischen Frauen und Männern in allen Bereichen und bei allen Planungs- und Entscheidungsschritten immer bewusst wahrgenommen und berücksichtigt werden. Jede und jeder sollte sich fragen: Was für eine Auswirkung hat meine Entscheidung, mein Handeln auf Frauen einerseits und Männer andererseits? (Stiegler, 1998)

Projektmanagement und Karriere

Frauen sind heute im Berufsleben noch nicht gleichwertig repräsentiert. Insbesondere in den Bereichen der Führungspositionen sind Frauen wenig vertreten.

Führungskräfte geben Spezialkenntnisse als den mit Abstand wichtigsten Erfolgsfaktor für die Karriereentwicklung an. Projektmanagement ist als Spezialkenntnis in diesem Zusammenhang unbedingt zu erwähnen.

Strategisch wichtige aber auch erfolgreich abgewickelte Projekte sind in vielen Unternehmen maßgeblich für die individuelle Karriereentwicklung aller Mitarbeitenden. Gute Arbeit fällt auf. Der Weg nach oben ist geebnet.

Bei traditioneller Unternehmensführung haben Frauen oft wenig Chancen, in der männlich geprägten Welt der Führungspositionen aufzusteigen. Zurzeit sind nur 5 % der Top-Management-Positionen mit Frauen besetzt, im mittelständischen Bereich sind es 8%, also auch nicht viel mehr. (Bischoff, 1999)

Das Team im Projekt und der Erfolg

Der Erfolg der Projekte wird maßgeblich durch die Qualitäten des Teams bestimmt. Hier spielen Erfahrungen und neue Ideen, Kenntnisse und Fähigkeiten aus unterschiedlichen Bereichen zusammen und lassen Neues entstehen.

Projektmanagement bietet die Chance, alles, was die Mitarbeitenden schon mitbringen, für das gemeinsame Projekt nutzbar zu machen und in kreativen Prozessen neue Ansätze zu entwickeln.

Bei allen positiven Entwicklungen der letzten Jahre gibt es bisher nur erste Ansätze, den ganzen Erfahrungsschatz, die Qualifikationen und kulturell gewachsenen Besonderheiten von Frauen ins Spiel zu bringen.

Frauen haben aufgrund ihrer Sozialisation, das Hineinwachsen eines Menschen in das Normsystem einer Gesellschaft, meist ein fein entwickeltes Gespür für Stimmungen und Störungen im Team. Sie verfügen darüber hinaus über ein vielfältiges Instrumentarium, persönliche Besonderheiten produktiv im Arbeitsprozess aufzugreifen und oft unterschwellig wirkende Störungen aufzulösen.

Dieses auch intuitive Herangehen berücksichtigt die Fülle komplexer Zusammenhänge und ist deshalb enorm wichtig für eine erfolgreiche Personalführung. Die Hinzunahme eher weiblicher Herangehensweisen und ihre Verbindung mit den eher männlichen Personalführungsinstrumenten optimiert den Erfolg der Teams.

Ausbildungsniveau und das Gehalt

Die heutige Frauengeneration ist die am besten ausgebildete, die es je gab¹. Aktuell machen mehr junge Frauen Abitur als junge Männer.

Nach wie vor finden wir aber heute eine stetige Unterrepräsentanz von Frauen im Management vor mit gleichzeitigen geringeren Gehältern.

Nach wie vor ist der Anteil von Frauen in Führungsfunktionen in den meisten europäischen Ländern nur halb so hoch wie ihr Anteil an der Erwerbstätigkeit.

Das „weibliche Projektmanagement“ und der unternehmerische Nutzen

Unternehmen, Organisationen und Behörden haben meines Erachtens wesentliche Vorteile, wenn sie Frauen verstärkt für Projektmanagementtätigkeiten gewinnen.

Dies kann dazu dienen:

1. das vorhandene Humankapital im Unternehmen vollständig zu nutzen und somit eine zusätzliche Wertschöpfung zu erhalten,
2. eine erhöhte Arbeitsleistung durch gemischte Teams zu entwickeln,

¹ „Insbesondere die Frauen haben den Anteil an studierten Führungskräften in den Jahren zwischen 1986 und 1998 hochgetrieben: von 27% auf 61%. Gleichzeitig haben die Frauen den Abstand zu den Männern auf vernachlässigbare 5% verringert, während 1991 und 1986 die Lücke zwischen dem Anteil studierter männlicher und weiblicher Führungskräfte jeweils 20% betrug.“ (Bischoff 1999, 37)

3. einen Imagegewinn durch Maßnahmen zur Chancengleichheit zu erzielen. Dadurch können Unternehmen in besonderer Weise zukünftige Mitarbeiterinnen und auch Kundinnen ansprechen,
4. die deutschen Unternehmen im Hinblick auf die Chancengleichheitspolitik auf internationalen Standard zu bringen, denn gerade im Zuge internationaler Fusionen wird es notwendig sein, die Standards der Chancengleichheitspolitik zwischen den internationalen Partnern anzupassen. Für viele deutsche Unternehmen bedeutet das einen hohen Aufholungsbedarf.
5. der Entwicklung und Veränderung der Unternehmenskultur einen wichtigen Impuls zu geben,
8. dem Nachwuchsmangel bei den Führungskräften mit qualifizierten Frauen entgegen zu wirken,
9. die stärker bei Frauen vorhandene Sozialkompetenz besonders bei der Organisation fachabteilungsübergreifender Projekte zu nutzen.

Gender Mainstreaming und Projektmanagement-Forschung

Hieraus ergibt sich für die Wissenschaft die Aufgabe, damit zu beginnen, das Geschlechterverhältnis im Bereich Projektmanagement gründlich zu erforschen. Strukturelle, kulturelle aber auch individuelle Erklärungen werden hier nötig sein, um der Komplexität der Forschungsfrage gerecht zu werden.

Zur Erklärung des Ist-Zustand der Präsenz von Frauen im Projektmanagement gilt es in einem ersten Schritt genaue Daten zu erheben und diese auszuwerten. Hier sind vor allem Bereiche wie Unternehmen, Organisationen und Behörden, Universitäten und andere Ausbildungsinstitutionen zu untersuchen. In einem zweiten Schritt sollen Erklärungsansätze und in einem dritten Schritt Veränderungsmöglichkeiten daraus abgeleitet werden.

Der Forschungsblickwinkel

Die Betrachtung des Themas Gender Mainstreaming im Projektmanagement sehe ich als Sozialpsychologin in der Forschungstradition von Marie Jahoda. Sie antwortet David Freyer in einem Interview:

„Meine gesamte Arbeit hat ihren Ausgang eher bei den wirklichen Problemen des Lebens als bei den Problemen der Sozialpsychologie als Wissenschaft genommen. Ich glaube, dass es das Idealziel der Sozialpsychologie ist (...), das Zusammenspiel zwischen individuellen Faktoren und dem sozialen Kontext wirklich ernst zu nehmen. (...) Die Aufgabe der Human-Sozialwissenschaft ist es, das nicht Sichtbare sichtbar zu machen (...). Das offensichtliche, das was man mit bloßem Auge sieht – darf man nicht einfach so hinnehmen. Darin scheint mir die Hauptaufgabe der Sozialwissenschaften zu liegen.“ (Fleck, C. 1987,279)

Erste Zahlen, Hypothesen und Vorschläge

Die Datenerhebung zum Thema Gender Mainstreaming im Projektmanagement in der GPM hatte zwei Schwerpunkte. Die Entwicklung der Mitgliederzahlen in den letzten sechs Jahren und die Entwicklung der IPMA² Level D-A Zertifikantinnen und

² International Projectmanagement Association

Zertifikanten und deren Bezahlungsmodalitäten (Selbstzahler und Firmenzahler) innerhalb der letzten drei Jahre unter geschlechterspezifischen Aspekten.

Mitgliederzahlen³

1996 betrug der gesamte Mitgliederanteil 720 Personen. Innerhalb von 6 Jahren hat sich dieser mehr als vervierfacht auf rund 3120 Personen.

Der Frauenanteil hat sich innerhalb der letzten 6 Jahre fast verzehnfacht, von 39 auf 440 Frauen.

1996 betrug das Verhältnis 94,6% männliche zu 5,4 % weibliche Mitglieder.

2002 betrug das Verhältnis 85,9% männliche zu 14,1% weibliche Mitglieder. Der prozentuale Anteil der Frauen hat sich insgesamt verdreifacht.

Der insgesamt Anteil an Studierenden hat sich in den letzten 6 Jahren von 14 auf 130 verzehnfacht.

Der männliche und weibliche Anteil an Studierenden ist gleichmäßig angestiegen. Beide haben sich verzehnfacht.

Die Gesellschaft für Projektmanagement hat ihre Mitgliederzahlen insgesamt vervierfacht. Das spricht für einen insgesamten Zulauf zu dem Angebot der GPM - Fachtagungen, Kongresse, Fachgruppenarbeit, Regionalgruppenveranstaltungen, Aus- und Weiterbildungsangebote, Zertifizierungsmöglichkeiten, Forschung, Publikationen, etc.

Das vielfältige Aus- und Weiterbildungsprogramm und die von Einzelpersonen und Unternehmen angesehene Zertifizierungsmöglichkeit, Marketing, der Berliner Weltkongress usw., haben sicherlich zu dem enormen Zulauf geführt. Vermutet werden kann an dieser Stelle auch, dass die zunehmende projektorientierte Arbeit in Unternehmen dazu geführt hat, dass sowohl von unternehmerischer Seite als auch von den Einzelnen starke Nachfrage an professioneller Aus- und Weiterbildung im Projektmanagement besteht, die diese Gruppen in der GPM gefunden zu haben scheint.

Geschlechterspezifische Bezahlungsmodalitäten für die Zertifizierungsgrade IPMA Level A-D⁴

Der Zeitraum der Erhebung beläuft sich von 2000-2002.

Unterschieden wurde zum einen zwischen den Geschlechtern nach den Zertifizierungsgraden IPMA Level D – A. Zum anderen, ob die Zertifizierung in bzw. durch Firmen-Inhouse Maßnahmen oder durch offene Kurse erzielt wurden und wie die Bezahlungsmodalitäten für diese Maßnahmen und/oder Zertifizierungsgebühren waren. Zahlten die Männer und Frauen selber, oder haben die Firmen die Zertifizierungs- bzw. die PMF Lehrgangsgebühren bezahlt, war eine Frage.

Im Jahr 2000 nahmen an der Zertifizierung 128 Personen teil, in 2002 haben bereits 806 Personen ein IPMA Zertifikat erhalten.

Während das Verhältnis männliche zu weiblichen Teilnehmern in 2000 80% zu 20% war, bestand die Teilnehmerstruktur in 2002 zu 85% aus Männern und nur 15% Frauen.

Bei der Betrachtung der Bezahlungsmodalitäten entsteht ein interessantes Bild. Von der Gesamtzahl aller Frauen haben im Jahr 2000 über 30% der Frauen ihre Kosten selbst getragen. Von der Gesamtzahl aller Männer Betrag der Anteil an Selbstzahlern nur 17%.

³ Alle Zahlen dazu stammen aus der GPM Datenbank, Stand März 2003

⁴ Siehe Fußnote 3

Dieses Bild hat sich ein wenig für das Jahr 2002 geändert.

Rund 10 % der Männer trugen in diesen Jahr ihre Kosten selbst, während 15 % der Frauen ihre Zertifizierungskosten privat finanzierten.

Bei der Analyse der durchgeführten Inhouse-Maßnahmen fällt interessanter Weise auf, dass es im Jahr 2000 keine Inhouse-Maßnahmen gab. 2001 erhielten 9 Männer durch eine Inhouse-Maßnahme ein Zertifikat, das entspricht in diesem Jahr 100% aller Inhouse-Teilnehmer, da keine Frau durch eine Inhouse-Maßnahme ein Zertifikat erhielt. 2002 war das Verhältnis 95 % Männer zu 5 % Frauen bei insgesamt 37 Zertifikanten.

Aus der Analyse wird deutlich, dass Frauen häufiger ihre Zertifizierungsmaßnahmen selber zahlen und in den Inhouse-Maßnahmen sie so gut wie gar nicht auftauchen.

Daraus lässt sich m.E. eine erste These ableiten.

Frauen sind stärker motiviert sich im Projektmanagement selber weiterzubilden als Männer. Sie zeigen ein deutlicheres Interesse an ihrer eigenen Qualifizierung.

Obwohl Frauen im Durchschnitt bis zu 20 % weniger Gehalt bei gleicher Qualifikation und Tätigkeit erhalten, geben sie von dem geringeren Gehalt Geld für berufliche Qualifizierung aus.

Durch die starke Veränderung und die Konkurrenzsituation am Arbeitsmarkt ergreifen Frauen eher die Initiative für berufliche Weiterbildung, um sich auf dem Arbeitsmarkt zu positionieren.

Fazit und erste Vorschläge

In der schlechten wirtschaftlichen Zeit haben Unternehmen trotzdem größere Vorteile aktiv in die Projektmanagement-Qualifizierung von Frauen zu investieren.

Immer mehr Projekte, gerade in der wirtschaftlich angespannten Situation, müssen termin-, budget- und qualitätsgerecht abgewickelt werden.

Projekterfolge sind das A und O für die Zukunft.

Häufig kann an Terminen und der Qualität nichts verändert werden, aber an den Kosten. Kostenreduzierung kann zu einem enormen Stressfaktor führen, der sich auf das gesamte Projektteam niederschlägt. Durch Mehrarbeit und Personalknappheit können Krisen und Konflikte im Projekt begünstigt werden, die dann doch zu einem terminlichen Verzug führen und die Kosten des einzelnen Projektes erhöhen können. Verteilen sich die Projektmanagementkompetenzen auf alle zu Verfügung stehenden weiblichen und männlichen Mitarbeiter, ist bei Personalknappheit einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für Projekte gewährleistet. Die gut ausgebildeten Mitarbeiter. Sie sind die Erfolgsgaranten für erfolgreiche Projekte. (Daum,1993)

Projektmanagement wird von Frauen und Männern gleichermaßen gut absolviert. Frauen und Männer haben spezifische, typische und individuelle Arten und Weisen, Projektmanagement zu realisieren. Hier kommt der Aspekt der Vielfalt wieder mit ins Spiel.

Unternehmen minimieren ihr Risiko in bezug auf Projektmisserfolge zum einem dadurch, dass sie für alle vorgesehenen Projektrollen (Projektleiter, Teilprojektleiter, etc.) die Möglichkeit haben, diese unter den Geschlechtern gleichmäßig zu verteilen.

Auch wenn in vielen Unternehmen der insgesamt Anteil an weiblichen Mitarbeitern sehr viel geringer ist, ist meines Erachtens genug Potential bei den weiblichen Mitarbeiterinnen da, die für Projektmanagement qualifiziert, ausgebildet und für Projektarbeit eingesetzt werden können.

Das stärkere Engagement der Frauen, sich im Projektmanagement zu qualifizieren sollten Unternehmen aufgreifen, indem sie ihren weiblichen Mitarbeiterinnen diese

Maßnahmen zukünftig mehr bezahlen. Gibt ein Unternehmen viel Geld für die Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden aus, drückt das eine Wertschätzung gegenüber diesen aus.

Durch die Wertschätzung auf der einen Seite und durch den Kompetenzzuwachs und der daraus resultierenden Produktivitätssteigerung auf der anderen Seite, kann dies für Unternehmen zukünftig gewinnbringend sein.

Gleichzeitig setzen Unternehmen das Gender Mainstreaming Prinzip, aktiv gegen ungleiche Behandlung der Geschlechter um, in diesem Fall die Ungleichbehandlung der Frauen im Projektmanagement.

Nutzen für die Teilnehmenden:

1. Projektmanagement wird in einen größeren Zusammenhang eingeordnet.
2. Durch den Aspekt des Gender Mainstreamings werden neue Entwicklungsrichtungen sichtbar.
3. Durch eine neue Wertschätzung geschlechterspezifischer Vielfalt eröffnen sich auch innerhalb der GPM neue Perspektiven für die Vereinsarbeit.

Kernaussagen:

1. In Zeiten erhöhter Konkurrenz, wie sie die Globalisierung kennzeichnet, verspricht die erfolgreiche Nutzung der Vielfalt der Potentiale einen großen Vorteil.
2. Die Kompetenzpotentiale von Frauen werden in der deutschen Unternehmenskultur bisher wenig genutzt. Projektmanagement bietet für Frauen durch seine auf Innovation angelegten Strukturen neue Karrierechancen.
3. Projektmanagement bietet besondere Chancen geschlechtsspezifische Potentiale nutzbringend zu verknüpfen.

Literatur:

Bischoff, S. (1999). Männer und Frauen in Führungspositionen der deutschen Wirtschaft in Deutschland. Hrsg. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. Schriftenreihe der DGFP; Nr.60. Wirtschaftsverlag Bachem

Daum, A. (1993). Erfolg- und Misserfolgskriterien im Büro-Projektmanagement. In: Schriftenreihe zum Management. Hrsg. Prof. Dr. C. Steinle. München und Mering

Fleck, C. (1987) Marie Jahoda – Lebensnähe der Forschung und Anwendung in der wirklichen Welt. In: Honegger, C. / Wobbe, T. 1998. Frauen in der Soziologie. München

Hofmann-Lun, I. / Schönfeld, S. / Dr. Tschirner, N. (2000). Dokumentation zum Workshop: Mentoring für Frauen im Unternehmen. (Hrsg.: Deutsches Jugendinstitut e.V., Projekt „Mentoring für Frauen“ Abteilung Geschlechterforschung und Frauenpolitik, München

Quack, S. (1997). Karrieren im Glaspalast. Weibliche Führungskräfte in europäischen Banken. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

Stiegler, B. (1998). Frauen im Mainstreaming: politische Strategien und Theorien zur Geschlechterfrage. Expertisen zur Frauenforschung. Electronic.ed. Bonn: FES Library, 1999

Wimbauer, C. (1999). Organisation, Geschlecht und Karriere: Fallstudien aus einem Forschungsinstitut. Hrsg. Jutta Allemendinger. Studien zur Wissenschafts- und Organisationssoziologie. Leske + Budrich