

WISSENSCHAFTLICHE DISKUSSIONSPAPIERE

Heft 22

Christiane Schiersmann, Dorothea Geissler, Ariane Bentner

**Quereinstieg zum Aufstieg  
Frauen in Führungspositionen -  
ein Modellversuch im Einzelhandel**

**Band 1**

**Konzept, Auswahlverfahren und Teilnehmerinnen des Projektes**

Die WISSENSCHAFTLICHEN DISKUSSIONSPAPIERE DES BIBB werden durch den Generalsekretär herausgegeben. Sie erscheinen als Namensbeiträge ihrer Verfasser und geben deren Meinung und nicht unbedingt die des Herausgebers wieder. Sie sind urheberrechtlich geschützt. Ihre Veröffentlichung dient der Diskussion mit der Fachöffentlichkeit.

Initiierung und fachliche Betreuung des Modellversuchs  
„Frauen in Führungspositionen - ein Modellversuch im Einzelhandel“

Helga Foster, Bundesinstitut für Berufsbildung, Berlin  
Tel.: 030/8643-2539



Der Inhalt dieses Werkes steht unter einer Creative Commons Lizenz (Lizenztyp: Namensnennung – Keine kommerzielle Nutzung – Keine Bearbeitung – 3.0 Deutschland).

Das Werk wird durch das Urheberrecht und/oder einschlägige Gesetze geschützt. Jede Nutzung, die durch diese Lizenz oder Urheberrecht nicht ausdrücklich gestattet ist, ist untersagt.

Weitere Informationen finden Sie im Internet auf unserer Creative Commons-Infoseite <http://www.bibb.de/cc-lizenz>

Vertriebsadresse:  
Bundesinstitut für Berufsbildung  
Fachabteilung 3.2  
10702 Berlin

Copyright 1996 by Bundesinstitut für Berufsbildung, Berlin und Bonn  
Herstellung: Bundesinstitut für Berufsbildung, Berlin  
Umschlag: Hoch Drei, Berlin  
Druck: Bundesinstitut für Berufsbildung

Printed in Germany  
ISBN 3-88555-608-1

Gedruckt auf Recyclingpapier, hergestellt aus 100 % Altpapier

Diese Netzpublikation wurde bei Der Deutschen Bibliothek angemeldet und archiviert.  
URN. [urn:nbn:de:0035-0065-6](http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0035-0065-6)

**Konzept, Auswahlverfahren und Teilnehmerinnen des Projektes  
"Frauen in Führungspositionen - Ein Modellversuch im Einzelhandel"**

*Inhaltsverzeichnis*

<b>1</b>	<b>Darstellung des Modellversuchs und der wissenschaftlichen Begleituntersuchung</b>	<b>1</b>
1.1	Darstellung des Modellversuchs	1
1.2	Fragestellungen und methodischer Ansatz der wissenschaftlichen Begleituntersuchung	5
1.2.1	Untersuchungsfragen	5
1.2.2	Methodisches Untersuchungsdesign	7
<b>2</b>	<b>Zur Situation von Frauen im Einzelhandel und in den Modellversuchs-Betrieben</b>	<b>13</b>
2.1	Zur Beschäftigungssituation von Frauen im Einzelhandel	13
2.2	Zur beruflichen Aus- und Weiterbildung im Einzelhandel	17
2.3	Zur Charakteristik der <b>OBI</b> Bau- und Heimwerkermärkte	20
2.3.1	Betriebliche Organisation	20
2.3.2	Weibliche Beschäftigte in Führungspositionen bei <b>OBI</b>	25
<b>3</b>	<b>Information und Auswahl der Teilnehmerinnen</b>	<b>27</b>
3.1	Informationsveranstaltungen	27
3.2	Orientierungs- und Entscheidungsseminare	30
3.3	Assessment Center	38
3.3.1	Grundzüge des Assessment Center als Personalauswahl-Instrument	38
3.3.2	Durchführung der Assessment Center im Rahmen des Modellversuchs	50
<b>4</b>	<b>Berufsbiographie, private Lebenssituation und Motivation der Teilnehmerinnen</b>	<b>74</b>
4.1	Berufsentscheidung und Berufszufriedenheit	74
4.2	Berufskontinuität	78
4.3	Sozialdaten und Charakteristik der Teilnehmerinnen	82
4.4	Motivation zur Teilnahme am Modellversuch	88
	Literaturverzeichnis (Band I und II)	93

# 1 DARSTELLUNG DES MODELLVERSUCHS UND DER WISSENSCHAFTLICHEN BEGLETTUNTERSUCHUNG

## 1.1 Darstellung des Modellversuchs

### *Zur Begründung des Modellversuchs*

Knapp die Hälfte der erwerbstätigen Frauen unterbrach bislang in den alten Ländern der Bundesrepublik ihre Erwerbstätigkeit - überwiegend aufgrund von Familienaufgaben (vgl. Engelbrech 1989). Ein sich daran anschließender beruflicher Wiedereinstieg ist häufig mit einer Entwertung der erworbenen beruflichen Qualifikationen und Erfahrungen verbunden, geht oft mit ausbildungsinadäquater Beschäftigung, beruflichem Abstieg und/oder zeitlich befristeten Arbeitsverträgen sowie Vorbehalten seitens der Betriebe gegenüber dem beruflichen Engagement der Frauen einher (vgl. Ambos/Gertner/Schiersmann/Vunn 1990). Das Hauptziel des Modellversuchs "Frauen in Führungspositionen", über dessen wissenschaftliche Begleitung wir im folgenden berichten, bestand darin, diese Negativentwicklung zu durchbrechen und vorrangig Frauen nach einer familienbedingten Erwerbsunterbrechung bzw. arbeitslose Frauen für einen beruflichen Aufstieg zu qualifizieren.

Frauen sind in Führungspositionen der Wirtschaft nach wie vor stark unterrepräsentiert. Der Modellversuch wurde im Einzelhandel durchgeführt, d.h. in einem Bereich, der nicht nur eine Frauendomäne darstellt, sondern aufgrund der großen Zahl der dort Beschäftigten auch unter quantitativen Gesichtspunkten von großer Bedeutung ist. Obwohl 70% der Beschäftigten im Handel Frauen sind, ist ihr Anteil an Führungspositionen auch dort sehr gering. Neueste Erhebungen (vgl. Fischer 1993, S.65) sprechen von ca. 5 Prozent. Da der Handel nach einer Phase der Konzentration auf Rationalisierungskonzepte, die vorrangig auf Personalreduktion abzielten, gegenwärtig einer qualitativ angelegten Personalplanung größere Bedeutung zumißt und da aufgrund des vergleichsweise schlechten Images des Handels eine große Personalfluktuaton und dementsprechend ein hoher Bedarf an Führungskräften besteht, rücken Frauen als Personalreserve stärker in den Blickpunkt. Folglich stellt das Konzept des Modellversuchs nicht nur einen innovativen Ansatz zur Frauenförderung dar, sondern trifft auch auf ein betriebliches Interesse an einer verstärkten Beschäftigung gut qualifizierter weiblicher Arbeitskräfte.

Da der Modellversuch in Bau- und Heimwerkermärkten durchgeführt wurde, die innerhalb des Handelsbereichs eher als Männerdomäne charakterisiert werden können, kann das Projekt neben der vertikalen, aufstiegsorientierten Zielperspektive zugleich als Beitrag zur Erweiterung des Berufsspektrums auf horizontaler Ebene angesehen werden.

### *Beteiligte Institutionen*

Der Modellversuch "Frauen in Führungspositionen" wurde von Helga Foster (*Bundesinstitut für Berufsbildung in Berlin, BIBB*) initiiert und mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft finanziert. Träger des Modellversuchs war der "Verein zur beruflichen Förderung von Frauen e.V., Frankfurt" (VbFF). Durchgeführt wurde das Projekt im wesentlichen von zwei Mitarbeiterinnen dieses Vereins (im folgenden Modellversuchs-Mitarbeiterinnen genannt) in Kooperation mit Vertreter/-inne/n der Systemzentrale der OBI Bau- und Heimwerkermärkte AG und Marktleitern von 20 OBI-Baumärkten in Hessen und Nordrhein-Westfalen.

Der *Verein zur beruflichen Förderung von Frauen e. V., Frankfurt*, arbeitet seit ca. 15 Jahren im Bereich der Mädchen- und Frauenbildung, d.h. in der Entwicklung und Durchführung von Modellversuchen, in der Fort- und Weiterbildung und in der Beratung und Forschung. Ein Schwerpunkt der Arbeit hegt dabei auf der Entwicklung von Kurskonzepten für die sog. "Berufsrückkehrerinnen":

"In der Arbeit mit den sogenannten "Familienfrauen" hat der VbFF Kurse zum beruflichen Wiedereinstieg entwickelt, welche neben der Vermittlung von fachlichen Qualifikationen den Teilnehmerinnen ein Selbstwertgefühl für bereits vorhandene Kompetenzen und Fähigkeiten geben sollen. Die Vereinsfrauen halten es für überaus wichtig, daß Berufsrückkehrerinnen ihre Arbeit in der Familie als etwas begreifen, was nicht nur aus Liebe geschieht und deshalb unsichtbar ist und bleiben muß, sondern daß diese Arbeit Qualifikationen beinhaltet, die sich auch zu Märkten tragen lassen." (Wanisch 1991c, S.18)

Die Firma *OBI Bau- und Heimwerkermärkte AG* war vor Beginn des Modellversuchs auf der Suche nach einem neuen Führungskräftepotential. Das Unternehmen verstand seine Teilnahme an dem Modellversuch zudem wesentlich auch als Ansatz, um der Veränderung seines Kundestammes adäquater begegnen zu können: Immer mehr Frauen gehen Heimwerkerinteressen nach und sind in den Märkten als Käuferinnen anzutreffen, aber es fehlten sowohl qualifizierte Fachverkäuferinnen, die diese Kundinnen beraten könnten als auch Frauen in Führungspositionen. Zu Beginn des Modellversuchs wurden von den ca. 200 Märkten lediglich zwei von Frauen geleitet.

"Auch der Mangel an Führungskräften führte dazu, daß bei OBI Frauen nicht nur im Verkauf herzlich willkommen und geschätzte Kräfte sind. Frauen sollte und mußte das Tor zu Führungsaufgaben geöffnet werden. Das bedeutete für OBI: Einer Minderheit im Arbeitsleben eine ehrliche Chance zu bieten. Die OBI-Offerte lautete daraufhin: Frauen als Marktleiterinnen oder stellvertretende Marktleiterinnen gesucht." (OBI-Magazin 1991, S.65)

Frauen in Leitungsfunktionen, so war die Überlegung der OBI-Systemzentrale, könnten in Beratung, Präsentation, Auswahl der Sortimente, Werbung etc. neue Akzente setzen:

"Wir suchen Frauen, die ein Gespür für das Kreative haben, für neue Trends, neue Moden, neue Hobbys. Frauen also, die ein Feeling haben für das, was Kundinnen und Kunden heute schon bei uns suchen - und in Zukunft noch stärker suchen werden." (Hommerich 1990)

Warum OBI speziell an der Zielgruppe der Berufsrückkehrerinnen interessiert war, präzierte das Unternehmen in seiner Beschreibung der "idealen Marktleiterin":

"Damit sie vor allem auch mit den Menschen, die ihnen anvertraut sind, zurechtkommen, müssen sie ein hohes Maß an Reife mitbringen. Deshalb suchen wir bewußt auch keine Berufsanfängerinnen, sondern nur solche Frauen, die bereits durch die berufliche Arbeit und die Arbeit in ihrer Familie ein gesundes Maß an Souveränität gewonnen haben, vor allem auch an sozialer Kompetenz, an Fingerspitzengefühl im Umgang mit anderen." (Hommerich 1990)

### *Konzeption des Modellversuchs*

Die Zielsetzung des Modellversuchs bestand darin, vorrangig Frauen nach einer familienbedingten Erwerbsunterbrechung für die Übernahme der Position einer stellvertretenden Marktleiterin zu qualifizieren.

Voraussetzung für die Teilnahme am Modellversuch waren entweder eine kaufmännische Erstausbildung plus ein Jahr Praxis im Handel oder vier Jahre Berufserfahrung im Handel. Diese formalen Bedingungen orientierten sich an den Anforderungen der Prüfung der Industrie- und Handelskammer zur Handelsfachwirtin, die einen Bestandteil des im folgenden näher zu erläuternden Weiterbildungskonzepts darstellte.

In Hinblick auf die angestrebte Position der stellvertretenden Marktleiterin wurde ein spezifisches Weiterbildungskonzept entwickelt, das sich aus drei Bausteinen zusammensetzte:

#### \* Baustein Praxis

Zweijährige innerbetriebliche Weiterbildung in einem der beteiligten OBI Bau- und Heimwerkermärkte in Hessen oder Nordrhein-Westfalen

#### \* Baustein Theorie

Eineinhalbjährige schulische Fortbildung zur "Handelsfachwirtin" mit Prüfung vor der Industrie- und Handelskammer, für die Hälfte der Teilnehmerinnen als Tageskurs für Frauen organisiert und durchgeführt vom Bildungszentrum des Hessischen Handels in Marburg und Darmstadt

#### \* Baustein Sozialkompetenz

Sieben dreitägige Seminare zur Vermittlung von Führungskompetenzen, durchgeführt vom Verein zur beruflichen Förderung von Frauen, Frankfurt, ausschließlich für die Teilnehmerinnengruppe.

Ergänzend zu diesen zentralen Bausteinen wurden sogenannte *Quahitätszirkel* in den einzelnen Betrieben mit der Intention durchgeführt, den Ausbildungsstand der Teilnehmerin zu reflektieren sowie darüber hinaus eine Sensibilisierung des Unternehmens für Frauenfördermaßnahmen zu erreichen.

Außerdem sollte ein regelmäßig stattfindender *Erfahrungsaustausch* zwischen Vertreter/-inne/n der OBI-Systemzentrale, den am Modellversuch beteiligten Marktleitern, Teilnehmerinnen und Modellversuchs-Mitarbeiterinnen über den Verlauf der Modellversuchsaktivitäten den Erfolg sichern helfen.

### *Finanzierung*

Finanziert wurde die Durchführung dieses Modellprojektes zu 75% vom Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft und zu 25 % vom Hessischen Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Technologie sowie ergänzend von der OBI Bau- und Heimwerkermärkte AG.

Für die vor dem Modellversuch arbeitslos gemeldeten sechs Frauen erhielten die betroffenen Baumärkte vom örtlichen Arbeitsamt nach § 49 Arbeitsförderungs-gesetz für ein Jahr zwischen 30 und 50 Prozent des Tarifgehalts als Ehiarbeitszuschuß. Für die Frauen, die nach einer längeren familienbedingten Erwerbsunterbrechung am Modellversuch teilnahmen bzw. in ihrer damaligen Tätigkeit unmittelbar von Arbeitslosigkeit bedroht waren (insgesamt 17 Frauen), erhielt die OBI-Systemzentrale 12 Monate lang DM 1500,— als Einarbeitungs-zuschuß vom Bundesministerium für Frauen und Jugend (BMFJ) im Rahmen des "Modellprogramms zur Wiedereingliederung von Frauen nach der Familienphase in das Erwerbsleben mit Hilfe von Ehiarbeitsmaßnahmenii und unter Berücksichtigung des ländlichen Raumes", die sie anteilig an die einzelnen Märkte weiterleitete. Bedingung für diesen Zuschuß war die unbefristete und sozialversicherungsrechtlich abgesicherte Beschäftigung der Frauen.

Die *Sozialkompetenzsemmare* wurden von den Märkten bezahlt. Pro Seminar und Teilnehmerin wurden sie vom Verein zur beruflichen Förderung von Frauen e.V., Frankfurt, mit DM 600,- berechnet.

Die *Handelsfachwirt-Fortbildung* der Teihiehmerinnen wurde mit einer Ausnahme vom Arbeitsamt im Rahmen des Arbeitsfb'rdungsgesetzes bezuschußt. Im Rahmen von *zweckmäßiger* oder *notwendiger* Förderung wurden entweder zwei Drittel oder ein Drittel der Kurs- und Fahrtkosten übernommen. Den restlichen Betrag trugen die Teilnehmerinnen selbst.

### *Zeitlicher Ablaufdes Modellversuchs*

Die Laufzeit des Modellversuch umfaßte vier Jahre (1989-1993): Davon diente ein Jahr der Vorbereitung der Modellversuchsdurchführung und der Auswahl der Teihiehmerinnen, zwei

Jahre der Durchführung der Weiterbildungsaktivitäten und ein Jahr der Nachbegleitung, Laufbahnberatung und Wirkungsanalyse. Abweichend von der ursprünglichen Planung wurde der Modellversuch in zwei zeitlich versetzten Gruppen durchgeführt, wobei eine Gruppe Ende 1990/ Anfang 1991 schwerpunktmäßig in Hessen und die zweite Gruppe Ende 1991/ Anfang 1992 in Hessen und Nordrhein-Westfalen ihre inner- und außerbetriebliche Fortbildung begann.

## 1.2 Fragestellungen und methodischer Ansatz der wissenschaftlichen Begleituntersuchung

### 1.2.1 Untersuchungsfragen

Im Rahmen der wissenschaftlichen Begleituntersuchung konzentrierten wir uns auf folgende Fragestellungen:

- a) Inwiefern ist das *Modellversuchskonzept* mit seinen drei Weiterbildungsbausteinen geeignet, Frauen nach einer familien- bzw. arbeitsmarktbedingten Erwerbsunterbrechung für einen beruflichen Aufstieg zu qualifizieren?
- b) Welche individuellen Voraussetzungen und Motivationen bringen die *Teilnehmerinnen* für einen beruflichen Aufstieg mit und wie gestalten sie ihre berufliche und persönliche Lebenssituation?
- c) Inwieweit leistet das Modellprojekt einen Beitrag zur Sensibilisierung der *Betriebe* für Frauenförderung?

Daraus leiteten sich u.a. die folgenden Einzelfragen ab:

#### zu a) *Evaluation des Weiterbildungskonzepts*

Da es erfahrungsgemäß nicht einfach ist, die anzusprechende Zielgruppe zu erreichen und dies insbesondere für diesen so neuartigen Modellversuch gilt, interessierte uns die Gestaltung der *Akquisitionsphase*:

- Mit Hilfe welcher Mittel wurde die Zielgruppe erreicht und inwieweit war eine individuelle Bildungsberatung notwendig und möglich?
- In welchem Ausmaß erfüllten die vorbereitenden Seminare die ihnen zugewiesene Doppelfunktion als individuelle Orientierungs- und Entscheidungshilfe und als Vorbereitung für das sich anschließende Auswahlseminar des zukünftigen Arbeitgebers?
- Welcher Stellenwert kam den Assessment Centern bei der Auswahl zu und lassen sich in diesem Kontext geschlechtsspezifische Auswahlkriterien feststellen?

In bezug auf die *Durchführung der Weiterbildungsmaßnahmen* analysierten wir die folgenden Einzelaspekte:



- Erwiesen sich die verschiedenen Weiterbildungselemente (innerbetriebliche Weiterbildung, Fortbildung zur Handelsfachwirtin, Sozialkompetenzseminare) je für sich und in Abstimmung zueinander als geeignet und angemessen für die angesprochene Zielgruppe und das angestrebte Ziel? Diese Fragestellung bezieht sich vor allem auf die Auswahl der Inhalte, auf die didaktisch-methodische Gestaltung und den erforderlichen Zeitaufwand.
- Ergaben sich spezielle Probleme während der innerbetrieblichen Weiterbildung im Hinblick z.B. auf die Erwartungen der Teilnehmerinnen an die Durchführung der Weiterbildung, auf unterschiedliche Führungskonzepte sowie auf potentielle Konkurrenz zwischen Modellversuchs-Teilnehmerinnen und anderen bei **OBI** beschäftigten Frauen?
- Inwieweit wirkte die besondere Organisationsform der Handelsfachwirt-Fortbildung (in Tageskursen für Frauen) und der Sozialkompetenzseminare in Frauengruppen sich als förderlich auf den Lernprozeß aus?

*Nach Abschluß des Weiterbildungsprogrammes* stellten sich u.a. folgende Fragen:

- Waren die Zusammensetzung und der Umfang der Weiterbildungselemente aus Sicht der Beteiligten den von den Teilnehmerinnen erreichten Positionen angemessen?
- Welches Verständnis ihrer zukünftigen Führungsrolle haben die Teilnehmerinnen entwickelt? Lassen sich darin geschlechtsspezifische Aspekte erkennen?
- Wurden die Sozialkompetenzseminare den OBI-internen Weiterbildungsseminaren zur stellvertretenden Marktleitung gleichgestellt?
- Wie vollzog sich der Übergang von der Weiterbildung in die Position einer Führungskraft?

zu b) Motivation, Kompetenzen und Lebensplanung der **beteiligten Frauen**

Unter diesem Gesichtspunkt wurde zunächst die Bedeutung beleuchtet, die die beteiligten Frauen der eigenen *Berufstätigkeit und der Lebensplanung* mit der Perspektive der Übernahme von Führungspositionen zumaßen. Untersucht wurden u.a. folgende Aspekte:

- Welche *Motivation* hatten die Frauen, ihren Wiedereinstieg mit einer aufstiegsorientierten Weiterbildung zu verbinden?
- Welche Voraussetzungen befähigten die Frauen, den vielfältigen Anforderungen des Modellversuches zu begegnen?
- Wie gelang ihnen die Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Handelsfachwirt-Fortbildung vor, während und nach der Teilnahme am Modellversuch?
- Welche Rolle spielten von der Vollzeitbeschäftigung abweichende Arbeitszeitmodelle für die beteiligten Frauen bei der Durchführung der Weiterbildung und der sich anschließenden Beschäftigung?

Des Weiteren wurden die Strategien analysiert, die von Seiten der Teilnehmerinnen im Laufe der Teilnahme am Modellversuch zur *Situations- und Konfliktbewältigung* eingesetzt wurden, d.h. in welcher Art und Weise die arbeitsinhaltenlichen und zwischenmenschlichen Anforderungen von den Frauen wahrgenommen und bewältigt wurden.

### zu c) **Der Modellversuch als Ansatz zur betrieblichen Frauenförderung bei OBI**

Erforderlich war die Analyse der allgemeinen Situation von Frauen im Einzelhandel als einem herausragenden Beschäftigungsschwerpunkt von Frauen, um die Chancen von Frauen auf einen beruflichen Aufstieg einschätzen und das Besondere des Modellversuches beurteilen zu können.

Im *Vorfeld der innerbetrieblichen Weiterbildung* war u. a. folgendes zu untersuchen:

- Welche Einstellungen und Motive der Marktleiter führten zur Teilnahme am Modellversuch?
- Welche Einstellungen hatten die Marktleiter zur Frauenförderung?
- Welche Erwartungen richteten die Marktleiter an Berufsrückkehrerinnen?
- Welches Führungskonzept bestimmte die Auswahl der Bewerberinnen?

*Während der Laufzeit der Weiterbildungsmaßnahme und nach ihrem Abschluß* war u.a. zu beobachten:

- Wurde bei der Gestaltung der innerbetrieblichen Weiterbildung die spezifische Situation der Berufsrückkehrerinnen berücksichtigt (Mehrfachbelastung der Teilnehmerinnen durch innerbetriebliche Weiterbildung, schulische Fortbildung und Familienverantwortung)?
- Welche Erwartungen wurden an weibliche Führungskräfte gerichtet?
- Welche berufliche Laufbahn wurde den Absolventinnen eröffnet und welche wählten sie selbst?
- Welche alternativen Arbeitszeitmodelle für Führungskräfte wurden diskutiert und umgesetzt?
- Lassen sich Einstellungs- und Verhaltensänderungen in den Vorstellungen der Betriebe zu Frauenfördermaßnahmen feststellen?

Die Auswertung der genannten Fragestellungen erfolgte auch unter der Perspektive, ob bzw. in welcher Form das Weiterbildungskonzept Transfermöglichkeiten in andere Beschäftigungsbereiche erlaubt.

## 1.2.2 Methodisches Untersuchungsdesign

### *Erhebungsverfahren*

Die auf die Modellversuchsdurchführung abgestimmten qualitativen Erhebungsmethoden wurden wie nachfolgend beschrieben eingesetzt:

- a) Während der gesamten Modellversuchszeit wurden wiederholte ausführliche Gespräche mit den Modellversuchs-Mitarbeiterinnen durchgeführt, um ihre Erfahrungen und Hintergrundinformationen in unserer Erhebung und Auswertung berücksichtigen zu können, und unsererseits Beobachtungen und Zwischenergebnisse an sie zurückzumelden.
- b) Mit den beteiligten Frauen und Marktleitern sowie mit Vertreter/-inne/n der OBI-Systemzentrale wurden in unterschiedlichen Projektphasen zu einzelnen Fragestellungen der wissenschaftlichen Begleituntersuchung Intensivinterviews durchgeführt:  
 Berufsbiographische Interviews wurden ca. acht Monate nach Beginn der Weiterbildungsmaßnahme mit den zu diesem Zeitpunkt teilnehmenden 21 *Frauen* durchgeführt. Sieben Interviews wurden im zweiten Weiterbildungsjahr mit Teilnehmerinnen nach ihrer Kündigung geführt und zwölf evaluierende Interviews nach Ablauf der Modellversuchsdauer<sup>1</sup>. Zwei *Teilnehmerinnen*, die vorzeitig ihre Teilnahme abbrachen, wurden nicht abschließend interviewt.  
 Aus der ersten Modellversuchs-Gruppe wurden elf *Marktleiter* im Sommer 1992 interviewt; ein Marktleiter war zum Interviewzeitpunkt nicht bereit, sich zum Modellversuch zu äußern.  
 Als Folge der recht hohen Fluktuation unter den Marktleitern konnten in einigen Baumärkten, in denen Teilnehmerinnen weitergebildet worden waren, bereits ausgeschiedene Marktleiter nicht mehr erreicht werden; andererseits waren einige Marktleiter an einem Gespräch nicht mehr interessiert, weil die Teilnehmerin zwischenzeitlich den Markt verlassen hatte.  
 Zum Zeitpunkt der Interviewdurchführung mit den Marktleitern hatte die zweite Modellversuchs-Gruppe gerade mit der Weiterbildung begonnen. Eine Befragung zu diesem Zeitpunkt erschien weniger sinnvoll, da sowohl Marktleiter als auch Teilnehmerinnen noch keine ausreichenden Erfahrungen mit dem Modellversuch gemacht hatten. Mit der ersten und zweiten Gruppe der Marktleiter waren vor Beginn ihrer Teilnahme kürzere Befragungen durchgeführt worden, die in die Auswertungen der ausführlichen Interviews einflößen, weil es uns aufgrund unserer personellen Ausstattung nicht möglich war, die ausführlicheren Gespräche zu einem späteren Zeitpunkt nachzuholen. Außerdem setzt das Konzept der wissenschaftlichen Begleit-

---

<sup>1</sup> Die von der wissenschaftlichen Begleitforschung verwandten Erhebungsinstrumente werden hier aus Umfangsgründen nicht abgedruckt,

Untersuchung einen Schwerpunkt bei der Analyse der Erfahrungen und Sichtweisen der Teilnehmerinnen.

- c) Mit Hilfe *mündlicher und schriftlicher Kurzbefragungen* (s. Anhang) wurden die Sichtweise der am Modellversuch interessierten Frauen und der Teilnehmerinnen zu einzelnen projektrelevanten Fragestellungen erhoben:  
Schriftlich befragt wurden 158 interessierte Frauen über ihre bisherige Berufslaufbahn, über die Informations- und Akquisitionsmethoden des Modellversuchs und über ihre Gründe, letztlich am Modellversuch nicht teilzunehmen (s. Fragebogen im Anhang). Interviewt wurden vor Beginn der Weiterbildung 76 Frauen anlässlich ihrer Teilnahme an Orientierungsseminaren vor allem zu dem Dreifachcharakter des Seminars "Motivation, Orientierung und Entscheidung" und zu dem Nutzen der einzelnen Übungen für ihre eigene Entscheidungsfindung. Die Ergebnisse zu diesen beiden Fragestellungen sind nicht in den Endbericht eingeflossen, sondern finden sich in den beiden ersten Materialienbänden (vgl. Geissler/Heine/Wanisch 1991 und 1993). Während der Sozialkompetenzseminare wurden die 23 Teilnehmerinnen zu folgenden Fragenkomplexen mündlich befragt; zu dem Nutzen der Sozialkompetenzseminare selbst sowie zu Konflikt-, Führungs- und Teamverhalten.
- d) Eine *teilnehmende Beobachtung* führten wir insbesondere bei den Informations- und Orientierungsseminaren, den Assessment Centern, den Erfahrungsaustauschtagen, den Sozialkompetenzseminaren sowie bei ausgewählten Gesprächen zwischen Marktleitem, Teilnehmerinnen und Modellversuchs-Mitarbeiterinnen (Qualitätszirkeln) durch.
- e) Über *Expertinnen- und Expertengespräche* mit projektrelevanten Institutionsvertreter/-inn/en (z.B. der Bildungswerke, Frauenbüros, Arbeitsämter, anderen Modellversuchsträgern) sicherten wir unsere Einschätzungen des Modellversuchsgeschehens ab.
- f) Die Aufarbeitung einschlägiger *Literatur* sowie Sekundäranalysen statistischer Daten zur Situation von Frauen im Einzelhandel rundeten unser Erhebungsinstrumentarium ab.

#### *Auswertungsverfahren*

Die Interviews wurden durchgängig transkribiert und in geringem Umfang sprachlich bereinigt. Die Auswertung erfolgte nach inhaltsanalytischen Verfahren in Anlehnung an Mayring (1990) und Mühlfeld u.a. (1981). Wir arbeiteten mit einer horizontalen und einer vertikalen Auswertungsstruktur. Dabei gingen wir in mehreren Schritten vor:

1. Nachdem wir die Interviews durchgeführt hatten, erstellten wir ein theoriegeleitetes Kategoriensystem zur Auswertung, das sich an die Interviewleitfäden anlehnte.
2. Danach begannen wir mit einer Längsauswertung unseres Materials. Dazu wurde jedes Interview mehrfach gelesen und in Anlehnung an das inhaltsanalytische Verfahren Mayrings sprachlich reduziert. Dabei faßten wir entsprechende Textsequenzen inhaltlich zusammen und notierten sie am Rande des Interviews. In diesem Arbeitsschritt wurden wir von zwei wissenschaftlichen Hilfskräften unterstützt, die denselben Arbeitsschritt unabhängig von uns durchführten, um eine intersubjektive Vergleichbarkeit zu gewährleisten.
3. Zusätzlich zu den vorab gebildeten theoriegeleiteten Kategorien wurden aus den zusammengefaßten Interviewpassagen weitere Subkategorien gebildet, die sich aus den Aussagen der Befragten ergaben (Mühlfeld u.a. 1981). Dies erwies sich als sehr fruchtbar, da die Befragten z.T. andere Erfahrungen und Probleme formulierten, als wir hypothetisch vorausgesetzt hatten.
4. Danach sahen wir die Zusammenfassungen auf spezielle Gewichtungen, Häufungen von Aussagen (interne Quantifizierungen), Leerstellen, Brüche, Widersprüche und semantische Besonderheiten durch. Wir notierten diese Besonderheiten als "Merkposten" für unsere Interpretation.  
Besonders markante Interviewpassagen hoben wir hervor, um sie später als exemplarische Zitate für bestimmte Auswertungsergebnisse zu nutzen.
5. In Litergruppenarbeit verglichen wir nun zusammen mit den wissenschaftlichen Hilfskräften die Ergebnisse der Längsauswertungen pro Interview. Was fehlte, wurde übersehen? Wo gab es bei den Zusammenfassungen Differenzen? Wo hatten wir blinde Flecken? Wo voneinander abweichende inhaltsanalytische Zusammenfassungen entstanden waren, nahmen wir zur Überprüfung eine Kontextanalyse vor: Wir stellten die wörtliche Aussage der Befragten in den Kontext zurück, in dem sie geäußert wurde, und prüften ihre Bedeutung gemeinsam erneut. Wo es zu keiner eindeutigen Erkenntnis kam, verzichteten wir darauf, die Passage in die Auswertung einzubeziehen
6. Danach "zerschnitten" wir alle Textstellen aus dem ursprünglichen Kontext im Interview und ordneten sie den Kategorien und Subkategorien zu. Eigennamen und Orte wurden zur Anonymisierung der Befragten verändert.
7. Nachdem wir alle Interviews längs ausgewertet hatten, begannen wir mit der Querschnittsauswertung. Hierbei suchten wir nach besonders häufigen oder eher seltenen Mustern,

Verhaltensweisen und Meinungen unserer Interviewpartner/-innen zu den Themenkomplexen des Kategoriensystems. Diese wurden entsprechend zugeordnet und quantifiziert.

8. Im letzten Schritt interpretierten wir die gefundenen Ergebnisse auf der Basis theoretischer Bezüge und faßten die wichtigsten Ergebnisse nochmals zusammen.

Aufgefallen ist mir (D.G.) im Laufe der Interview-Auswertung, daß ich erst beim Lesen der transkribierten Interviews die für eine Analyse notwendige Distanz zu den Interviewpartnerinnen wieder herstellen konnte - während ich zuvor in den Interviewsituationen vor allem zu den Frauen eine von Zuneigung, Achtung und Neugier, und auch bei abweichender Meinung von Verständnis geprägte Grundstimmung verspürte. Ich konnte nachvollziehen, was Benard und Schlaffer über ihre Interviewerfahrungen mit Frauen geschrieben hatten:

"Aber für diese Stunde, in der man sich in ihr Leben versetzt, spielen Urteile und Bewertungen keine Rolle. Man teilt, für die Dauer des Gesprächs, ihre subjektive Sichtweise, sofern sie diese Sichtweise ehrlich und ausführlich präsentieren." (Benard/Schlaffer 1988, S.28)

Rückblickend kann dieses Verführtsein als Indiz für die Offenheit der Interviewpartnerinnen angesehen werden. Die Interviewten haben offenbar Nutzen aus der qualitativen Befragung für sich ziehen können, den Ostner folgendermaßen beschreibt:

"Interview-Situation ist eine Möglichkeit, Sachverhalte, Arbeits- und Lebensbedingungen zur Sprache zu bringen. Als unverbindliche Gelegenheit birgt sie die Chance von Aufrichtigkeit." (Ostner 1982, S.61)

Die Ergebnisse der teilnehmenden Beobachtung (s. Punkt d) wurden in ausführlichen Inhalts- und Verlaufsprotokollen festgehalten. Die Mitschriften wurden transkribiert und unter projektrelevanten Fragestellungen systematisiert. Die gewonnenen Erkenntnisse wurden gemäß ihrer Bedeutung für die gesamte Fragestellung gewichtet und ergänzten die bereits vorliegenden Daten.

Die aus den (in den Punkten e und f erläuterten) Expertinnen- und Expertengesprächen gewonnenen Erkenntnisse, die Analyse statistischer Daten und Literatur zu projektrelevanten Fragestellungen flößen während der gesamten Laufzeit der Begleitforschung in die inhaltliche Ausgestaltung der Erhebungsinstrumentarien und anschließend in die Interpretation und Darstellung der Projektergebnisse ein.

In der Darstellung dieses Endberichts wird der Blick vorwiegend auf die Teilnehmerinnen gerichtet - wie dies auch die Konzeption des Modellversuchs tut, indem sie sie als Zielgruppe mit dem Ziel der Qualifizierung von Frauen für Führungspositionen im Einzelhandel definiert. Es wurden aber ergänzend die Sichtweisen der Marktleiter und der Vertreter/-innen der OBI-Systemzentrale berücksichtigt.

Die Begleituntersuchung hatte bereits während der Durchführung des Modellversuches den Beteiligten Zwischenergebnisse zur Diskussion gestellt. Somit wurden bereits während der Laufzeit ggfs. korrigierende oder ergänzende Maßnahmen möglich.

Der Modellversuchsträger führte insgesamt zwei *Workshops* durch, an denen die wissenschaftliche Begleitung beteiligt war. Sie dienten in erster Linie der Veröffentlichung der Modellversuchserfahrungen und der Zwischenergebnisse der Begleituntersuchung. Der Austausch mit den eingeladenen Expertinnen und Experten wurde als eine externe Evaluation verstanden, die von der wissenschaftlichen Begleitung ergänzend berücksichtigt wurde.

Zusammen mit dem Modellversuchsträger wurden insgesamt drei *Materialienbände* zu einzelnen Arbeitsschwerpunkten erstellt (1991 zu Besonderheiten des Modellversuchs, 1993 zu Personalauswahlverfahren und 1995 zu Sozialkompetenz-Seminaren). Hierbei wurden die gewonnenen Erkenntnisse in Form praxisrelevanter Handreichungen aufbereitet, so daß sie als Orientierungshilfen für die Durchführung ähnlicher Fördernaßnahmen für interessierte Betriebe dienen können.

## **2 ZUR SITUATION VON FRAUEN IM EINZELHANDEL UND IN DEN MODELLVERSUCHS-BETRIEBEN**

Der Einzelhandel stellt eine Domäne der Frauenerwerbstätigkeit dar. So waren 1990 zwei Drittel der im Einzelhandel sozialversicherungspflichtig Beschäftigten Frauen (vgl. Baethge/Grimm/Oberbeck 1992, S.15), während Frauen insgesamt nur ca. 40% der Beschäftigten ausmachen. 15% aller erwerbstätigen Frauen arbeiten im Warenhandel (einschließlich Großhandel). Vor diesem Hintergrund ist auch die besondere Bedeutung dieses Modellversuchs für die Verbesserung der Beschäftigungschancen von Frauen zu sehen. Um das Konzept des Modellversuchs angemessen beurteilen zu können, ist es unabdingbar, sich mit der Beschäftigungssituation von Frauen im Handel sowie mit den dortigen Aus- und Weiterbildungsbedingungen etwas detaillierter auseinanderzusetzen. Abschließend wird in diesem Kapitel auf die Struktur und Situation der am Modellversuch beteiligten Bau- und Heimwerkermärkte eingegangen.

### **2.1 Zur Beschäftigungssituation von Frauen im Einzelhandel**

Die Entwicklung des Einzelhandels seit dem 2. Weltkrieg ist durch nachhaltige Rationalisierungsprozesse gekennzeichnet. Die *Rationalisierungen* sind in den alten Bundesländern Deutschlands in mehreren Phasen verlaufen (vgl. Peschel/Scheibe-Lange 1977, nach Lemmermöhle-Thüsing/Otto 1990, S.30) und hatten unmittelbare Auswirkungen auf die Beschäftigungssituation von Frauen in dieser Branche.

Seit dem Ende der 80er Jahre scheinen sich die Dynamik und die inhaltliche Stoßrichtung der Rationalisierung im Einzelhandel grundlegend zu verändern. An die Stelle punktuell und eindimensional ansetzender Rationalisierungskonzepte treten Optimierungskonzepte, die einzelne Funktionsbereiche wie Einkauf, Lagerwirtschaft, Warenlogistik und Verkauf insgesamt und in ihrem Zusammenspiel neu zu ordnen versuchen (vgl. Baethge/Grimm/Oberbeck 1992, S.25). Zu neuen Rationalisierungskonzepten wird vor allem deshalb gegriffen, weil Strategien zur Reduzierung von Personalkosten oder zur Ausweitung der Verkaufsflächen an ihre Grenzen stoßen.

Entscheidend ist für unseren Zusammenhang, daß mit dieser Veränderung eine Neuakzentuierung von Personalpolitik und Personalentwicklung einhergeht. Waren die bisherigen Rationalisierungsstrategien begleitet von einem möglichst flexiblen Arbeitskräfteeinsatz, was sich in dem hohen Anteil an Teilzeitarbeitsverhältnissen sowie geringfügigen Beschäftigungen niederschlägt, so zeichnet sich gegenwärtig ein größeres Interesse an qualifizierten



Ressourcen als auch Qualifizierungspotentiale (vgl. Baethge/Grimm/Oberbeck 1992, S.41). Zur Verwirklichung der neuen Rationalisierungskonzepte mangelt es an professionellen Leitungs- und Steuerungskapazitäten, sowohl auf der Ebene der Konzernleitungen als auch auf der Ebene mittlerer Führungspositionen. Daneben zeichnet sich eine Reprofessionalisierung des Verkaufs ab (vgl. Baethge/Grimm/Oberbeck 1992, S.45), nachdem dieser über lange Zeit hinweg lediglich unter dem Gesichtspunkt einer möglichst hohen Umschlaggeschwindigkeit und einer möglichst preisgünstigen Gesamtkalkulation gesehen wurde.

Dennoch besteht weiterhin eine Polarisierung in gering und höher qualifizierte Arbeitskräfte, da nach wie vor Discount- und Verbrauchermärkte mit Selbstbedienung eine wichtige Rolle spielen (z.B. bei Grandnahmgsmitteln im Lebensmittel-Einzelhandel). Dadurch kann dieses Marktsegment weiterhin auf niedrigstem Personalkostenlevel gehalten werden. Gleichzeitig steigt aber der Bedarf nach kompetenter Fachberatung bei teuren und qualitativ anspruchsvolleren Gütern, so daß hier qualifiziertes Verkaufspersonal benötigt wird. Baethge/Grimm/Oberbeck (1992, S.64ff.) gehen davon aus, daß die Grenzen der Expansion im Einzelhandel (in den alten Bundesländern) auf der Basis von Selbstbedienungskonzepten erreicht ist und daß die steigenden Ansprüche der Kund/-inu/en beim Kauf hochwertiger Waren zukünftig nur durch eine Erweiterung der Beratungs- und Verkaufskompetenz des Personals im Einzelhandel realisiert werden kann.

Im Zuge dieser Entwicklung wird die traditionelle geschlechtsspezifische Polarisierung des Arbeitskräfteeinsatzes keineswegs generell aufgehoben. Dennoch ergeben sich aus den neuen personalpolitischen Strategien Motive für ein steigendes Interesse an Frauenförderung - auch im Sinne einer Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen (vgl. Fischer 1993, S.3).

Die Zahl der Beschäftigten im Einzelhandel ist zwischen 1980 und 1990 - nach einer Phase der Stagnation zu Beginn der achtziger Jahre - gestiegen. 1990 waren im Einzelhandel der alten Bundesländer 2.713.000 Personen beschäftigt. Eine genauere Betrachtung der Beschäftigtenstruktur zeigt allerdings, daß die Zunahme der Beschäftigtenverhältnisse aus einem Anstieg der Teilzeitarbeitsverhältnisse resultiert, wobei in den achtziger Jahren insbesondere Teilzeitarbeitsverhältnisse unterhalb der Sozialversicherungspflichtgrenze zugenommen haben. Das Arbeitsvolumen hat sich demgegenüber im genannten Zeitraum kaum verändert. Die Teilzeitquote der im Einzelhandel Beschäftigten lag 1990 bei über einem Drittel und damit im Vergleich zu anderen Branchen sehr hoch (vgl. Kühnlein 1993, S.27f).

1990 waren 65% der im Einzelhandel beschäftigten Frauen *Vollzeitkräfte*, der Rest Teilzeitbeschäftigte. Teilzeitarbeit ist auch in dieser Branche Frauensache. Der Frauenanteil im Teilzeitbereich lag im Einzelhandel Ende der 80er Jahre bei 97% (vgl. Lemmermöhle-Thü-

sing/Otto 1990, S.49). Von den unter 20 Wochenstunden Beschäftigten waren 1990 94% Frauen (vgl. Statistisches Bundesamt 1990, S.80). Bei den sozialversicherungsfreien Beschäftigungsverhältnissen lag der Frauenanteil bei 64%. Diese bilden wesentlich die personelle Manövriermasse zur Realisierung flexibler Personaleinsatzplanung.

Das *Durchschnittsalter* der in dieser Branche Beschäftigten ist vergleichsweise niedrig: 1988 waren 42,8% der Beschäftigten jünger als 30 Jahre (vgl. Kühnlein 1993, S.31), bei den Verkäuferinnen waren es sogar 54% (vgl. Bundesinstitut für Berufsbildung 1988, S.18). Dies verweist auf die hohe Fluktuation in den Verkaufsberufen und damit auf ein typisches Strukturmerkmal traditioneller Frauenberufe.

Das *Bildungsniveau* des Personals im Einzelhandel ist im Vergleich zu allen Erwerbstätigen recht niedrig. So verfügten 1987 nur 23% der in dieser Branche Beschäftigten über einen mittleren oder höheren Schulabschluß. Dieser Anteil hegt bei allen Erwerbstätigen bei 32% (vgl. Bundesinstitut für Berufsbildung 1988, S.17). Der Anteil der berufsfremd Qualifizierten bzw. der Beschäftigten ohne Ausbildungsabschluß ist überdurchschnittlich hoch: 1985 verfügten von den erwerbstätigen Verkäufer/-inne/n lediglich 53% über eine einschlägige Ausbildung, von den als Einzelhandelskaufleuten Beschäftigten traf dies auf 60% zu (vgl. Clauß 1988, S.10f).

Die *Einkommen* im Einzelhandel sind im Vergleich zu anderen Branchen ebenfalls niedrig. So verdiente 1989 eine Verkäuferin im ersten Berufsjahr DM 1.646,- brutto, ab dem siebten Berufsjahr 2.385,- DM. Einzelhandelskaufleute verdienten im ersten Berufsjahr DM 2.191,-, nach dem fünften Berufsjahr DM 2.896,-. Die Einkommensschere zwischen Männer- und Frauengehältern ist in den letzten Jahren noch gewachsen. So stieg die Differenz von DM 904,- im Jahr 1981 auf DM 1.098,- in 1987. Diese Differenz erklärt sich aus der Tatsache, daß Frauen häufiger in den unteren Gehalts- bzw. Leistungsgruppen beschäftigt sind, schlechtere Aufstiegschancen haben und seltener als Männer die sieben Berufsjahre voraussetzende Endstufe der altersbedingten Höhergruppierung erreichen, da sie ihre Erwerbstätigkeit häufig aufgrund von Familienaufgaben unterbrechen (vgl. zu diesen Angaben: Lemmermöhle-Thüsing/Otto 1990, S.72f).

#### *Frauen in Führungspositionen*

Eine Studie der Zeitschrift "Management Wissen" ermittelte für den Handel einen Frauenanteil von 5,1% auf der obersten, 5,3% auf der mittleren und 10,5% auf der unteren Führungsebene (vgl. Fischer 1993, S.65). Diese Zahlen verdeutlichen, daß Frauen im Einzelhandel auf allen Führungsebenen deutlich unterrepräsentiert sind, wenngleich die Quote leicht über dem Durchschnitt in der gesamten Privatwirtschaft hegt.

Eine Erklärung für die bislang geringen Karrierechancen von Frauen im Einzelhandel liegt in deren Überrepräsentation auf Arbeitsplätzen mit geringem Anforderungsniveau. Neben der häufigeren zweijährigen, weniger anspruchsvollen Ausbildung zur Verkäuferin anstelle der dreijährigen zur Einzelhandelskauffrau (s. Näheres dazu weiter unten) erweist sich auch die Beschäftigung von Frauen in nicht aufstiegsrelevanten "Frauenabteilungen" als Aufstiegs-hindernd (vgl. Weltz u.a. 1979).

Karrieren im Einzelhandel verlaufen traditionell über interne Aufstiegswege (vgl. Baethge/Grimm/Oberbeck 1992, S.70; Engelbrecht/Kraß 1992). Häufig werben Betriebe schon bei der Ausbildungsausschreibung mit guten innerbetrieblichen Aufstiegsmöglichkeiten, um dem Nachwuchsmangel entgegenzuwirken, das Image der Einzelhandelsberufe aufzuwerten sowie die Fluktuation der Beschäftigten durch Aufstiegsoptionen zu bremsen (vgl. Kühnlein 1993, S.47). Mit dieser Personalrekrutierungsstrategie geht einher, daß die Aufstiegswege im Einzelhandel bislang nicht an formale Abschlüsse gebunden sind, sondern "... vielmehr an Weiterbildungsbereitschaft, berufliche Kompetenz, Eigeninitiative, Leistungswille sowie Flexibilität und Mobilität" (Leonard 1986, S.90). Im Zentrum dieser Aufstiegsstrategie steht die klassische "Ochsentour" männlicher Karriere, die gekennzeichnet ist durch die Ideologie des "von der Pike auf-Lernens einerseits und Ansprüchen an Dauerpräsenz im Markt andererseits - "morgens der Erste, abends der Letzte" (vgl. Goldmann/Müller 1986a, S.85). Häufige Versetzungen in andere Filialen sind die Regel, d.h. daß eine Führungskraft mit ihrer Familie nicht selten alle zwei Jahre umziehen muß (vgl. Riegraf/Hilf 1992, S. 111).

Ein solches, an männlichen Berufsbiographien orientiertes Karrieremodell ist für Frauen kaum zu realisieren. Die Vereinbarkeit einer Führungsposition im Einzelhandel mit Familienpflichten ist außerordentlich schwierig. Eine weibliche Führungskraft im Einzelhandel muß auf eine weitgehende Entlastung von Anforderungen des privaten Bereichs zurückgreifen können (vgl. Goldmann/Müller 1986b, S.167), zumal Teilzeitarbeitsplätze auf der Führungsebene kaum zu finden sind und auch nicht als machbar gelten. Selbst die Einhaltung der 37,5 Stunden-Woche wird als illusorisch angesehen (vgl. Goldmann/Müller 1986b, S. 133). Auch das Erfordernis der aufstiegsbedingten regionalen Mobilität kann von Frauen mit Familie kaum befriedigend gelöst werden. So verwundert es kaum, wenn bislang überwiegend Männer im Einzelhandel Karriere machen.

Demgegenüber werden die Zukunftsperspektiven für Frauen in Führungspositionen im Einzelhandel als gut prognostiziert. So ergab die jüngste Betriebsbefragung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (vgl. Engelbrecht/Kraft 1992, S.23), daß 45% der befragten Warenhäuser und Supermärkte von einer Zunahme weiblicher Führungskräfte ausgehen. Immerhin 37% der Betriebe erwarten für die Zukunft keine Expansion der Belegschaft, aber eine Zunahme weiblicher Führungskräfte. Von den Betrieben, die von einem Wachstum ihrer Belegschaft ausgehen, sahen 56% Anhaltspunkte für einen Zuwachs bei weiblichen

Führungskräften. Auch Baethge/Grimm/Oberbeck (1992, S. 77) gewannen bei ihren Expertengesprächen den Eindruck, daß sich gerade hinsichtlich der Einschätzung des Qualifikationspotentials von Frauen ein Wandel bei den Unternehmen andeutet. Zwar bleiben bei einzelnen Betrieben Vorbehalte gegenüber Frauen in Leitungspositionen, die auf der traditionellen Annahme einer höheren Fluktuation und der damit gerade für strategische Positionen verbundenen Unsicherheit basieren. Dennoch verbreitet sich die Einsicht, daß man der Hauptbeschäftigtengruppe des Einzelhandels nicht dauerhaft den beruflichen Aufstieg versperren kann, ohne nicht auch auf den unteren Ebenen erhebliche Einbußen an Motivation und Identifikation mit dem Unternehmen in Kauf nehmen zu müssen und daß man zudem angesichts des Nachwuchsmangels dieses große Qualifikationsreservoir nicht vernachlässigen kann. In diesem Zusammenhang berichten Baethge/Grimm/Oberbeck (1992, S.77) auch von ernsthaften Überlegungen, bei der Veränderung der Arbeitsbedingungen den aus weiblichen Lebenszusammenhängen resultierenden Bedürfnissen - z.B. im Hinblick auf Teüzeitregelungen - entgegenzukommen.

So waren in dem von Baethge/Grimm/Oberbeck befragten Warenhauskonzern bereits 40% der Abteilungsleiterinnen Frauen. Ähnliche Tendenzen deuten sich für andere Einzelhandelsgrößbetriebe an: Für Hertie sprechen Riegraf/Hilf (1992, S.105) von einem Frauenanteil von 27% im mittleren Management und von 8% auf der Leitungsebene. Bei Karstadt (mit ca. 75% weiblichen Angestellten) betrug 1991 der Frauenanteil auf der Leitungsebene 4,7%, auf der Ebene der Abteilungsleitung immerhin schon 25% (vgl. Fischer 1993, S.85).

### *Frauenförderung im Einzelhandel*

Gezielte Maßnahmen zur Frauenförderung existieren im Einzelhandel bislang kaum. Entscheidende Verbesserungen konnten in den Tarifabschlüssen 1989 im Hinblick auf den Elternurlaub erreicht werden. Danach können alle Arbeitnehmer/-innen in Betrieben mit über 100 Arbeitnehmer/-innen einen bis zu 4 Jahre dauernden Erziehungsurlaub in Anspruch nehmen. Der Zeitraum des Elternurlaubs wird auf die Berufs-, aber nicht auf die Betriebsjahre angerechnet, was sich positiv auf die Eingruppierung, aber nicht auf Betriebsrenten auswirkt.

Zwischenergebnissen einer von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) geförderten Studie zum Stand der Frauenförderung in Deutschland zufolge finden sich im Handel (Groß- und Einzelhandel) acht Unternehmen, die frauenfördernde Maßnahmen auf der Basis betrieblicher Vereinbarungen durchführen (vgl. Brumlop/Hornung 1992, S.2). Sie beschränken sich allerdings hauptsächlich auf Arbeitszeitvereinbarungen sowie Elternurlaubsregelungen und werden zudem betriebsintern nicht kontrolliert.

## **2.2 Zur beruflichen Aus- und Weiterbildung im Einzelhandel**

Seit ca. 20 Jahren wird die Abschaffung des Frauenberufs Verkäuferin zwischen den Tarifpartnern verhandelt. In diesem Zusammenhang wurde ein neuer Beruf "Kaufmann/-frau für Warenwirtschaft" konzipiert, der den Verkäufer/-innen/beruf ablösen und dem Ausbildungsgang Kaufmann/-frau im Einzelhandel gleichwertig sein soll. Ausbildungsschwerpunkte der neuen Ausbildung zum/zur "Kaufmann/-frau für Warenwirtschaft im Einzelhandel" sollen zukünftig in den Bereichen Warenwirtschaft, technisches Verkaufen und Logistik liegen, während bei der bereits neugeordneten Ausbildung "Kauffrau/-mann im Einzelhandel" Verkaufs- und beratungsbezogene Inhalte im Vordergrund stehen (vgl. Kühnlein 1993, S.43). Beide Berufe sollen in Zukunft Aufstiegsperspektiven eröffnen und auch dadurch zur Aufwertung der Verkaufsberufe beitragen. Mit der Durchsetzung des neuen dreijährigen Ausbildungsganges im Einzelhandel würde gerade Frauen eine bessere Qualifizierungschance eröffnet, die auch attraktivere Beschäftigungsperspektiven beinhalten kann. Diese Orientierung gewinnt zusätzliche Bedeutung aufgrund der Tatsache, daß der IAB/PROGNOS-Untersuchung (vgl. Stooss/Weidig 1990) zufolge die einfachen Verkaufstätigkeiten weiter abnehmen, die anspruchsvolleren Einkauf-, Verkaufs- und Beratungstätigkeiten weiter zunehmen werden.

Typisch für den Einzelhandel sind in letzter Zeit entwickelte spezielle Programme zur Führungskräfteerkrutierung, die sich weder eindeutig der Aus- noch der Weiterbildung zuordnen lassen, z.B. Trainee-Programme oder ein Berufsakademie-Studium. An letzterem beteiligt sich auch OBI zur Rekrutierung seines Führungskräftenachwuchses in Zusammenarbeit mit der Berufsakademie in Heidenheim.

Berufsakademien sind staatliche Institutionen, die in enger Zusammenarbeit mit Betrieben Nachwuchs für Unternehmen ausbilden. Die Curriculumgestaltung wird von den Unternehmen mitbestimmt. Die ersten Akademien wurden Anfang der 70er Jahre in Baden-Württemberg gegründet, wo bis heute die meisten angesiedelt sind. Dort werden derzeit ca. 12.000 Studierende ausgebildet (Frankfurter Rundschau v. 15.7.93, S.6). Angeboten werden die Diplomstudiengänge Betriebswirtschaft, Sozialpädagogik und Technik (Dipl.Ingenieur) (vgl. Ministerium für Wissenschaft und Kunst o.J, S.14). Die Auswahl der Studierenden wird von den Betrieben durchgeführt. Das Studium an einer Berufsakademie ist dual angelegt: Jeweils drei Monate arbeiten die Studierenden im Betrieb, drei Monate studieren sie an der Akademie. Es wird ganztägig unterrichtet, statt Semesterferien erhalten die Studierenden Jahresurlaub analog den jeweiligen Branchentarifverträgen für Arbeitnehmer/-innen. Ihre Tätigkeit im Unternehmen wird vergütet. Durch ihren Status als ArbeitnehmerInnen wird frühzeitig eine enge betriebliche Bindung geschaffen, die eine spätere Einarbeitung überflüssig werden läßt. OBI bietet den Absolvent/-inn/en perspektivisch Stellen als stellvertretende/-r MarktleiterAn an.

Vom eigenen Anspruch her vermitteln die Berufsakademien Theoriekenntnisse auf Fachhochschulniveau, die Abschlüsse werden jedoch von der Kultusministerkonferenz aufgrund der kurzen Ausbildungsdauer nicht als gleichwertig anerkannt.

In bezug auf den Stellenwert von expliziter Weiterbildung hegt der Einzelhandelsbereich bislang auch hinter den anderen Dienstleistungsbranchen zurück. In den letzten Jahren zeichnet sich jedoch eine veränderte Einstellung der Einzelhandelsunternehmen zur Weiterbildung ab. So stieg einer Umfrage des Hauptverbandes des Deutschen Einzelhandels (HDE) zufolge die Zahl der Teilnehmer/-innen von 1989 bis 1990 um fast 50% (vgl. Kühnlein 1993, S.45). Der Grund für diese Entwicklung ist in der steigenden Notwendigkeit zu sehen, die geringe Motivation und Identifikation des Verkaufspersonals, ihre mangelnde Fachkompetenz sowie Defizite im Bereich der Sozialkompetenz - auch bei Führungskräften - zu reduzieren (vgl. Baethge/Grimm/ Oberbeck 1992, S.63).

Erhebliche Unterschiede im Hinblick auf die Weiterbildungsbeteiligung bestehen nach wie vor zwischen Großkonzernen und Kleinbetrieben: Während erstere Weiterbildung neben der Qualifizierung ihres Personals auch zur Imagepflege nutzen, führen klein- und mittelständische Betriebe bisher kaum Weiterbildungsmaßnahmen durch (vgl. Kühnlein 1993, S. 161).

#### *Aufstiegsorientierte Fortbildung*

38% aller im Einzelhandel durchgeführten Weiterbildungsmaßnahmen und 39% der TeilnehmerInnen bezogen sich der bereits erwähnten Umfrage des HDE zufolge 1991 auf Aufstiegsqualifizierung. Der Frauenanteil lag bei knapp 50% und damit unter ihrem Anteil an den Beschäftigten (ca. zwei Drittel) (vgl. Kühnlein 1993, S.46). Die an Führungskräfte adressierten Seminare dienen vorrangig dem Ziel, dieses Personal im Bereich der Sozial- und Verhaltenskompetenz (nach)zuqualifizieren.

Außerdem existieren im Einzelhandel zwei *außerbetriebliche, aufstiegsorientierte Weiterbildungsgänge*, die nach §§ 46,1 bzw. 2 staatlich anerkannt sind und mit einem Abschluß an der Industrie- und Handelskammer enden. Dies sind die Weiterbildung zum/zur Handelsassistenten/Handelsassistentin und die umfangreichere zum/zur Handelsfachwirt/-in, die auch Bestandteil des hier diskutierten Modellversuchs war (s. ausführlicher hierzu Kapitel 5.4). Diese Weiterbildung vermittelt Kenntnisse in den Fächern volkswirtschaftliche Grundlagen, Betriebsorganisation, Finanz- und Rechnungswesen, Personalwesen, Recht/Rechtsfragen im Handel, Unternnehmensführung, Beschaffung, Lagerhaltung, Absatz, Statistik, Arbeitsmethodik etc. Dieser Lehrgang wird allerdings von der Deutschen Angestellten Gewerkschaft (DAG) kritisiert, weil die Qualifikation zum/zur Handelsfachwirt/-in schwerpunktmäßig an selbständigen Unternehmer/-innen als Adressatengruppe orientiert ist, die heute angesichts der

umfänglichen Konzentrationsprozesse nur noch eine Minderheit im Einzelhandel darstellen (vgl. Vojta 1993, S.179£).

Die Fortbildung zur Handelsfachwirtin wird von Frauen bislang kaum wahrgenommen; u.a. wird dies auf die dafür erforderliche hohe regionale Mobilität zurückgeführt, die insbesondere Frauen mit familiären Verpflichtungen vor große Hürden stellt (vgl. Paulini 1992, S. 14).

## **2.3 Zur Charakteristik der OBI Bau- und Heimwerkermärkte**

### **2.3.1 Betriebliche Organisation**

Die Firma OBI Bau- und Heimwerkermärkte ist als Franchise-Unternehmen organisiert. Franchising bezeichnet eine vertraglich festgelegte Kooperation "... zwischen rechtlich selbständigen Unternehmen, die als ... Franchisegeber und ... Franchisenehmer bezeichnet werden" (Tietz/Mathieu 1979, S.5). Geregelt sind hierbei Rechte und Pflichten beider Parteien. Franchising stellt eine spezifische Form unternehmerischer Zusammenarbeit dar, in der dem Gedanken der Selbständigkeit der Wirtschaftspartner eine zentrale Bedeutung zukommt.

Charakteristika von Franchise-Systemen sind:

1. ein vertraglich geregeltes, auf dauerhafte Kooperation angelegtes Joint-Venture zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer,
2. eine vertikale Systemstruktur,
3. volle rechtliche, jedoch eingeschränkte unternehmerische Selbständigkeit des Franchisenehmers,
4. Einräumung eines bedingten Nutzungsrechtes an Franchisenehmer gegen Entgelt an
  - a) Marken, Namen, Firmenzeichen
  - b) Rezepturen, Produktionsgeheimnissen
  - c) Image und Erfahrung
  - d) Absatzprogrammen etc.,
5. Verpflichtung des Franchisenehmers zu im einzelnen festgelegten Handlungsweisen,
6. Weisungs- und Kontrollrechte des Franchisegebers,
7. Einsatz von Kapital und Arbeitskraft durch den Franchisenehmer sowie
8. Unterstützung beim Aufbau und der Betriebsführung durch den Franchisegeber (vgl. Tietz/Mathieu 1979, S.7).

Es existieren unterschiedliche Formen von Franchisen. So kann z.B. zwischen Warenfranchising, Absatzfranchising und Dienstleistungsfranchising differenziert werden. Zentral ist beim Franchising, daß der Franchisegeber über ein spezifisches Know-How und/ oder Produkt

verfügt, das er über den Vertrag mit Franchisenehmer auf dem Markt gewinnbringend und ohne viel Eigenkapital absetzen kann. Der Franchisenehmer investiert das Kapital und trägt die unternehmerische Verantwortung für das Erwirtschaften der Umsätze. Dabei ist er durch den Franchisevertrag jedoch gebunden an Kontrollfunktionen des Gebers, der gleichzeitig das Risiko durch sein entsprechendes Know-How in gewissem Umfang einzugrenzen hilft. Der Unterschied zwischen der Betriebsform Franchising und dem im Einzelhandel weitverbreiteten Filialsystem besteht darin, daß beim Franchising die Selbständigkeit und wirtschaftliche Eigenverantwortlichkeit des Systempartners im Vordergrund stehen. Damit trägt er auch einen Großteil des Risikos.

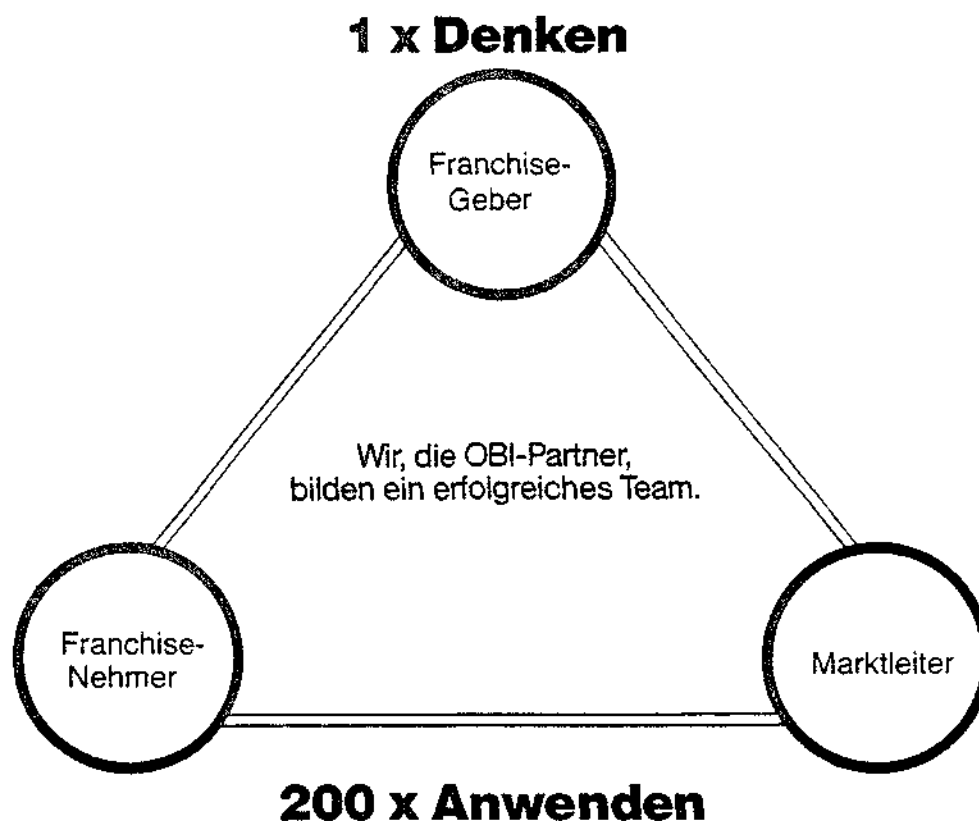
OBI eröffnete als einer der ersten in der sog. Do-it-yourself Sparte 1970 seinen ersten Markt in Hamburg. 1993 existierten im vereinigten Deutschland rund 220 OBI-Bau- und Heimwerkermärkte. Das Franchise-Konzept von OBI kann als *Absatzprogrammfranchising* bezeichnet werden. Das Franchisepaket, das die OBI-Systemzentrale in Wermelskirchen als Franchisegeber an seine Franchisepartner (gegen Bezahlung bzw. Umsatzbeteiligung) verkauft, ist umfassend. Es beinhaltet die Standortanalyse (zur Eröffnung neuer Märkte), die Einrichtung und Gestaltung des Marktes, die Laden- und Sortimentsgestaltung, Buchhaltung, Verkaufsförderung, Werbung und Öffentlichkeitsarbeit sowie die Akquisition und Schulung/Weiterbildung des Personals (vgl. Kennen Sie OBI? Broschüre, o.J., o.S.). Außerdem existieren OBI-Holding-Gesellschaften, die u.a. den Einkauf von Produkten aus Asien und deren Absatz in den Märkten besorgen, eine Werbeagentur sowie die Gesellschaft für Datenverarbeitung, die die Warenwirtschaftssysteme (z.B. Scanner-Kassen, Hardware und Software) an die Märkte verkauft. OBI unterhält kein Warenlager, so daß alle Märkte direkt und dezentral beliefert werden. Ähnlich wie in Filialsystemen wird mit diesem Konzept nach außen ein einheitliches Image aufgebaut. Dies zeigt sich u.a. in der Standardisierung der Architektur der Märkte, der Form- und Farbgebung, an die die Franchisenehmer gebunden sind, sowie im Warensortiment, der Warenqualität und den Warenwirtschaftssystemen. Die Parole des OBI-Franchisekonzepts lautet daher "1 x denken, 200 x anwenden" (vgl. OBI-Leitbilder, Broschüre o.J., S.7).

Aufgrund des Franchise-Systems sollen unternehmerische Entscheidungen bei OBI nicht hierarchisch von oben, sondern von den Beteiligten getroffen werden. Hierin spiegelt sich der Franchise-Grundgedanke der unternehmerischen Eigenverantwortung und Selbständigkeit wieder. Beteiligt daran sind die Repräsentant/-inn/en der Systemzentrale (Franchisegeber), der Franchisenehmer (Kapitalinvestor/-in, UnteraehmerAin) und der/die Marktleiter/-in (Geschäftsführer/-in). Dieses Entscheidungsgremium ist als sog. Führungsdreieck konzipiert, (s. die folgende Grafik). Im Führungsdreieck werden alle für den jeweiligen Markt relevanten Entscheidungen gefällt.



## Führung im OBI Führungsdreieck

Der Franchise-Geber produziert gleiche Dienstleistungen für jeden OBI-Markt. Der Gebietsleiter hat die Aufgabe, für die einheitliche und konsequente Umsetzung der Dienstleistungen im Rahmen des Franchise-Vertrages zu sorgen.



Jeder OBI-Markt wird betrieben von einem aktiven Franchisepartner vor Ort. Er nimmt die unternehmerischen Funktionen (strategische Planung, Führung des Marktleiters und Controlling) wahr.

Jeder OBI-Markt wird geführt von einem hochqualifizierten Einzelhandelsmarktleiter. Er ist im Rahmen des gemeinsam erarbeiteten Budgets verantwortlich für die Umsetzung der gemeinsam vereinbarten Ziele.

In den einzelnen Märkten gliedern sich die Hierarchieebenen wie folgt:

Marktleitung  
stellvertretende Marktleitung  
Gruppenleitung  
Einzelhandelskaufmann/-frau  
Verkäufer/-in

Allerdings ist die Hierarchieebene der Gruppenleitung nur in Märkten vorhanden, die das Gruppenmodell realisiert haben. Dies traf Ende 1991 auf ca. 145 Märkte zu (vgl. Etzehüller 1992, S. 12).

Das OBI-Unternehmen bezeichnet sich als "innovationsfreudig", "wagemutig", "experimentierfreudig, neugierig und offen" (vgl. Kennen Sie OBI? o.J., o.S.). Dies schlägt sich nach eigener Darstellung nieder in einer Unternehmenskultur, die sich kritisch mit den eigenen Zielen auseinandersetzen und im Sinne neuer amerikanischer Organisationskonzepte "Betroffene zu Beteiligten" machen will. Dies gilt sowohl für den Umgang mit Kund/-inn/en, die als InteraktionspartnerInnen gesehen werden, als auch im Personalbereich. Es soll nicht angeordnet, sondern überzeugt werden. Die MitarbeiterInnen sollen zu Eigenverantwortung durch Teamarbeit motiviert werden, was durch eine flache vertikale Struktur unterstützt wird. "Tuchföhlung", "Kommunikation" und "konstruktive Kritik" symbolisieren nach OBI-Selbstdarstellung den angestrebten "Wertewandel" in der Unternehmenskultur (vgl. Maus/Hommerich 1992, S.155).

#### *Weiterbildung bei OBI*

OBI bevorzugt einen betriebsinternen Aufstieg - Quereinstiege sind im allgemeinen nicht erwünscht (s. die folgende Übersicht).

Bei OBI dienen die sog. TOP-Center-Seminare, die von der Systemzentrale in Wermelskirchen durchgeführt werden, zur Rekrutierung von Führungsnachwuchs aus den eigenen Reihen. Zielgruppe von TOP-Center I sind Fachverkäufer/-innen aus OBI-Märkten, die sich für diese Maßnahme in Absprache mit ihren Vorgesetzten bewerben können. Nach einem Auswahlverfahren werden sie innerhalb von zwei Jahren berufsbegleitend für die Position der Gruppenleitung oder stellvertretenden Marktleitung qualifiziert. Die Weiterbildung erfolgt in mehrtägigen Blöcken. Das Programm umfaßt Themen wie Marketing, System (z.B. Warenwirtschaftssysteme) und Führung. Die Kosten in Höhe von ca. DM 8.000,- werden von den Märkten bezahlt.

TOP-Center II wendet sich an stellvertretende Marktleiter/-innen, Hochschulabsolventen sowie Absolventen der Berufsakademien. Diese OBI-interne Weiterbildung dauert ebenfalls zwei Jahre, verläuft berufsbegleitend und qualifiziert die Teilnehmenden für die Position der Marktleitung. TOP-Center II kostet ca. 18.000,- DM. Die Lehrinhalte umfassen ähnliche

Schwerpunkte wie TOP-Center I, sind jedoch komplexer und anspruchsvoller. Beide TOP-Center beinhalten auch Elemente der Prozeßberatung nach Konzepten der Organisationsentwicklung (vgl. OBI TOP-Center I. OBI TOP-Center II, Broschüren o.J.)

#### *Am Modellversuch beteiligte Märkte*

Am Modellversuch waren 20 OBI-Bau- und Heimwerkermärkte beteiligt, von denen zwölf als Franchise-Märkte mit örtlichen Franchise-Nehmern und acht Märkte als OBI-eigene Märkte (in denen der jeweilige Gebietsleiter als Franchise-Partner fungiert) organisiert waren.

In der Hälfte der am Modellversuch beteiligten Märkte (13) waren bis zu 30 Personen beschäftigt; in sieben Märkten arbeiteten bis zu 70 Mitarbeiter/-innen. 13 der am Modellversuch beteiligten Märkte verfügten über eine Verkaufsfläche von bis zu 3.000 qm (inkl. Gartenparadies), sieben Märkte über 4.000 bis 8.000 qm. Einige Märkte hatten kein Gartenparadies.

Unsere Interviews mit den Marktleitern spiegeln für die Baumärkte die oben beschriebene allgemeine Situation im Einzelhandel wider. Die Mehrheit der befragten Marktleiter problematisierte den *Personalengpaß*, gekoppelt mit einem chronischen *Arbeitskräftemangel*. Die Personalquote ist bei OBI eng an den Umsatz gekoppelt, d.h. die Marktleiter sind gezwungen, mit so wenig Arbeitskräften wie nötig soviel Umsatz wie möglich zu erwirtschaften. Dies führt dazu, daß eine starke Tendenz in den Märkten besteht, Arbeitskräfte (besonders Verkaufspersonal) als Springer und "Lückenbüßer" in anderen Abteilungen einzusetzen, d.h. Arbeitsprozesse zu stören und zu zerstückeln. So entsteht ein Druck auf die Mitarbeiter/-innen, besonders zu umsatzstarken Zeiten, zur Urlaubszeit oder bei Inventur, auf freie Tage oder Weiterbildungsmaßnahmen zu verzichten. (Die OBI-internen Weiterbildungstermine hegen alle außerhalb dieser Zeiten). Die Marktleiter sprachen hier von "Opfern", die von der Belegschaft erbracht werden müssen.

Der Mangel an Arbeitskräften im Einzelhandel speist sich aus der Sicht der Marktleiter aus der schlechten Bezahlung, den familienunfreundlichen und überlangen Arbeitszeiten sowie dem Negativ-Image, das der Branche anhaftet. Hier bieten aus Sicht der Marktleiter alternative Arbeitszeitmodelle (z.B. rollierende Systeme in einem vier-Tage-Rhythmus) Abhilfe.

Als weiterer branchenspezifischer Aspekt wurde von Marktleitern das *Primat des Verkaufs* genannt. Da das Unternehmensziel von OBI der massenhafte Verkauf von Waren ist, wird verkäuferischen Fälligkeiten höchste Priorität beigemessen, "Theorie" wird abgelehnt und als kontraproduktiv für den Verkaufserfolg betrachtet. Entsprechend wird auf "natürliche" Verkaufsbegabung rekuriert.

Ein Marktleiter praktizierte mit der Ausgabe von Visitenkarten an die Kundschaft ein neues Konzept zur Kunden-Verkäufer/-innen/-Bindung, das aufgrund von Kundenwünschen entstand und zum Ziel hat, das Verkaufspersonal für die Kund/-inn/en identifizierbar zu machen und es so weniger anonym und austauschbar erscheinen zu lassen.

Neben dem Primat des Verkaufs verwiesen einige Marktleiter auf den hohen *Erfolgsdruck*. Dieser bezieht sich ebenfalls auf den Zusammenhang von Umsatz und Budget, der vom OBI-Führungsdreieck vorgegeben, kontrolliert und sanktioniert wird. Das Gehalt des Marktleiters ist an den Umsatz gekoppelt.

### 2.3.2 Weibliche Beschäftigte in Führungspositionen bei **OBI**

Ende 1991 lag die Gesamtbeschäftigtenzahl der OBI-Bau- und Heimwerkermärkte bei 5.723 Mitarbeiter/-innen (vgl. dazu sowie zu den folgenden Zahlen: Etzelmüller 1992, S.12ff). Davon waren 51,5% Frauen, d.h. im Vergleich zum Einzelhandel insgesamt lag der Frauenanteil relativ niedrig. Von allen MitarbeiterAinnen waren 71% in einem Vollzeitverhältnis beschäftigt, 21% in einem Teilzeitarbeitsverhältnis und 8% waren Auszubildende. Von allen Vollzeitbeschäftigten waren 39,5% Frauen, von allen Teilzeitbeschäftigten 95%. Das Durchschnittsalter der Frauen lag bei 34. das der Männer bei 36 Jahren. Auf der Ebene von Vorstand und Vertriebsleitung waren keine Frauen beschäftigt. In der **OBI-Systemzentrale** waren 12% der Abteilungsleiter/-innen Frauen und 39% der stellvertretenden Abteilungsleiter/-innen. Die Gebietsleiter waren alle männlich. Von den MarktleiterAinnen waren 4% (=9) Frauen, von den stellvertretenden Marktleiterinnen 11% (=16).

Wie die Befragung der Marktleiterinnen und stellvertretenden Marktleiterinnen von Etzelmüller (1992, S.17ff.) ergab, waren von den neun Marktleiterinnen vier ledig und fünf verheiratet. Fünf hatten Kinder, die allerdings alle bereits älter als 23 Jahre waren, vier hatten keine Kinder. Vier hatten Abitur bzw. Fachabitur, zwei einen Realschulabschluß und drei einen Hauptschulabschluß. Eine Marktleiterin hatte ihre Berufstätigkeit für drei Jahre, eine andere für ein Jahr unterbrochen, wobei die Unterbrechungen zu einer Zeit erfolgten, zu der die Frauen noch keine Führungspositionen bekleideten. Die übrigen waren ununterbrochen berufstätig. Die Marktleiterinnen äußerten sich in den Interviews dahingehend, daß eine solche Position nur zu bekleiden sei, wenn man entweder keine oder bereits ältere Kinder habe.

Von den elf antwortenden Stellvertreterinnen hatten zwei Kinder, die nicht mehr im Betreuungsalter waren, alle anderen hatten keine Kinder. Familienbedingte Unterbrechungen gab es lediglich bei zwei Stellvertreterinnen: Eine wies eine zehnjährige Erwerbspause auf, eine eine einjährige (vgl. Etzelmüller 1992, S.34f). Sechs von elf der stellvertretenden

Marktleiterinnen nannten Schwierigkeiten im Zusammenhang mit ihrer Karriere, insbesondere die Vereinbarkeitsproblematik, außerdem nervliche Belastung, hartes Arbeiten, Akzeptanzprobleme und Neid seitens der Kollegen sowie das Überschätzen der eigenen Kräfte (vgl. Etzelmüller 1992, S.40). Als Hauptproblem ihrer Arbeitssituation nannten sieben Marktleiterinnen die Arbeitszeit. Die Vereinbarkeit von Familienaufgaben und Erwerbstätigkeit bezeichneten sieben Marktleiterinnen als problematisch, wobei davon auszugehen ist, daß die letzten beiden Punkte eng zusammenhängen. Nur acht der 20 Befragten glaubten, trotz ihrer Klagen über die lange Arbeitszeit, daß diese auf der Führungsebene geändert werden könnte (vgl. Etzelmüller 1992, S.47).

Die Aufgabengebiete und Bereiche, in denen die Stellvertreterinnen tätig sind, weisen nur bedingt eine einheitliche Struktur auf. Dies könnte darin begründet sein, daß es keine einheitliche Stellenbeschreibung für die Funktion der Stellvertretung seitens der OBI-Systemzentrale gibt, die den Märkten zur Verfügung stünde (vgl. Etzelmüller 1992, S.32). Neben anderen Aufgaben waren sechs der von Etzelmüller befragten Stellvertreterinnen als Kassenaufsicht, im Personalbereich (Führung, Einsatz und Schulung), im Büro (Buchhaltung, EDV, Rechnungsbearbeitung etc.) und im Werbebereich (Disposition, Kontrolle, Platzierung etc.) tätig, wobei sich die Aufgabengebiete überschneiden und die Stellvertreterinnen für wenigstens zwei der genannten Bereiche verantwortlich waren. Zwei Stellvertreterinnen gaben an, daß sie für die Disposition im gesamten Gartenbereich bzw. für den gesamten Markt verantwortlich seien. Weitere Aufgabengebiete waren: Verkaufsförderung, Merchandising, Informationsstandbesetzung, Organisation und Dispositionsüberwachung.

Nur zwei Stellvertreterinnen waren für die gleichen Aufgaben verantwortlich wie die Marktleitung, wobei zwei Stellvertreterinnen anmerkten, daß sie von bestimmten Aufgaben (z.B. Planung, Löhne, Investitionen und Einstellungen neuer MitarbeiterA-innen) ausgeschlossen seien (vgl. Etzelmüller 1992, S.33).

Die Frage, ob an Frauen auf der Marktleitungsebene andere Qualifikationsanforderungen gestellt würden als an Männer, beantworteten vier der Marktleiterinnen mit ja und fünf mit nein. Als Gründe für anders gelagerte Qualifikationsanforderungen wurden vor allem Vorurteile genannt, die gerade in der Baumarktbranche gegenüber Frauen bestünden: Bei Männern würden Qualifikationen vorausgesetzt, die Frauen erst durch Nachweis ihrer Fachkenntnisse in einer "Männerwelt" unter Beweis zu stellen hätten (vgl. Etzelmüller 1992, S.22).

### 3 INFORMATION UND AUSWAHL DER TEILNEHMERINNEN

Wie vorliegende Projekterfahrungen zeigen, hat es sich immer wieder als außerordentlich schwierig erwiesen, Frauen, die nach einer familienbedingten Erwerbsunterbrechung erneut ins Berufsleben einsteigen wollen, konkret anzusprechen, da diese Gruppe in sich sehr heterogen ist und von keiner Stelle erfaßt wird. Folglich stellten gezielte Informationsmaßnahmen eine zentrale Voraussetzung für die Gewinnung der potentiellen Teilnehmerinnen dar. Dies gilt insbesondere angesichts der Tatsache, daß es sich um eine neuartige und gleichzeitig einen verhältnismäßig langen Zeitraum umfassende Fortbildung handelte.

Da die Modellversuchs-Mitarbeiterinnen über langjährige Erfahrungen mit der Zielgruppe der Berufsrückkehrerinnen verfügten, war ihnen diese Problematik bewußt und sie konzipierten ein aufwendiges Informations- und Auswahlverfahren, das neben Informationen über die Modellversuchsbedingungen auch ein individuelles Beratungsangebot umfaßte. Die Beratung und Auswahl der Teilnehmerinnen erfolgte über drei Schritte: Zunächst wurden von den Modellversuchs-Mitarbeiterinnen in Kooperation mit anderen für diese Zielgruppe relevanten Einrichtungen allgemeine Informationsveranstaltungen angeboten; danach wurde für die bereits eingeeignete Gruppe der interessierten Frauen ein Orientierungsseminar durchgeführt. Diese besondere Form der Information sollte der mangelnden Transparenz von Weiterbildungsangeboten gerade für die Zielgruppe der Berufsrückkehrerinnen entgegenreten (vgl. Wanisch 1991b, S.79). Die endgültige Auswahl erfolgte durch ein Assessment Center der OBI-Systemzentrale, die im Personalbereich koordinierende Aufgaben für die einstellenden Betriebe übernimmt.

#### 3.1 Informationsveranstaltungen

Breit angelegte Informationsveranstaltungen kamen dem Orientierungsbedürfnis der Zielgruppe entgegen. Über aufwendige individuelle Beratungsgespräche kristallisierte sich eine Gruppe ernsthaft an diesem Modellversuch interessierter Frauen heraus.

An den Standorten der Baumärkte, die ihre Bereitschaft zur Teilnahme am Modellversuch bekundet hatten, wurde von den Modellversuchs-Mitarbeiterinnen Kontakt zu den jeweiligen Arbeitsämtern, Frauenbeauftragten, Industrie- und Handelskammern und Weiterbildungsträgern aufgenommen mit dem Ziel, gemeinsame Veranstaltungen zum Thema "Beruflicher Wiedereinstieg von Frauen" zu organisieren. Dabei sollten alle örtlichen Angebote wie Berufsorientierungskurse oder Umschulungsangebote für diese Zielgruppe vorgestellt werden. Wenngleich es einige Schwierigkeiten bei dieser breitgestreuten Kooperation gab,

bestätigte doch die große Resonanz auf Seiten der nachfragenden Frauen die Angemessenheit dieser Strategie.

Für die erste Teilnehmergruppe wurden vom 1.3.1990 bis 10.5.1990 in 18 Orten überwiegend in Hessen von den Modellversuchs-Mitarbeiterinnen *Informationsveranstaltungen* in Zusammenarbeit mit Frauenbüros, Arbeitsämtern, Volkshochschulen, Vereinen und Weiterbildungsträgern durchgeführt. Diese Veranstaltungen wurden in der örtlichen Presse mehr oder weniger ausführlich angekündigt (s. den folgenden Zeitungsausschnitt)

# Der schwere Weg vom Herd zum Computer

Info-Veranstaltung »Weiterbildungsmöglichkeiten für Frauen«: Erstmaller Modellversuch im Einzelhandel vorgestellt

Friedberg (pp). Was geht in Frauen vor, die nach Jahren eines ausschließlichen Hausfrauen- und Mutterdaseins den Mut fassen, in die Berufswelt zurückzukehren? Wie beschwerlich und diffizil und abhängig vom gesellschaftlichen Umfeld dieser einzuschlagende Weg für diese Frauen sein kann, bewies eine Informationsveranstaltung, zu der der Frankfurter Verein zur beruflichen Förderung von Frauen und die Kreisvolkshochschule des Wetteraukreises gestern morgen in das Sitzungszimmer des Landratsamtes eingeladen hatten. Das Echo, das diese Veranstaltung, an der auch Vertreterinnen des Arbeitsamtes Friedberg und der IHK Friedberg teilnahmen, bei den betroffenen Frauen hervorrief, überraschte die Veranstalterinnen. Rund 60 Frauen drängten sich im Sitzungszimmer, um Auskünfte zum Thema »Weiterbildungsmöglichkeiten für Frauen in Friedberg« zu erhalten.

Bevor eine Hausfrau und Mutter ihren Entschluß, an entsprechenden beruflichen Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten der verschiedenen Institutionen wie berufsfördernde Vereine, Kreisvolkshochschule, IHK oder Arbeitsamt teilzunehmen, in die Tat umsetzt, muß sie zunächst einmal ihre derzeitige individuelle Lebenssituation analysieren. Dazu sind einige Fragen zu bedenken. Wo ist mein Selbstbewußtsein im Laufe meiner »Berufsabstinenz« geblieben? Wo kann ich bei einer eventuellen Aus- oder Weiterbildung meine Kinder mitbringen, wie mein Familienleben neu gestalten? In welcher Relation stehen meine vor Jahren erworbenen beruflichen Qualitäten zu den heutigen marktwirtschaftlichen Anforderungen? Und wie sehen meine Chancen aus, nach erfolgreich abgeschlossener Aus- oder Weiterbildung einen Teilzeitjob zu finden?

Die Veranstalterinnen, Maria Wanisch und Gunula Heine vom Verein zur beruflichen Förderung von Frauen, sowie Mechthild Bayer von der Kreisvolkshochschule scheuten sich nicht, die vielen Fragen der Anwesenden ausführlich zu beantwor-

ten. Klar und sachlich wurden die einzelnen Angebote der jeweiligen Institutionen dargelegt, im Anschluß an die Informationsveranstaltung konnten sich die Frauen einzeln beraten lassen.

## Computer-Kurs vor drei Jahren gestartet

Vor drei Jahren etwa startete die Kreisvolkshochschule einen neunmonatigen Kurs »Keine Angst vor dem Computer« (die WZ berichtete darüber), der auch in diesem Jahr wieder bis auf den letzten Platz besetzt ist. Dieser Kurs bietet nicht nur eine qualifizierte Ausbildung am Computer an, sondern zeigt auch Lösungen auf, wie man während der Dauer dieses Kurses Haushalt, Kinder und Familie in Einklang bringen kann. Der Kurs endet nicht mit einer Prüfung, allerdings bekommen die Teilnehmerinnen ein Zertifikat in die Hand, das ihre im Kurs erlernten Kenntnisse ausweist.

Und daß dieses Zertifikat bei Firmen und Unternehmen auf Anerkennung stößt, konnten Frauen, die bereits an diesem neunmonatigen Computer-Kurs teilgenommen haben, bestätigen. Von den 16 Teilnehmerinnen des letzten Kurses fand ein Drittel der Frauen sofort eine qualifizierte Anstellung, ein Drittel bildet sich weiter beziehungsweise ist noch auf der Suche nach einem Job, und ein Drittel gelangte zumindest zu der klärenden Erkenntnis, doch nicht wieder ins Berufsleben einsteigen zu wollen.

## Halbtagsstellen sind rar

Einig waren sich Maria Wanisch und Mechthild Bayer, daß das Angebot an Halbtagsstellen für berufliche »Wiedereinsteigerinnen« im Wetteraukreis äußerst rar ist. Augenscheinlich hätten die Firmen Angst vor etwaigen Schwierigkeiten wie Absprachedefizite zwischen Vor- und Nachmittags-»Schicht«. Übrigens: Der dritte Computer-Kurs der KVHS »Keine Angst vor Computern«, der im Herbst diesen Jahres anläuft, ist bereits belegt. Anmeldungen für den Kurs 1991 werden allerdings

jetzt schon von der KVHS entgegengenommen.

Neben den beruflichen Aus- und Weiterbildungsangeboten des Arbeitsamtes Friedberg und der IHK Friedberg wurde auch ein hessenweiter erstmaliger Modellversuch im Einzelhandel unter dem Motto »Frauen in Führungspositionen« von Maria Wanisch vorgestellt. Mit dem Ziel, Frauen in zwei Jahren zur Führungskraft auszubilden, bietet der Frankfurter Verein zur beruflichen Förderung von Frauen in Zusammenarbeit mit den OBI-Baumärkten »Wiedereinsteigerinnen« die Möglichkeit an, sich für eine Führungsposition auszuzeichnen.

## Erstmaller hessenweiter Modellversuch

Voraussetzung, um an diesem erstmaligen Modellversuch teilnehmen zu können, ist ein qualifizierter Berufsabschluß im kaufmännischen, gewerblich-technischen oder einem anderen Bereich. Die Frauen müssen mindestens ein Jahr arbeitslos und/oder in der Familie eingebunden gewesen sein und den festen Vorsatz haben, bisherige Kenntnisse aufzufrischen, sich grundlegend in die neue Position einzuarbeiten und eine berufsbegleitende Fortbildung zur Handelsfachwirtin zu absolvieren.

Als »Gegenleistung« erhalten die Frauen zunächst eine umfangreiche, individuelle Beratung durch die Projektmitarbeiterinnen des Frankfurter Vereins. Ferner nimmt man an Seminaren teil, in denen man die nötigen Führungskompetenzen wie Rhetorik, Teamarbeit und Organisation vermittelt bekommt. Der wohl wichtigste Punkt ist eine grundlegende, bezahlte Ausbildung (2000 DM Bruttolohn) in einem der OBI-Baumärkte sowie eine berufsbegleitende Fortbildung zur Handelsfachwirtin. Die Ausbildung, so Maria Wanisch, beginnt voraussichtlich im September diesen Jahres. Anmeldungen dazu sind unter der Telefonnummer 0 69/70 20 99 möglich. Im Mai hat der Frankfurter Verein ein Einführungsseminar zu diesem bislang einmaligen Modellversuch geplant, der den Titel »Mut zur Entscheidung« trägt. Ort und Zeit werden noch bekanntgegeben.



und trafen auf unterschiedliche Resonanz: Es nahmen insgesamt ca. 250 Frauen teil. Die Teilnehmerinnen betonten den dringenden Bedarf nach solchen Informationsveranstaltungen:

*"... was zu hören, was gibt es überhaupt für Frauen für Möglichkeiten. Ich wohne auf dem Dorf, man hat also gar nicht so viel Kontakt und erfährt dann nicht, was die anderen Frauen so machen. Und deswegen finde ich es auch ganz toll von Ihrem Verein, daß Sie sowas überhaupt anbieten. [...] weil auf dem Land ist man da wirklich benachteiligt. Gut, ich weiß nicht, wo man sich da erkundigen könnte, ich wußte, das ist eigentlich eine Schande, aber ich wußte noch nicht mal, daß unser Landkreis eine Frauenbeauftragte hat, das war mir vollkommen neu." (Teilnehmerin des Orientierungsseminars)*

In den Informationsveranstaltungen wurde von den Modellversuchs-Mitarbeiterinnen anhand vorbereiteter Wandzeitungen und Overhead-Projektionen der Ablauf der Fortbildung im Rahmen des Modellversuchs dargestellt, und es wurden allgemeine Fragen beantwortet. Im Anschluß an diesen Informationsteil konnten sich Teilnehmerinnen individuell beraten lassen oder mit einem Beratungszettel ihren Wunsch nach telefonischer Beratung äußern. 85 Frauen nahmen eine individuelle Beratung in Anspruch. In diesen Gesprächen wurde deutlich, daß es vielen Frauen an berufsbezogenem Selbstbewußtsein fehlte, um sich ohne weitere Zwischenschritte eine aufstiegsorientierte Fortbildung zuzutrauen.

Die individuellen Beratungen orientierten sich an den Interessen der Frauen und führten deshalb nicht notwendigerweise zur Teilnahme an dem Modellversuch. Ergebnis des Beratungsprozesses konnte z.B. sein, daß die interessierten Frauen sich entschieden, zunächst einen Schulabschluß nachzuholen, eine andere Branche zu bevorzugen oder sich weiterhin primär der Familie zu widmen. Die Beratung verfolgte die Zielperspektive, den Frauen Möglichkeiten aufzuzeigen, die weder ausschließlich an den Prämissen des Arbeitsamtes orientiert noch einseitig an die Anforderungen eines bestimmten Unternehmens gebunden waren (vgl. Wanisch 1993, S.85).

Für die Akquisition der zweiten 2 und dritten Teilnehmerinnen-Gruppe erwies sich eine gleichermaßen aufwendige Kampagne aus personellen und zeitlichen Gründen als nicht durchführbar. Die Teilnehmerinnen dieser Gruppen wurden in erster Linie über Zeitungsanzeigen (s. das folgende Beispiel) für den Modellversuch gewonnen.

Über dieses Verfahren meldeten sich bei der zweiten Gruppe telefonisch 68 interessierte Frauen, bei der dritten Gruppe 81 Frauen.

### 3.2 Orientierungs- und Entscheidungsseminare

Ein Schwerpunkt der dreitägigen Seminare für Interessentinnen am Modellversuch lag auf der Klärung der Motivationslage als einer zentralen Voraussetzung für eine erfolgreiche Bewältigung der Aufstiegsfortbildung. Außerdem lernten die Teilnehmerinnen ihre Fähigkeiten in bezug auf Führungsaufgaben einschätzen. Die Seminare, die mit einer konkreten Entscheidung für oder gegen den Modellversuch bzw. zunächst für oder gegen ein als nächster Schritt folgendes Assessment Center endeten, wurden von den Teilnehmerinnen als Stärkung ihres Selbstvertrauens und als wesentliche Unterstützung bei der Entscheidungsfindung wahrgenommen.

Das Seminar "Orientierung - Motivation - Entscheidung", zu dem interessierte Frauen im Anschluß an die Inforaiationsveranstaltung bzw. nach einer individuellen Beratung eingeladen wurden, wurde insgesamt viermal weitgehend identisch nach dem folgenden Ablauf durchgeführt. An diesen Seminaren nahmen insgesamt 32 interessierte Frauen teil.

### 1. Tag:

10.00- 12.30 Uhr	<i>Begrüßung der Teilnehmerinnen</i> Klärung von Organisationsfragen Vorstellen des Seminarablaufs <i>Präsentation des Modellversuchs</i>
12.30- 14.00 Uhr	Mittagspause
14.00 - 15.30 Uhr	<i>Kennenlernen der Teilnehmerinnen</i> Erstellen eines pers. Steckbriefs
15.30-16.00 Uhr	Kaffeepause
16.00 - 18.00 Uhr	Gruppenarbeit zum Thema: <i>"Über welche Qualifikationen verfüge ich?"</i>

### 2. Tag:

9.30 - 10.00 Uhr	Seminarbeginn mit Blitzlicht
10.00 - 12.30 Uhr	Gruppenarbeit: Vortrag der Teilnehmerinnen zum Thema: <i>"Was reizt mich an einer Ausbildung?"</i> Videoauswertung
12.30 - 14.00 Uhr	Mittagspause
14.00 - 15.30 Uhr	Gruppenarbeit zum Thema:

*"Was sind die wesentlichen Kriterien einer funktionierenden Teamarbeit?"*

Video aufnahme

15.30 - 16.00 Uhr

Kaffeepause

16.00 - 18.00 Uhr

Videoauswertung

Zusammenfassung der Ergebnisse

3. Tag:

9.30 - 10.00 Uhr

Seminarbeginn mit Blitzlicht

10.00 - 10.30 Uhr

Vorstellen der Wissenschaftlichen Begleitung

Fragenkatalog

10.00 - 12.30 Uhr

*Übungen zum Kontrollierten Dialog*

und

*Einzelberatung mit Entscheidungsfindung: "Ist für mich diese Ausbildung möglich?"*

12.30 - 13.30 Uhr

Mittagspause

13.30- 15.30 Uhr

*Übungen zur freien Rede* und Fortführung der Einzelberatungen

15.30 - 16.00 Uhr

Kaffeepause

16.00 - 16.45 Uhr

Zusammenfassung der Seminarergebnisse

Die Teilnehmerinnen wurden zunächst umfassend über den formalen Ablauf des Modellversuchs sowie über die OBI-Führungsleitbilder informiert. Danach stand der Orientierungsgedanke im Vordergrund: Den Teilnehmerinnen sollte genügend Raum und Zeit zur Selbstreflexion geboten werden; sie sollten ihre persönlichen Stärken und Schwächen erkennen können und insbesondere ihr Interesse an einer Aufstiegsperspektive ausloten. Diese Klärung sollte die anschließende Entscheidungsfindung erleichtern (vgl. Wanisch 1993, S.85), weil auch nach Ansicht der Modellversuchs-Mitarbeiterinnen eine geklärte Motivationslage die zentrale Voraussetzung einer erfolgreichen Weiterbildung darstellt.

In einem abschließenden Beratungsgespräch wurde über die Teilnahme am Assessment Center entschieden. In dieses Beratungsgespräch fließen sowohl die Interessen der Teilnehmerinnen als auch die Walmiehungen und Einschätzungen der Modellversuchs-Mitarbeiterinnen in bezug auf die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten der Frauen ein.

Um ein Vertrauensverhältnis zu den Teilnehmerinnen aufzubauen, erschien es den Modellversuchs-Mitarbeiterinnen besonders wichtig, deutlich zu machen, daß sie - mit dem Un-

ternehmen OBI kooperierend - sich als Interessenvertreterinnen der Frauen verstünden. Das hieß, daß die persönliche und berufliche Weiterentwicklung der Teitnehmerinnen im Vordergrund stand und die Weiterbildung bei OBI *eine* Möglichkeit dahin darstellen konnte. Infolgedessen war das Seminar teihiehrnerinnenorientiert aufgebaut (vgl. Wanisch 1993, S.86ff.).

Verantwortung für sich selbst übernehmen zu können, wurde von den Modellversuchs-Mitarbeiterinnen als ein zentrales Auswahlkriterium für die Teilnahme am Modellversuch erachtet, weil sie darin eine Voraussetzung dafür sahen, auch Verantwortung für andere tragen zu können. Weiter gingen sie von der Prämisse aus, daß die Fähigkeit zur Verantwortungsübernahme eng verwoben ist mit sozialen Kompetenzen wie Selbstreflektion, Offenheit, Integrationsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, Kommunikationsbereitschaft, Teamfähigkeit und Lernfähigkeit. Die Teilnehmerinnen sollten deshalb die Bereitschaft erkennen lassen, ihre Fähigkeiten im Hinblick auf diese Dimensionen gegebenenfalls zu erweitern. Folglich zielte das Seminar ab auf die Weiterentwicklung dieser personenbezogenen Verhaltensweisen.

Diese Schwerpunktsetzung basierte auf zwei weiteren Voraussetzungen: Zum einen der Überzeugung, daß fachliche Qualifikationen alleine für die Wahrnehmung von Führungspositionen nicht ausreichend seien, zum anderen der Erfahrung, daß Frauen eher dazu neigen, eigene Kompetenzen und Qualifikationen abzuwerten.

### *Die Orientierungsphase*

In der Anfangsphase des Seminars stellten sich die Teikiehrmerinnen mit Hilfe eines Partnerinnen-Interviews vor.

"Das Ziel dieser Übung besteht darin, die Teilnehmerinnen erfahren zu lassen, daß ihr Lebensweg (Schule, Ausbildung, Erwerbsarbeit, Heirat, Kinder, Familienarbeit, Arbeitslosigkeit, Orientierungslosigkeit, Suche nach neuen Wegen etc.) nicht die Ausnahme, sondern die Regel weiblicher Biographien darstellt. Hier erfahren die Frauen, daß sie sich in einer Gruppe befinden mit ähnlichen Lebens- und Erfahrungsmustern - und mit einem gemeinsamen Motiv: nämlich der Suche nach neuen Lebens- und Arbeitsentwürfen. In einer solchen Weiterbildungsgruppe fühlt sich die einzelne Teilnehmerin nicht ausgegrenzt, sondern aufgehoben: Sie kann hier lernen. Diese Erfahrungsarbeit macht Elemente unsichtbarer Frauengeschichte lebendig und schafft ein Klima gegenseitiger Akzeptanz. Genau dieses Klima ist für uns Leiterinnen die Grundlage für ein solches Seminar, das davon lebt, daß die Teilnehmerinnen sich auf das Gruppengeschehen einlassen. Insbesondere dann, wenn es um die Frage geht, ob die von uns angebotene Weiterbildung für die jeweilige Interessentin möglich ist." (Wanisch 1993, S.88).

Die Modellversuchs-Mitarbeiterinnen achteten in dieser ersten Runde vor allem auf die Präsentation der Ergebnisse des Partnerinnen-Interviews und dort insbesondere darauf, wie die Teilnehmerinnen ihren bisherigen Lebensweg bewerteten, in welcher Weise sie problematische Situationen schilderten und inwieweit sie Verantwortung für ihr Handeln übernahmen.

Im folgenden sollen exemplarisch zwei sehr verschiedene Übungen aus der Seminarthematik Orientierung vorgestellt werden.

Die Aufgabe zum Thema "Über welche Qualifikation verfüge ich?" nach Niehuis/Hasselhorn (1986) macht die durch die Familienarbeit erworbenen Qualifikationen bewußt und soll dem Negativ-Image der "Nur"-Hausfrau entgegenwirken. Die Sammlung einer Teilnehmerinnen-gruppe ergab die folgende Aufstellung:

<b>Haushaltsführung</b>	Kenntnis der Marktsituation Produktkenntnisse Lagerhaltung Kommunikationsvermögen Bedürfnisorientiertheit finanzielles Geschick Koordinationsvermögen Planung Belastbarkeit Phantasie Improvisationstalent Dekorationsfähigkeiten handwerkliche Fähigkeiten Umweltbewußtsein etc.
Kindererziehung	therapeutische Fähigkeiten Hausaufgabenbetreuung Einfühlungsvermögen Spielen Zuhören Chauffeuse pädagogische Arbeit Kritikfähigkeit Verantwortung tragen
<b>Partnerschaft</b>	Toleranz Kompromißfähigkeit Vermittlungsfähigkeit Durchsetzungsfähigkeit Konfliktfähigkeit Repräsentationspflichten Zuhören können Wünsche erkennen u. formulieren Kommunikationsbereitschaft
<b>Krankenpflege</b>	Toleranz Hilfsbereitschaft Einfühlungsvermögen pflegerische Kenntnisse Geduld etc.

Die für die Teilnehmerinnen überraschende Erfahrung bestand in der Erkenntnis, daß die zusammengetragenen Begriffe "normalerweise für berufliche Qualifikationen stehen" (vgl.

Wanisch 1991b, S.85). Die Auswertung ihrer Erfahrungen aus der Familienarbeit bedeutete für die Teilnehmerinnen eine Stärkung ihres Selbstwertgefühl:

*"Die meisten von uns sind ja derzeit Hausfrau oder überwiegend Hausfrau, und da ist es ja so, daß man abends immer denkt, was hast du eigentlich gemacht? Du hast ja wieder gar nichts gemacht. Und daß wir doch einfach mal verstehen, daß wir halt am Tage doch so Einiges machen, was sich durchaus in Begriffen sagen läßt. Und wichtig ist es halt, um wieder im Berufsleben stehen zu können, daß man auch von sich selber weiß, du kannst das. Und wie man auch sagt, vom Warensortiment her, ob man jetzt mit Ersatzteilen handelt oder mit Baustoffen oder mit kosmetischen Artikeln, es ist im Grunde egal, was es für eine Ware ist. Hauptsache, man hat es verstanden, zu koordinieren, zu terminieren, zu planen und kooperieren. Und diese ganzen Begriffe erscheinen da wieder und von daher habe ich in dieser Übung gelernt, wenn es auch zunächst nur im häuslichen Bereich ist, daß man diese Begriffe beherrscht. Und deshalb nur, weil das halt täglich wiederkehrende Arbeiten sind, wenn man jetzt 30 Jahre im Sekretariat gearbeitet hat oder im Verkauf oder im Einkauf, dann sagt man wahrscheinlich auch hinterher, ach ich war nur im Einkauf tätig. Das ist dann eine Tätigkeit, die am Monatsende belohnt wird und die Haushaltstätigkeit nun mal nicht, und deshalb ist sie auch so untergeordnet, aber die Begriffe erscheinen ja immer wieder und das habe ich ja doch verstanden, daß sie nicht zu unterschätzen sind."* (zitiert nach Wanisch 1991, S.85f.)

Ein zweites Beispiel: In einem Rollenspiel stand das Thema "Verantwortung für andere" im Zentrum. Ziel der Aufgabe war das Verarbeiten verstreuter Informationen, um gemeinsam einen Lösungsweg zu finden. Die Teilnehmerinnen beurteilten rückblickend ihre Teamarbeit als harmonisch: Alle hätten sich gleichermaßen an der Lösungsaufgabe beteiligt, keine sich besonders zurückgehalten, niemand habe die Führung an sich gerissen - insgesamt wurde der Lösungsprozeß positiv wahrgenommen. Mit Hilfe der Videoaufzeichnung wurde jedoch Gegensätzliches herausgearbeitet: So war die Aufgabenstellung nicht allen Gruppenmitgliedern bekannt gewesen, das Ziel der Aufgabe war nicht von allen verstanden worden, es wurde keine Gesprächsleitung oder Moderation bestimmt, es fanden unausgesprochene Rivalitäten um die Führungsposition statt, es wurde weder eine Entscheidung für eine bestimmte Vorgehensweise gefällt, noch wurde über ihre Veränderung abgestimmt, es wurde nicht über die Verwendung der zur Verfügung stehenden Zeit diskutiert, die Entscheidung für einen Lösungsweg wurde ohne Diskussion von einigen Wenigen gefällt etc.

Das Aufdecken dieser Verhaltensweisen machte deutlich, daß ein gelungener Strukturierungsprozeß für den positiven Verlauf einer Gruppenarbeit wichtig ist und dabei kommunikative Kompetenzen wirksam werden:

*"Die Teilnehmerinnen nahmen erstaunt zur Kenntnis, daß jede von ihnen mit ihrer Aktivität den Verlauf der Teamarbeit mitbestimmt hatte und dadurch auch dafür Verantwortung trug. Sie erkannten durch die Analyse die problematischen Seiten ihres Teamverhaltens und deren Auswirkungen auf das Interaktionsgeschehen."* (Wanisch 1993, S.93).

In der Diskussion realisierten die Frauen, daß sich ihr Wunsch nach Verhaltensgleichheit und Harmonie weder im eigenen noch im gemeinsamen Verhalten niedergeschlagen hatte. Dieses Erleben von Unterschiedlichkeit wirkte zunächst auf die Teilnehmerinnen irritierend, führte sie jedoch hin zu mehr persönlicher Autonomie. Die Modellversuchs-Mitarbeiterinnen deuteten das Geschehen dahingehend, daß Frauen größere Schwierigkeiten haben, Eigenständigkeit und Autonomie im eigenen Verhalten wahrzunehmen.

#### *Die Motivationsphase*

In diesem Teil des Seminars ging es darum, die Motivation der einzelnen Interessentinnen zur Teilnahme am Modellversuch herauszuarbeiten und die Teilnehmerinnen zu befähigen, diese angemessen präsentieren zu können.

Die Teilnehmerinnen hatten die Aufgabe, einen Redebeitrag zum Thema "Was reizt mich an einer Weiterbildung zur Führungskraft in einem Baumarkt?" zu entwerfen und frei vorzutragen. Als Anleitung zum Aufbau der Rede wurde das Fünf-Schritte-Modell von Fricke (1985:33) vorgegeben. Der Vortrag wurde mit Video aufgezeichnet und anhand der Wiedergabe besprochen. Dabei schilderte zunächst jede Teilnehmerin den Eindruck, den ihr Vortrag bei ihr ausgelöst hatte. Danach erhielt sie von den anderen Teilnehmerinnen Rückmeldungen, und anschließend gaben die Modellversuchs-Mitarbeiterinnen Hinweise zur Vermittlung von Inhalten, zur Rhetorik und Körpersprache.

Die Teilnehmerinnen lernten dabei, ihre Motive und Bedürfnisse hinsichtlich ihres beruflichen Wiedereinstiegs und hinsichtlich der Modellversuchs-Perspektiven genauer zu formulieren. Die Übung schärfte auch ihren Blick z.B. für ein frauentypisches Verkleinern eigener Leistungen und Fähigkeiten.

Durch die im Vergleich zur Selbstwahrnehmung generell positivere Einschätzung des Redebeitrags durch die anderen Teilnehmerinnen und die Modellversuchs-Mitarbeiterinnen wurde das Selbstwertgefühl der Betroffenen gestärkt. Darüber hinaus erhielten sie Hinweise für ihre Präsentation (zu leise, zu schnelle oder zu stark relativierende Sprechweise, mangelnder oder einseitiger Blickkontakt, unstrukturierte Vortragsweise o.a.). Eine Teilnehmerin artikuliert ihre Erfahrung wie folgt:

*"Mir ist aufgefallen, was ich unterlassen habe, was ich besser hervorheben könnte, und ich würde mir jetzt zutrauen, in diesem Assessment Center (das sich dem Seminar anschloß, d. V.) ohne große Hemmungen aufzutreten. Sie hat mich motiviert, weiter diesen Weg zu gehen, erst mal nach Wegen zu suchen, was ich machen möchte; und eine Entscheidung ist gefallen, was ich nicht machen möchte." (zitiert nach Wanisch 1991, S.89)*

#### *Die Entscheidungsphase*

Am Schluß des Seminars stand die Entscheidung für oder gegen die Teilnahme an dem Modellversuch und damit zunächst für oder gegen die Teilnahme am Assessment Center, in

dem die Auswahl der Teilnehmerinnen durch den Betrieb getroffen wurde. Die Entscheidung wurde sowohl in der Gruppe als auch im Einzelgespräch mit den Modellversuchs-Mitarbeiterinnen diskutiert. Einige Interessentinnen, die sich zunächst gegen ihre Teilnahme ausgesprochen hatten, revidierten durch das Gruppengespräch ihre Entscheidung. Andere Teilnehmerinnen wurden durch das Gruppengespräch in ihrer positiven Entscheidung gestärkt, andere verwandelten ihr "Ja, aber...." in ein "Nein".

In den Einzelgesprächen mit den Modellversuchs-Mitarbeiterinnen, in denen endgültig über die Anmeldung zum Assessment Center entschieden wurde, teilten die Modellversuchs-Mitarbeiterinnen den Teilnehmerinnen im Laufe des Seminars gewonnene Eindrücke über ihre sozialen Kompetenzen, ihre Motivation und Entwicklungsfähigkeit mit. Es wurde gemeinsam versucht, das Für und Wider einer solchen Weiterbildung für den Lebensweg der jeweiligen Interessentin zu klären. Wenn den Frauen von einer Teilnahme am Modellversuch abgeraten wurde, bemühten sich die Modellversuchs-Mitarbeiterinnen, die Begründungen dafür zu klären und ihnen Alternativen aufzuzeigen.

Insgesamt nahmen 41 Seminarteilnehmerinnen an den sich anschließenden Assessment Centern teil.

#### *Bewertung der Seminare aus der Sicht der Teilnehmerinnen*

Wie Interviews mit den Teilnehmerinnen zu entnehmen ist, hat sich das Orientierungsseminar in seinen verschiedenen Zielsetzungen bewährt:

Einigen Teilnehmerinnen war das Seminar eine Unterstützung dabei, ihr Interesse auch an dem für sie branchenfremden Einzelhandelssektor herauszufinden. Anderen Teilnehmerinnen verhalfen die Erfahrungen in der Gruppe zu einem erhöhten Selbstvertrauen, so daß sie sich die Teilnahme an der Fortbildungsmaßnahme zutrauten.

*"Wo sie gesagt hat, das können Sie ohne weiteres machen, das war für mich, wie soll ich denn sagen, wie Balsam für die Seele. Einmal bekommst Du gesagt, Du kannst was. [...] Das ist einfach dann umwerfend." (Sander 23)*

Besonders hervorgehoben wurde die Funktion des Seminars als Entscheidungshilfe, sich über Wünsche und Möglichkeiten klar zu werden und die verschiedenen Mosaiksteine in ihrer jeweiligen Bedeutung zu würdigen.

*"Ich mußte ja viele Punkte erstmal zusammen suchen und dieses Mosaik erstmal bauen. [...] Unterstützung im Selbstbewußtsein, so habe ich das empfunden. Und halt wichtig auch, dann selber sich zu entscheiden und dann auch vom Frauenverein zu hören, daß man das machen sollte. Auch von daher die Unterstützung für die eigene Entscheidung auch zu kriegen. Das war schon ganz wichtig." (Klein 57)*

Als ebenfalls wichtig wurde der Nutzen der Gruppenarbeiten und der freien Rede als Vorbereitung für das Assessment Center empfunden.



Schließlich wurde den Teilnehmerinnen klar, daß sie bei dem Modellversuch nicht alleine sein würden.

*"Das war schon wichtig, die anderen Teilnehmer kennenzulernen und dadurch, daß man auch hinterher so ein Zusammengehörigkeitsgefühl hatte, hatte man den Eindruck oder das Gefühl, das besser schaffen zu können, die Sache, daß man sie ja nicht alleine durchkämpfen muß. Das war eigentlich das Wichtigste, würde ich sagen, das Zusammengehörigkeitsgefühl." (Weber T2)*

### 3.3 Assessment Center als Instrument der Personalauswahl

Die Firma OBI Bau- und Heimwerkermärkte setzt Assessment Center bei der Auswahl ihrer Führungskräfte ein. Da sie diese Technik auch zur Auswahl der Modellversuchs-Teilnehmerinnen anwandte und dieses Verfahren allgemein in den letzten Jahren stark an Bedeutung für die Nachwuchsrekrutierung gewonnen hat, beschäftigen wir uns im folgenden mit dieser Form der Personalauswahl etwas ausführlicher. Dabei verfolgen wir auch die Frage, ob dieses Personalauswahlverfahren geschlechtsspezifische Komponenten aufweist und ob es sich als ein Instrument erweist, das den Voraussetzungen und Interessen der Frauen besser Rechnung trägt als traditionelle Personalauswahlverfahren. Um das Verständnis für dieses komplizierte Personalauswahlverfahren zu erleichtern, werden zunächst die Grundzüge dieses Verfahrens dargestellt. Daran anschließend wird die Durchführung der drei im Rahmen des Modellversuchs durchgeführten Assessment Center unter Bezug auf den zuvor dargestellten prototypischen Ablauf analysiert.

#### 3.3.1 Grundzüge des Assessment Centers als Personalauswahlinstrument

Personalauswahl ist ein Aspekt von Unternehmensführung, von dem der Erfolg eines Betriebes wesentlich abhängt. Da er jedoch mit vielen Unsicherheiten behaftet ist, bemühen sich Unternehmen in den letzten Jahren verstärkt, differenziertere Instrumente als die herkömmlichen standardisierten Testverfahren bei ihren Personalentscheidungen für leitende Positionen einzusetzen. Deshalb wurden verschiedene leistungsrelevante Einzelaufgaben - üblicherweise führerlose Gruppendiskussion, freie Vorträge, Aufgabensimulationen, Verhandlungsführungen, Rollenspiele etc. - kombiniert, womit zugleich eine hohe Vorhersagesicherheit erreicht werden und für Führungspositionen als relevant erachtete Eigenschaften wie Durchsetzungsvermögen, Flexibilität, Entscheidungsfähigkeit, Verantwortungsbewußtsein, Teamfähigkeit etc. erfaßt werden sollen. Diese multiple Verfahrenstechnik, die in den letzten Jahren eine rapide Verbreitung vor allem in Großbetrieben gefunden hat (vgl. Schuler 1987, S.1), wird Assessment Center genannt.

Als Vorzüge dieses Instruments zur Personalauswahl werden die Möglichkeit zur Diagnose der Gesamtpersönlichkeit und eine Demokratisierung der Stellenbesetzung hervorgehoben (vgl. Domsch/Jochum 1989). Über die Frage, ob bzw. in welcher Form bei der Durchführung von Assessment Centern geschlechtsspezifische Aspekte zu bedenken bzw. zu beobachten sind, ist bislang jedoch kaum systematisch nachgedacht worden. Bei unserer Literaturrecherche jedenfalls fanden wir nur einen einschlägigen Artikel zu dieser Thematik (vgl. Neubauer 1990).

Das Assessment Center wird zur Einschätzung aktueller Kompetenzen oder zur Prognose künftiger beruflicher Entwicklungen eingesetzt. Bei der Durchführung der Assessment Center sind vielfältige Variationen möglich; insofern kann kaum von *der* Praxis des Assessment Centers gesprochen werden. Den Unternehmen wird zudem empfohlen, die Assessment Center-Übungen auf ihr Unternehmen bezogen zu modifizieren, um den innerbetrieblichen Berufsalltag zu simulieren (vgl. Brand 1989, S.32). Zentrale Elemente sind jedoch in allen Fällen die Festlegung von Zielperspektiven und Fähigkeitsprofilen, von Übungen bzw. Aufgaben als Testbausteine und von Beurteilungskriterien sowie eine spezifische Beobachtungsorganisation und Entscheidungsfindung. An diesen Elementen orientiert sich die folgende Darstellung.

#### *Definition von Zielsetzung und zu beurteilenden Fähigkeiten*

Voraussetzung für eine effektive Anwendung des Assessment Centers ist die präzise Definition der Zielposition, des darauf bezogenen Anforderungsprofils und die Zuordnung von dafür erforderlichen Fähigkeiten. Letzteres ist jedoch insbesondere im Hinblick auf Führungspositionen nicht einfach. Darüber hinaus ist davon auszugehen, daß sich die Definition von (erwünschtem) Führungsverhalten bislang stark an männlichen Vorbildern orientiert.

Als erstes ist bei der Planung eines Assessment Centers die jeweilige *Zielsetzung* festzulegen, da verschiedene Einsatzmöglichkeiten möglich sind, die eine je unterschiedliche Ausgestaltung durch Aufgaben und Übungen erfordern. In diesem Zusammenhang müssen auch die Bedingungen der Integration des Verfahrens in das Gesamtkonzept betrieblicher Personalpolitik geklärt werden.

Als nächster Schritt ist im Falle der Nutzung des Assessment Centers für eine Stellenbesetzung deren *Anforderungsprofil* zu beschreiben und zu definieren, welche Anforderungen durch welche *Fähigkeiten und Verhaltensweisen* erfolgreich erfüllt werden können. Eine sinnvolle Anwendung des Assessment Centers impliziert, daß Führungspositionen inhaltlich eindeutig bestimmt und diejenigen Verhaltensweisen benannt werden können, die Führungskräfte zur Erreichung ihrer Ziele einsetzen (vgl. Kompa 1989, S.53).

An diesem Punkt setzt eine grundsätzliche Kritik u.a. von Testpsychologen an. Sie betrifft die Unterstellung, eine anspruchsvolle Aufgabenstellung sei in ein konkretes Anforderungsprofil umzuwandeln. Dies ist gerade für Führungspositionen schwer zu leisten, da deren Ausfüllung relativ große Freiheitsgrade beinhaltet. Die Festlegung von Beurteilungskriterien im Rahmen eines Assessment Centers, an denen die Bewerberinnen gemessen werden sollen, erfolgt in der Regel entweder durch eine Tätigkeitsanalyse der Zielposition oder durch Befragen von Führungskräften. Kritikern erscheint es bei ersterem Vorgehen unmöglich, Arbeitsplatzbeschreibungen in Eigenschaftsbeschreibungen von Personen zu übersetzen. Das letztere Verfahren halten sie deshalb für problematisch, weil dadurch nicht nur die "Selbstprojektionen der heutigen Manager" (Brand 1989, S.22) die zukünftigen beeinflussen und innovative und nonkonforme Führungsstile ausgeschlossen würden, sondern weil auch versäumt werde, zukünftige Anforderungen an Führungskräfte zu definieren. Demgegenüber wäre es wichtig, explizit durch Prognosen die zukünftigen Anforderungen an Führungskräfte zu antizipieren und somit Fragen der Führungskräfteauswahl in ein strategisches Konzept von Organisationsentwicklung einzubeziehen, zumal gerade neue Mitarbeiter/-innen als "change agents" wirken, d.h. durch neue Ideen und Verhaltensweisen Veränderungen bewirken können (vgl. Brand 1989, S.29).

Da bislang fast ausschließlich Männer für Führungspositionen ausgewählt wurden, orientiert sich die Definition von Führungsverhalten an männlichen Vorbildern. Die Aufstellung von Fähigkeitsprofilen wird von impliziten Eignungstheorien beeinflusst (vgl. Neubauer 1990, S.30). Es dürfte Frauen zwar durchaus gelingen, sich an diese männlichen Normen anzupassen, allerdings haben sie kaum eine Chance, sich anders zu verhalten und dennoch in Führungspositionen aufzusteigen.

Wenn es richtig ist, daß eher die zukunftsorientierten, partizipativen Führungskonzepte größeren Wert auf die sog. weiblichen Fähigkeiten wie Kommunikationsfähigkeit, Zuhören Können etc. legen (vgl. Schiersmann 1994), dann werden diese Elemente, die bestenfalls allmählich Eingang in die Betriebe finden, wenngleich sie als normative Orientierung vielfach akzeptiert sind, bei dem oben geschilderten, am gegenwärtig vorfindlichen Führungsverhalten ausgerichteten Vorgehen zur Ermittlung erforderlicher Fähigkeiten systematisch vernachlässigt.

Bei der Bestimmung des Tätigkeitsbereichs potentieller Mitarbeiter/-innen werden Kompas (1989,S.52) zufolge die Aufgaben einer Führungskraft zudem in einer Weise definiert, die als "Zuflucht in eine rationale Theorie des Führungskräftehandelns" erscheint. Wird zum Beispiel angenommen, daß eine Führungskraft Entscheidungen systematisch vorbereitet, den Informationsfluß durch offene, eindeutige und unmittelbare Kommunikation fördert, die

Aktivitäten von Mitarbeiter/-inne/n ausschließlich nach sachlichen Gesichtspunkten bewertet etc., dann erscheinen Übungen zur Prüfung einer analytischen Vorgehensweise und zur Beobachtung von Zielstrebigkeit angemessen. Allerdings zeichnen Untersuchungen über das Alltagshandeln erfolgreicher Führungskräfte ein Bild eher unsystematischen, unbürokratischen Vorgehens und eines eher indirekten Einwirkens auf die Mitarbeiter/-innen (vgl. Neuberger 1984, zit. nach Kompa 1989, S.52). Die vorhandene hohe Akzeptanz der Assessment Center bei Teilnehmer/-inne/n und Beobachter/-inne/n könnte möglicherweise gerade auf der Suggestion fußen, daß Führung auf der Basis rationalen Handelns erfolge und nicht auch wesentlich von nicht-rationalen Elementen bestimmt wird. Auch diese Orientierung an einem rationalisierenden Bild des Führungsverhaltens dürfte sich eher zuungunsten von Frauen auswirken, da ihnen ein eher intuitives, weniger geplantes Vorgehen bei Entscheidungsfindungen unterstellt wird.

#### *Aufgaben / Übungen und Beurteilungsdimensionen*

Beim Assessment Center werden vielfältige, vor allem situative Aufgaben und Übungen eingesetzt, die zum Teil aus der Gruppendynamik entlehnt sind. Problematisch ist die Zuordnung von Beurteilungskriterien zu den Aufgaben und die Tatsache, daß Frauen in der Regel sowohl im Hinblick auf die Rolle als Führungskraft *und* ihre Rolle als Frau wahrgenommen werden.

In bezug auf die definierten Anforderungen werden entsprechende *Aufgaben bzw. Übungen* zusammengestellt, die Beurteilungsaspekte festlegt und geeignete Beobachtungs-Protokollbögen erstellt. Die Übungen sollen es den Beobachter/-inne/n ermöglichen, aus gegenwärtigem Verhalten auf zukünftige Fähigkeiten zu schließen.

Es wird dabei zwischen nicht-situativen und situativen Verfahren unterschieden. Zu den nicht-situativen zählen

- "Paper & pencil"-Tests,
- biographische Fragebögen,
- Interviews.

Hierbei handelt es sich eher um die klassischen Verfahren der Personalauswahl. Zentral sind für die Assessment Center situative Verfahren wie

- Gruppendiskussionen,
- individuelle Problemlösungsaufgaben (z.B. Postkorb),
- Rollenspiele,
- Präsentationen,
- Managementspiele.

Zum Teil werden Übungen einfach aus der einschlägigen Literatur zur Gruppendynamik übernommen mit der Folge, daß die Teilnehmer/-innen keinen Zusammenhang zu ihrer potentiellen späteren Berufspraxis herstellen können (vgl. Brand 1989, S.31).

Der "Postkorb" zählt neben den führerlosen Gruppendiskussionen zu den am häufigsten verwandten Übungen im Assessment Center (vgl. Stehle 1987, S.6). Die Aufgabe besteht darin, eine größere Anzahl von Dokumenten durchzuarbeiten, die sich typischerweise im Posteingangsfach eines Managers befinden, nachdem er von einer längeren dienstlichen Reise zurückkehrt, beispielsweise

- geschäftliche Angelegenheiten (Der Chef will Sie unbedingt sprechen.)
- finanzielle Angelegenheiten (Die Bank warnt vor dem Sinken der Aktienkurse.)
- familiäre Schwierigkeiten (Die Frau liegt im Krankenhaus. Die Kinder werden von der Schule geworfen. Die treue Seele hat gekündigt.)
- private Nöte (Der Vermieter will den Mietvertrag auflösen. Der Nachbar droht mit einer Rechtsklage.)

Die Übung ist so konstruiert, daß sich der bzw. die Teilnehmer/-in in einer sozial isolierten Situation befindet. Die betreffende Person kommt erst abends ins Büro und kann niemanden mehr erreichen. Auch das Telefon ist bereits abgeschaltet. Weil gleich wieder eine größere Flugreise bevorsteht, können die Probleme auch nicht am nächsten Tag im Gespräch mit anderen gelöst werden.

Nach Darstellung der Assessment Center-Konstrukteure sollen mit dieser Aufgabe Organisationstalent, systematisches Denken, ordnungsgerechtes Handeln, konzeptionelle Fähigkeiten und andere Dimensionen rationalen Managements erfaßt werden (vgl. Lattmann 1989, S.32). Der Erfolg bei dieser Übung hängt allerdings nicht unbedingt von strategischer Weitsicht ab, sondern eher von taktischem Geschick und einem Gespür für unauffällige, aber dennoch wichtige Details. Entscheidend ist, "daß man in der Situation des Einzelkämpfers die subtilen Regeln bürokratischen Handelns erkennt und sie flexibel ausnutzt, um in der Bewältigung des alltäglichen Kleinkrams nicht unterzugehen" (Kompa 1989, S.44). Getestet wird aufgrund der atypisch konstruierten, isolierten Situation allerdings eher die individuelle Problemlösekompetenz, nicht jedoch beispielsweise Team- oder Kooperationsfähigkeit - Fähigkeiten, die neuere Managementkonzepte in den Mittelpunkt rücken. Deutlich ist femer, daß diese Übung, die auch in einem der Assessment Center im Rahmen des Modellversuchs angewandt wurde, eher "männliche" Anteile von Führungsverhalten testet.

Auch führerlose Gruppendiskussionen gehören zu den im Assessment Center häufig angewandten Verfahren. Dabei befinden sich die Teilnehmer/-innen in einer unstrukturierten Situation, in der sie zu einem gegebenen Problem eine gemeinsame Lösung finden müssen. Mit dieser Übung soll in der Regel die Zielstrebigkeit gemessen werden.

Die Assessment Center-Konstruktion begründet Eignungsaussagen ausschließlich auf der Basis beobachtbarer Verhaltensdaten. Durch die konkrete Beobachtung sollen Leistungen direkt erkennbar und die Eignung von Bewerber/-inne/n mit harten Fakten belegbar sein. Um dieses Ziel zu erreichen, werden allgemeine, aber dennoch verhaltensbezogene Beurteilungsdimensionen gewählt, deren Aufgabe es ist, Beobachtungen zu strukturieren und Urteile kommunizierbar zu machen. Diese allgemeineren stabilen Eigenschaften werden als Konstrukte verstanden, mit deren Hilfe die beobachteten Verhaltensweisen erklärt werden sollen. Diese Theorie ist jedoch in der Psychologie durchaus umstritten. Vielmehr sprechen wesentliche Indizien für ein situatives Verhalten.

Eine Problematik der Festlegung von Beurteilungskriterien besteht zudem darin, daß sie aufgrund der notwendigen Generalisierung leicht ins Banale abgleiten können. So dürfte zwar kaum Zweifel an der Sinnhaftigkeit der Dimension "Kommunikationsfähigkeit" bestehen. Allerdings können sehr wohl unterschiedliche Auffassungen über die Frage bestehen, was eine gute von einer schlechten Kommunikation unterscheidet. Auffällig ist ferner, daß nur wertneutrale bzw. sozial positiv bewertete Dimensionen Verwendung finden.

Die Übungen geben vor, daß das Hereinholen des Führungsalltags in eine Auswahl-situation und damit das Beobachten der Kandidat/-inn/en in Echtsituationen möglich sei. Kompas (1989, S.38) hebt demgegenüber die Realitätsferne dieser Übungen hervor, die durch die Rotation der Gruppenmitglieder/-innen verstärkt wird (s. Näheres dazu weiter unten) und die Kooperationsmöglichkeiten verhindert. Außerdem sind die Übungen unabhängig voneinander, so daß nützliche Informationen - im Unterschied zur Realsituation - nicht weiter verwertbar sind. Brand (1989, S.32) charakterisiert die Übungen als künstlich geschaffene Realität, die ein ebenso künstliches Verhalten provoziert und schlägt vor, die Praxis der Zielposition anstelle der Einzelübungen durch ein Planspiel möglichst vollständig und umfassend zu simulieren (vgl. Brand 1989, S.37).

Im Hinblick auf die Beurteilungskriterien können sich auch geschlechtsspezifische Wahrnehmungprobleme bemerkbar machen. Aufgrund der impliziten männlichen Theorien über (weibliches) Führungsverhalten ist mit Neubauer (1990, S.30) auf der Grundlage von Erfahrungswerten davon auszugehen, daß Männer, die weibliche Führungskräfte auswählen, eine "gute" Führungskraft suchen, die gleichzeitig eine "gute" Frau ist. Da dabei beide Blickwinkel (auf die Führungskraft und auf die Frau) eine Rolle spielen, sind Wahrnehmungskonflikte wie der folgende bei den Auswählenden wahrscheinlich:

"Frau<sup>1</sup> argumentiert faktisch, spricht eigene und fremde Ziele als diskrepant an, vertritt deutlich eigene Standpunkte. Für manche Männer erfüllt dies Teile des Führungsbildes; gleichzeitig vermissen sie Teile des Frauenbildes. Zu hören ist dann 'die hat aber Haar auf die Zähne (bayrisch)'; 'ein bißchen arg energisch, da haben die Leute wenig zu lachen'.

'Frau' äußert Angst und Spannung vor der Auswahlssituation, lächelt viel und bemüht sich, durch freundliches und aufmerksames Eingehen auf ihre Mitbewerber ein erträgliches Klima herzustellen. Für viele Männer erfüllt das Teile der Frau-Kriterien, verstößt aber gegen Teile des Führungsbildes. Zu hören ist dann: 'nettes, harmloses Mädchen; wenn es rauh wird, fehlt es ihr natürlich an Belastbarkeit'; 'die könnte ich mir gut als Mitarbeiterin vorstellen, zur Führungskraft fehlt ihr sicher der Biß.'" (Neubauer 1990, S.31)

Die (empirisch bislang nicht belegte) Vermutung von Neubauer geht weiter dahin, daß diejenigen Frauen die besten Chancen haben, die sich in der Auswahlssituation gegenüber Entscheidern als "Frau" präsentieren" und gegenüber Mitbewerber/-inne/n als "Führungskraft". Verliererinnen wären diesen Überlegungen zufolge am ehesten Frauen, die mit eigenen Vorstellungen von Führung aufwarten, d.h. sich nicht in die "männlichen" oder "weiblichen" Schemata pressen lassen und die damit auf "blinde Flecken" in der männlichen Wahrnehmung treffen. Dies verdeutlicht, wie schwierig es für Frauen ist, Führungskonzepte zu verwirklichen, die sich nicht in männliche oder weibliche Stereotypen einfügen.

Neben den nicht-situativen und den situativen Verfahren kann noch von tabuierten Verfahren gesprochen werden (vgl. Kompa 1989, S.45). Dies ist dann der Fall, wenn beispielsweise eine Gruppe von Teilnehmer/-inne/n und Beobachter/-inne/n für mehrere Tage in einem abgeschiedenen Hotel untergebracht ist und sich dadurch zwangsläufig beispielsweise beim Essen oder am Abend informelle Kontakte zwischen diesen beiden Gruppen ergeben. Jeserich (1981, S.206) fordert diesbezüglich, für die Bewertung der TeilnehmerAinnen lediglich das während der Übungen beobachtete Verhalten heranzuziehen. Ob dies eine realisierbare Forderung ist, darf wohl bezweifelt werden.

### *Beobachtungssituation und Beurteilungsprozeß*

Die Beobachtung ist stark formalisierten Regeln unterworfen, um Sympathieeffekte, stabile Gruppenbeziehungen und Beobachtungsbündnisse auszuschließen. Allerdings wird das Ziel, soziale Fähigkeiten testen zu wollen, damit teilweise konterkariert. Außerdem liegt eine Schwierigkeit darin, daß in der Praxis Beobachtung und Bewertung kaum voneinander zu trennen sind und sowohl Beobachter/-innen als auch TeilnehmerAinnen nicht interesselos in ein Assessment Center gehen. In die Beobachtung und Beurteilung fließen geschlechtsspezifische Kriterien ein, beispielsweise im Hinblick auf Konfliktverhalten, Entscheidungsverhalten oder den Umgang mit Emotionen.

Die Organisation der Beobachtungssituation und des Beurteilungsprozesses folgt der Vorgabe "zuerst beobachten und dann beurteilen". Dazu wird eine Kandidatin bzw. ein Kandidat bei mehreren Übungen von jeweils anderen Beobachter/-inne/n beurteilt, die ihre Beobachtungen zu einzelnen Dimensionen, z.B. Teamverhalten, notieren. Im Anschluß an alle Übungen

begründen alle BeobachterInnen ihre Einstufung jeder Teilnehmerin bzw. jedes Teilnehmers zu den einzelnen Dimensionen. Danach wird ein Gruppenkonsens zu jeder Dimension erarbeitet. Anschließend bildet sich jeder Beobachter bzw. jede Beobachterin auf der Basis dieser Gemeinschaftseinschätzung der Dimensionen ein Gesamturteil der Kandidat/-inn/en. Diese werden wiederum in der Gruppe diskutiert, um ein von allen getragenes Gesamturteil zu fällen. Dazu ist es wichtig, daß alle Beobachter/-innen im Laufe des Assessment Centers alle Kandidat/-inn/en beobachten konnten. Dieses sehr formalisierte und gründliche Vorgehen bildet die Basis der Entscheidungsfindung.

Mit einer dreifachen Rotation (Veränderung der Zuordnung von Beobachter/-inne/n zu Kandidat/-inn/en, Veränderung der Gruppenzusammensetzung der Kandidat/-inn/en und der Beobachter/-innen) soll folgendes bewirkt werden:

- "1. Der Zweck der ersten Rotation besteht darin, Sympathieeffekte zwischen Beobachtern und Kandidaten zu minimieren.
2. Die Rotation innerhalb der Kandidatengruppe soll verhindern, daß sich zwischen einzelnen Kandidaten stabile Beziehungen herausbilden. Daraus könnten - vor allem in Gruppenübungen - ungleiche Übungsbedingungen resultieren.
3. Mit der Rotation innerhalb der Beobachtergruppe sollen Beobachtungsbündnisse und andere Störeffekte ausgeschaltet werden." (Kompa 1989, S.37)

Außerdem wird darauf geachtet, daß ein Vorgesetzter nicht einem seiner eigenen Mitarbeiter/-innen als Beobachter zugeteilt wird (vgl. Kompa 1989, S.38). In der Regel werden als Beobachter/-innen Liuienvorgesetzte ausgewählt, die im Unternehmen auf mindestens einer Hierarchieebene über der Zielposition der Kandidat/-inn/en tätig sind sowie gelegentlich (externe) Psycholog/-inn/en (vgl. Brand 1989, S.24).

So plausibel diese Begründungen für das Rotationsprinzip auf der einen Seite erscheinen mögen, so ist doch auf der anderen Seite ein Widerspruch zu den Zielen des Assessment Centers nicht zu übersehen: Es sollen vor allem soziale Kompetenzen wie Kooperationsfähigkeit, Sensibilität oder Integrationsfähigkeit getestet werden. Dabei bleibt jedoch unklar, wie diese Fähigkeiten demonstriert werden kommen, wenn die Organisation des Assessment Centers zugleich eine Neutralisierung der Beziehungen zwischen den Kandidat/-inn/en vorsieht. Geht man davon aus, daß die Kompetenzen von Frauen im Hinblick auf diese Beziehungsfähigkeit aufgrund der geschlechtsspezifischen Sozialisation besonders ausgeprägt sind, so ist umgekehrt zu vermuten, daß das systematische Abkappen des Aufbaus von Beziehungsnetzen Frauen bei der Teilnahme an einem Assessment Center besonders irritiert.

Idealtypisch wird bei der Durchführung eines Assessment Centers davon ausgegangen, daß Bewerber/-innen "freimütig ihr Können und typisches Verhalten" zeigen (vgl. Brand 1989, S.32). Es ist allerdings davon auszugehen, daß die Bewerber/-innen sich im besten Licht zu zeigen versuchen und besser abschneiden wollen als ihre Mitbewerber/-innen. Sie werden nicht



nur ihre Ängste und Unsicherheiten zu unterdrücken, sondern auch noch herauszufinden versuchen, welches mögliche Verhalten in diesem Kontext erwünscht ist. So kann sich bei einer Gruppendiskussion eine Art "Kooperationssyndrom" entwickeln, bei dem die Teilnehmer/-innen Meinungsunterschiede verwischen, um rasch zu einer Lösung zu kommen. Als noch brisanter empfindet Brand (1989, S.32), daß sich vielleicht der eher in einfachen Strukturen denkende Kandidat bzw. die entsprechende Kandidatin durchsetzt, weil er bzw. sie (schnell) mit überschaubaren Lösungen aufwarten kann. Der oder die in eher komplexen Strukturen Denkende kann sich nicht richtig in die Diskussion einbringen, weil mehr Zeit für die Entwicklung einer adäquat erscheinenden Lösung erforderlich ist und die betreffende Person sich vermutlich nicht hinreichend Redezeit erkämpfen kann, um diese Lösung auch verständlich darzustellen. Im übrigen ist generell davon auszugehen, daß der Erfolg im Assessment Center wesentlich von der Fähigkeit zur Selbstdarstellung abhängt.

Problematisch erscheint in diesem Kontext auch den Konstrukteuren dieses Personalauswahlverfahrens, daß generell Beschreibung und Bewertung kaum voneinander zu trennen sind, weil Beobachtungen prinzipiell bewertungsabhängig vorgenommen werden (vgl. Schuler 1987, S.8). Um diese Gefahr zu begrenzen, wird der Schulung der Beobachter/-innen große Bedeutung zugemessen: Dabei kommt es vor allem darauf an, die direkte Verhaltensbeobachtung zu trainieren und die Beurteiler/-innen dafür zu sensibilisieren, die frühzeitige Bildung eines Gesamturteils zu vermeiden (vgl. Stehle 1987, S.10).

Die Beobachter/-innen nehmen zudem nicht interesselos an einem Assessment Center teil - insbesondere wenn sie von der Entscheidung betroffen sind, weil sie später als Vorgesetzte mit einem Bewerber oder einer Bewerberin zu tun haben werden. Entsprechend spielen im Beobachtungsprozeß persönliche Einschätzungen, Ansprüche etc. eine entscheidende Rolle. Brand (1989, S.33) folgert daraus, daß es auch in der gemeinsamen Beurteilung nicht nur um den tatsächlichen Austausch über die Beobachtungsdaten gehen dürfte, sondern auch um die Durchsetzung der eigenen Beurteilungsinteressen. Empirische Studien kommen zu dem Ergebnis, daß die unterschiedlichen Interessen das Verhalten der beteiligten Akteure im Assessment Center wesentlich bestimmen und nicht die geforderten Qualifikationen. Das Ergebnis bestünde dann darin, daß diejenigen Assessment Center-Kandidat/-inn/en, die von der Mehrzahl (oder den Mächtigsten) der Beurteiler/-innen erwünschte Verhaltensweisen am besten antizipieren können, die günstigsten Aussichten haben, dieses Auswahlverfahren erfolgreich zu durchlaufen (vgl. Brand 1989, S.34).

Kompa (1989, S.33) merkt darüber hinaus an, daß die Beobachter/-innen sich gegenseitig kontrollieren, was zu einer Angleichung der Beurteilungen und damit zu einer Vereinheitlichung der Denkweise der Vorgesetzten führe. Zugleich wird durch eine solche institutionalisierte Zentralisierung von Personalentscheidungen ein kontrollierender Zugriff auf die

Rekrutierungspraxis der bisherigen Entscheider/-innen möglich, d.h. die Entscheidungsautonomie von Personalverantwortlichen auf der mittleren Führungsebene wird eingeschränkt (vgl. Kompa 1989, S.33).

Im Hinblick auf geschlechtsspezifische Aspekte könnte dies bedeuten, daß die "Firmenphilosophie" bzw. das Gesamtkonzept der Personalplanung eine große Rolle spielen und die Einstellung einzelner Vorgesetzter zurückdrängen könnte: Herrscht ein frauenfreundliches Klima in einem Unternehmen bzw. erfolgt eine gezielte Personalplanung im Interesse von Frauen, so dürfte sich dieser Hintergrund im Assessment Center auch positiv auf die Berücksichtigung von Frauen auswirken. Ist dies nicht der Fall, so dürften auch einzelne an der Rekrutierung von Frauen bzw. an der Berücksichtigung "weiblicher" Dimensionen des Führungsverhaltens interessierte Beobachter/-innen es schwer haben, sich durchzusetzen.

Ein grundlegender Anspruch des Assessment Centers besteht weiter darin, Aussagen über die *Entwicklung von Fähigkeiten* der Bewerber/-innen zu ermöglichen. Beobachtbar ist jedoch nur das aktuelle Verhalten, daß dann als "(Au-)zeichen" (Kompa 1989, S.55) für zugrundeliegende Eigenschaften angesehen wird. Zudem wird dieselbe Fähigkeit in anderen Situationen außerhalb des Assessment Centers als ein stabile verhaltensorganisierende Eigenschaft empirischen Untersuchungen zufolge nicht wiedergefunden. Es ist außerdem nachgewiesen, daß Assessment Center-Beobachter/-innen offenbar nicht in der Lage sind, unterschiedliche Fähigkeiten einer Person voneinander abzugrenzen (vgl. Kompa 1989, S.57).

Auch unter geschlechtsspezifischen Aspekten dürfte sich eine Verzerrung der Beobachtungen nicht ausschließen lassen. Auch wenn die zu beobachtenden Fähigkeiten verbindlich definiert sind und mit Verhaltenshinweisen für die BeobachterInnen konkretisiert werden,

"entscheidet die implizite (männliche) Theorie des Beobachters immer mit. Das vom Bewerber gezeigte Verhalten muß für die Theorie einordenbar sein, sonst wird es gar nicht wahrgenommen" (Neubauer 1990, S.31).

Das folgende Beispiel verdeutlicht dies am Beispiel der Dimension Konfliktverhalten.

"Unter Konfliktverhalten verstehen viele männliche Theorien 'erfolgreiches Verhalten' in Konfliktsituationen. Streit um Interessengegensätze, Gerangel um das weitere Vorgehen, Diskussionen um 'richtige' oder 'falsche' Sichtweisen gehören zu dieser Situationsklasse. Nun gibt es Personen (häufiger weibliche als männliche), die solche Situationen auf geheimnisvolle Art zerstören, indem bei ihrer Gegenwart die Konflikte nicht auftreten wollen. Ganz ruhig und mit positiven Kümaeinwirkungen sorgen sie dafür, daß nicht 'die Fetzen fliegen' und dennoch klare und ausgewogene Problemlösungen Zustandekommen. Ist ein solcher Harmoniekatalysator ein Mann, so hat er gute Chancen als unglaublich gelassen, souverän und führend angesehen zu werden. Ist er jedoch eine Frau, so schleichen sich in der männlichen Theorie gerne Zweifel ein. 'Ich bin mir nicht sicher, ob die Bewerberin auch dann noch so gut aussieht, wenn sie mal in wirkliche Konfliktsituationen kommt'.

Ähnliches gilt für die Dimension "Entscheidungsverhalten":

"Die Liebe zur Eindeutigkeit sorgt nun in mancher männlichen Theorie dafür, daß selbst in noch ungeklärten Situationen Verhaltensweisen hoch geschätzt werden, die Klarheit um jeden Preis schaffen. Äußerungen wie 'wir können doch nicht ewig diskutieren', 'jetzt lassen wir mal die ganzen Überlegungen, wer was wie sieht, beiseite und betrachten das Problem sachlich; wichtig ist doch nur, daß ...' sind für solche Theorien viel häufiger Effizienzzeichen als Verhaltensweisen, die Vieldeutigkeit und Komplexität der Situation zunächst mal als gegeben hinnehmen und beschreibend klären wollen." (Neubauer 1990, S.31f.).

Frauen, die mit Ambiguität gut umgehen können, werden jedoch von männlichen Beurteilern häufig als unklare Denkerinnen und Entscheiderinnen eingestuft. Für viele Führungssituationen können jedoch die eher abwägenden Verhaltensweisen der Frauen angemessener sein. "Belastbarkeit" - um ein weiteres Beispiel zu nennen - wird von Männern häufig als Abwesenheit sichtbar werdender Emotionen definiert. Im konkreten Führungsalltag wäre es jedoch ein Gewinn, wenn ernste Beziehungskonflikte nicht auf der sachlichen Ebene behandelt würden (vgl. Neubauer 1990, S.32).

Im Hinblick auf frauenspezifische Aspekte ist folglich festzuhalten, daß diese bei der gegenwärtigen, geschlechtsspezifisch nicht reflektierten Praxis der Anwendung von Assessment Centern wichtige und wünschbare Verhaltenskompetenzen, die häufig bei Frauen zu finden sind, nicht angemessen berücksichtigt werden.

#### *Wissenschaftlichkeit des Verfahrens*

Das Assessment Center wird als ausgereiftes wissenschaftliches Verfahren dargestellt. Allerdings werden verschiedene Dimensionen der Validität bislang nur unzureichend erfüllt.

Kompa (1989, S.46) konstatiert das Bemühen, dem Assessment Center dadurch den Charakter von Rationalität, Sachlichkeit und Gerechtigkeit zu verleihen, daß es als ein ausgereiftes wissenschaftliches Verfahren dargestellt wird. Ihm wird Validität bescheinigt, insbesondere Inhalts- und prädiktive Validität, mit Abstrichen auch Konstruktvalidität (vgl. Stehle 1987, S.13). Daß dieser Behauptung gegenüber jedoch einige Zweifel anzumelden sind, verwundert nach dem bislang Gesagten eigentlich nicht mehr.

Diese beziehen sich zunächst auf die *Inhaltsvalidität*, die Auskunft darüber gibt, in welchem Ausmaß die Aufgaben eines Testverfahrens den gesamten möglichen Aufgabenumfang repräsentieren (vgl. Kompa 1989, S.48ff.). Für eine solche Bestimmung müßten beim Assessment Center vollständige Angaben über den Tätigkeitsbereich vorliegen, für den Mitarbeiter/-innen gesucht werden. Außerdem müßte geklärt sein, welche Übungen welcher Tätigkeit in welchem Ausmaß ähnlich sind. Schließlich müßte sicher sein, daß die Zusammenstellung der Tätigkeiten alle relevanten Tätigkeitsaspekte abdeckt und daß vom Verhalten in der "T,abnr-

Situation" auf Verhalten im Arbeitsalltag geschlossen werden kann. Das in bezug auf alle diese Punkte zumindest ein deutliches Fragezeichen anzubringen ist, wurde oben schon herausgearbeitet. Folglich muß die Erreichung der Inhaltsvalidität bezweifelt werden.

Auch im Hinblick auf die *Konstruktvalidität*, die Aussagen darüber beinhaltet, ob mit den Übungen tatsächlich die Fähigkeiten erfaßt werden, die getestet werden sollen, bestehen erhebliche Zweifel. Dabei ist auf die eigentümliche Ambivalenz der Assessment Center Konstruktion zwischen einem Verhaltens- und einem eigenschaftstheoretischen Ansatz zu verweisen (vgl. Kompa 1989, S.58): Es werden konkrete Verhaltensweisen beobachtet, aber relativ allgemeine Beurteilungsdimensionen, die auf Eigenschaften wie Kommunikationsfähigkeit, Durchsetzungsvermögen etc. abzielen, zugrundegelegt. Es muß bislang als ungeklärt gelten, worauf die Urteile der Beobachteten basieren - die Eigenschaften, die man zu erfassen vorgibt, sind es jedenfalls nur zum Teil (vgl. Schuler 1987, S. 13).

Letztlich ausschlaggebend für die Personalauswahl mittels eines Assessment Centers ist die *Vorhersagevalidität*. Mit ihrer Hilfe soll abgeschätzt werden, mit welcher Wahrscheinlichkeit bei einem positiven Ergebnis die bzw. der Betreffende in ihrer/seiner späteren Position erfolgreich sein wird. Die prognostische Validität wird im Vergleich zu anderen Verfahren als vergleichsweise hoch eingeschätzt (vgl. Stehle 1987, S. 14). Sie ist allerdings nur dann gegeben, wenn Verfahrensvielfalt und Sorgfalt bei der Durchführung dem Standard entsprechen.

Als weiteren Gesichtspunkt haben Schuler/Stehle (1983) den Aspekt der *sozialen Validität* neben den "technischen" Gesichtspunkten eingeführt. Dieses Kriterium nimmt auf die Tatsache Bezug, daß die Entwicklung psychologischer Auswahlverfahren bislang fast ausschließlich an statistischen Optimierungskriterien orientiert war und demgegenüber die Reaktion der Getesteten zu wenig berücksichtigt hat. Zu den Aspekten der sozialen Validität zählen Informationen für die Assessment Center-TeilnehmerInnen über den potentiellen Arbeitsplatz und die Organisation, deren Partizipation an der Entwicklung und dem Einsatz der Instrumente, Transparenz der Verfahrensdurchführung und der Beurteilung sowie eine Kommunikation über das Urteil (feedback) in einer rücksichtsvollen, verständlichen und nachvollziehbaren Form (vgl. Stehle 1987, S.17).

Neubauer (1990, S.33ff.) kommt aufgrund der Analyse von 54 Assessment Center-Durchläufen mit gemischten Teilnehmer/-inne/n- und Beobachter/-innen/gruppen zu dem Ergebnis, daß statistisch keine Diskriminierung von Frauen festzustellen ist. Auch diskriminierten männliche Beobachtergruppen weibliche Bewerberinnen nicht. Allerdings war der Anteil der Frauen mit unter 10% sehr niedrig. Daher wäre noch zu prüfen, ob die Ergebnisse als verallgemeinerbar gelten können.

Die Analyse dieser gemischten Assessment Center zeigt weiter, daß die (gleichen) Beobachter/-innen über eine längere Zeit hinweg Bewerberinnen bei Einzeldimensionen positiver bewerteten. Dies wird nicht auf einen plötzlichen Wandel des Qualifikationsprofils der Bewerber/-innen zurückgeführt, sondern darauf, daß alle BeobachterInnen erst mit wachsender Erfahrung eigenständige Qualitäten von Bewerberinnen einzuschätzen lernten. Bei Beobachterinnen verlief dieser Prozeß etwas schneller als bei Beobachtern. Dies bedeutet, daß es hilfreich sein könnte, die Beobachter/-innen im Hinblick auf geschlechtsspezifische Dimensionen zu sensibilisieren, um eine angemessene Beobachtung und Bewertung von Frauen zu erreichen.

Auffällig ist, daß Frauen auch in der Einzelübung "Postkorb", die mit "typisch männlichen" Führungsqualitäten in Verbindung gebracht wird, besser abschnitten. Trotz dieser positiven Einzelergebnisse wurden die Frauen im Gesamtergebnis allerdings "nur" so gut wie die Männer beurteilt. Für dieses Phänomen kann Neubauer keine Erklärung präsentieren. Auch ist nicht geklärt, ob nicht die Vorauswahl der Gruppe der Bewerberinnen schärfer war. Die schmale empirische Basis kann daher nicht als Beweis dafür angesehen werden, daß Frauen in gemischtgeschlechtlich zusammengesetzten Assessment Center-Gruppen bevorzugt werden.

### 3.3.2 Durchführung der Assessment Center im Rahmen des Modellversuchs

Nach dieser kurzen Einführung in die Theorie und Praxis des Assessment Centers betrachten wir die drei Assessment Center, die 1990 in Gießen und Lüdenscheid und 1991 in Haiger im Rahmen des Modellversuchs von der OBI-Systemzentrale als Selektionsinstrument eingesetzt wurden.

#### *Ablauf der Assessment Center im Rahmen des Modellversuchs*

Die Assessment Center der Firma OBI unterscheiden sich vom "Normaltyp" dadurch, daß einem Einzelgespräch ein größeres Gewicht als im idealtypischen Konzept beigemessen wird und die direkten Vorgesetzten als Beobachter/-innen teilnehmen. Die drei im Rahmen des Modellversuchs durchgeführten Assessment Center variierten im Hinblick auf die Dauer und die durchgeführten Übungen. Die Schulung der Beobachter/-innen war auf eine kurze Unterweisung am Tage des Beginns des Assessment Centers reduziert.

Das Assessment Center gehört zu den Instrumenten der Personalauswahl, die generell von der Firma OBI bei der Rekrutierung zukünftiger Führungskräfte genutzt werden. Mitarbeiter/-innen werden von den Marktleitern oder Gebietsleitern für ein Assessment Center vorgeschlagen, aus dem sich wiederum die TeilnehmerInnen für das "Top-Center", der Fortbildung

qualifizierter Mitarbeiter/-innen für leitende Positionen, rekrutieren. Abiturient/-inn/en, die auf der Basis eines Studiums der Betriebswirtschaft an der Berufsakademie in Heidenheim, mit der **OBI** zusammenarbeitet, die Position eines Marktleiters bzw. einer Marktleiterin anstreben (s. Kap. 2), durchlaufen vor ihrem Eintritt in die Ausbildung ebenfalls ein Assessment Center. Im Normalfall werden die Assessment Center von Mitarbeiter/-inne/n der Personalentwicklung der **OBI**-Systemzentrale konzipiert und geleitet. Diese Mitarbeiter/-innen fungieren zugleich als Beobachter/-innen. Außerdem nehmen die jeweils von einer Personalentscheidung betroffenen Marktleiter/-innen als Beobachter/-innen teil.

Ein Assessment Center bei OBI besteht aus verschiedenen Übungen (z.B. Gruppendiskussion mit und ohne Rollenvorgaben, Vorträgen, Präsentationen), mit deren Hilfe die Teilnehmer/-innen unter anderem in bezug auf Teamfähigkeit, Durchsetzungsfähigkeit, Präsentation der eigenen Person und Verhandlungsführung beurteilt werden sollen. Den Abschluß bildet ein ausführliches Einzelgespräch - einem normalen Bewerbungsgespräch vergleichbar - mit einem Vertreter der Systemzentrale und einem Marktleiter. In der Regel sollte es derjenige Marktleiter führen, der die Bewerberin bzw. den Bewerber einzustellen gedenkt. Im Unterschied zu anderen Firmen, die die direkten Vorgesetzten nicht als Beobachter/-innen einsetzen, legt **OBI** besonderen Wert auf die Einbeziehung der Marktleiter. Dies galt auch für die Assessment Centern im Rahmen des Modellversuchs. Vermutlich ist dies Verfahren angesichts des Franchise-Prinzips als Kompromiß anzusehen zwischen dem Wunsch der OBI-Systemzentrale nach Einflußnahme auf Personalentscheidungen und der Personalhoheit der jeweiligen Marktführungsgremien.

Die Teilnehmerinnen des Modellversuchs fügten sich nicht in die tradierten Aufstiegswege bei **OBI** ein: Sie waren Quereinsteigerinnen und durchbrachen damit den von OBI favorisierten innerbetrieblichen Aufstiegsweg. Auch die Tatsache, daß es sich ausschließlich um Frauen handelte, war für OBI ungewöhnlich, da Frauen auf der Führungsebene auch in diesem Unternehmen kaum repräsentiert sind (s. Kapitel 2.3). Ebenfalls unterschied sich die spezifische Zielgruppe der Berufsrückkehrerinnen bzw. arbeitslose Frauen nachdrücklich von den üblichen Bewerber/-inne/n um Führungspositionen. Die Durchführungsbedingungen wichen insofern von anderen Assessment Centern ab, als die Teilnehmerinnen durch das Orientierungsseminar (s. Kap. 3.2) auf die Art der Aufgabenstellungen vorbereitet worden waren. Die konkrete Ausgestaltung des Assessment Centers wurde dennoch von der OBI-Systemzentrale bewußt nicht für die Modellversuchs-Teilnehmerinnen geändert (vgl. Geissler/Heine/Wanisch 1993, S.49).

Üblicherweise wird die Vorauswahl der Bewerber/-innen für ein Assessment Center durch wenig aufwendige Methoden getroffen, d.h. es werden Zeugnisse, biographische Fragebögen etc. eingeholt. In internen Auswahlverfahren werden Teilnehmer/-innen in der Regel von

Vorgesetzten vorgeschlagen, aber auch Eigenanmeldungen sind möglich. Im Rahmen des Modellversuchs erfolgte die Auswahl für das Assessment Center nicht durch Vorgesetzte, sondern durch die von den Modellversuchs-Mitarbeiterinnen durchgeführten Informationsveranstaltungen und die dreitägigen Orientierungsseminare (s. Kapitel 3.1 und 3.2). Die Marktleiter, in deren Märkte die Frauen aufgenommen werden sollten, waren in diesen Akquisitionsprozeß vor dem Assessment Center nicht involviert. Aus diesem Grunde hatten die Marktleiter keine Kenntnis über die im Rahmen der bis zum Assessment Center von den Modellversuchs-Mitarbeiterinnen angeworbene Gruppe und die Bewerberinnen verfügten über keinerlei konkrete Informationen über ihren späteren Arbeitsplatz.

Die drei im Rahmen des Modellversuchs veranstalteten Assessment Center wurden nicht ganz identisch durchgeführt. Gemeinsam war allerdings bei allen die Teilnahme einer Vertreterin der Systemzentrale als Moderatorin und Beobachterin, die Teilnahme von Marktleitern, der zuständigen Gebietsleiter als Vertreter der Systemzentrale in dem durch die Franchise-Organisation vorgegebenen Führungsdreieck jeden Marktes und der beiden Modellversuchs-Mitarbeiterinnen als Beobachterinnen, sowie der wissenschaftlichen Begleitforscherin(nen).

Das erste Assessment Center dauerte eineinhalb Tage und beinhaltete sechs Übungen (s. Näheres dazu weiter unten) und ein abschließendes Einzelgespräch. Als Beobachter/-innen fungierten insgesamt 14 Personen (neben den o.g. ständigen Beobachterinnen stellvertretende Marktleiter/-innen, ein Geschäftsführer, Franchisepartner) für 18 Bewerberinnen. Es wurde vom Beobachtungsgremium festgestellt, daß die sechs durchgeführten Übungen für die vorhandene Zeit zuviel seien und dadurch die Vorbereitungszeiten für die einzelnen Übungen für die Bewerberinnen zu kurz waren.

Das zweite und dritte Assessment Center dauerte jeweils einen Tag und beinhaltete drei Übungen und Einzelgespräche. Als BeobachterInnen fungierten für neun Bewerberinnen insgesamt zehn Personen.

Mehrere Marktleiter nahmen zum ersten Mal an einem Assessment Center teil; sie hatten vorher weder Erfahrungen als Teilnehmer noch als Beobachter gemacht. Keine/r der Beobachter/-innen hatte an einem auf ihre Rolle angesichts des Modellversuchs vorbereitenden Training teilgenommen. Zu welchen Konsequenzen die unzureichende Vorbereitung der Marktleiter führte, veranschaulicht das folgende Zitat eines Marktleiters eindringlich:

*"Ich muß Ihnen auch ganz ehrlich sagen, wir waren auch überfordert als Marktleiter bei diesem ersten Assessment-Center, total überfordert, weil wir eine Entscheidung treffen mußten und keiner wußte vorher etwas davon. Da ist ein Schreiben gekommen, eine DIN A4-Seite, das und das haben wir vor, die und die Leute sind dazu eingeladen. Da war sich keiner so richtig bewußt, was kommt da aufum zu? Was gibt das für eine Ausbildung? Was wird damit bezweckt? Das hört sich immer gut und schön, Wiedereingliederung der Frauen ins Berufsleben, aber die Hintergründe, das Hintergrund-*

*wissen und dann darüber hinaus die Zielsetzung, die ist einfach nicht deutlich angesprochen worden und nicht deutlich rübergekommen. Und wenn Sie das nicht haben, dann können Sie auch diesbezüglich keinen sehr positiven Eindruck erstmal davon mitbekommen und zweitens, fällt Ihnen unwahrscheinlich schwer, eine Dame da vor Ort zu beurteilen und für sich zu erwerben oder abzulehnen." (Mader 47)*

Bei den die Assessment Center eröffnenden "Besprechungen der Beobachter/-innen" fand die Instruktion der Beobachter/-innen durch die Moderatorin statt. Obwohl von den 17 Marktleitern nur zwei an mehr als einem Assessment Center teilnahmen, wurde diese Besprechung von zwei Stunden beim ersten Assessment Center auf eine halbe Stunde beim zweiten bzw. auf eine Stunde beim dritten Assessment Center gekürzt.

Die Moderatorin gab Hinweise zu dem Verfahren und erläuterte z.B., daß die Beobachter/-innen ihre Beobachtungen nicht bewerten und keine Schlüsse daraus ziehen, keine Eindrücke, sondern nur Verhalten dokumentieren und bei den Übungen nicht intervenieren sollten. Sie verwies auf die Einzelgespräche, in denen die Bewerberinnen auch nach ihrer Einschätzung des Tages und nach ihren Gefühlen gefragt werden sollten, um mögliche falsche Selbsteinschätzungen zu erkennen.

Die Modellversuchs-Mitarbeiterinnen legten im Rahmen der Vorbesprechung im ersten Assessment Center kurze schriftliche Informationen über die Bewerberinnen (Name, Alter, Berufsabschluß und Berufserfahrung, Arbeitszeitwünsche, regional geeigneter OBI-Markt) vor und erläuterten, daß die Bewerberinnen in den Orientierungsseminaren in bezug auf Selbstpräsentation und Teamverhalten für das Assessment Center vorbereitet worden seien, daß viele Interessentinnen aufgrund von Teilzeitwünschen und fehlender Kinderbetreuung Abstand von einer Bewerbung genommen hätten, daher keine Mütter mit kleinen Kindern am Assessment Center teilnahmen und viele Bewerberinnen ihre Motivation für eine Tätigkeit im Baumarkt über eigenen Hausbau erworben hätten. Im zweiten und dritten Assessment Center berichteten sie über Probleme bei der Akquisition potentieller Teilnehmerinnen, über die Motivation der Frauen, die Bedeutung von Teilzeitangeboten und über das Interesse anderer Einzelhandelsunternehmen an Frauen, die einen beruflichen Wiedereinstieg anstreben. Informationen über die Bewerberinnen wurden in Absprache mit der Systemzentrale nicht mehr gegeben, um zu vermeiden, daß die Marktleiter sich bei ihren Beobachtungen nur auf die Bewerberinnen für ihren Markt konzentrierten. Es wurde auch nicht danach gefragt.

Einige Marktleiter äußerten während der Vorbesprechung eher allgemein, daß die Bewerberinnen offenbar belastbar seien, daß sich die eigene Einstellung zu Frauen in Führungspositionen dahingehend ändern müsse, daß auch Teilzeitarbeit denkbar wäre und daß eine Zustimmung innerhalb des Assessment Centers nur unter dem Vorbehalt der Zustimmung des Betriebsrates gültig sei. Andere sprachen sich dezidiert gegen Teilzeittätigkeiten in Führungsposi-



tionen aus. Auch wurde danach gefragt, ob es nicht besser gewesen wäre, die Frauen vorher im Markt zu sehen und eine Vorabentscheidung durch den Marktleiter treffen zu lassen.

Vertreter der *OBI-Systemzentrale* charakterisierten den Modellversuch als einen steinigem Weg, weshalb auf dem Assessment Center beurteilt werden müsse, ob er den Frauen zuzutrauen sei, und diskutierten, ob eine Teilzeitbeschäftigung Konflikte mit Kollegen und Kolleginnen aufwerten würde. Für den Ablauf eines Assessment Centers hielten sie es für angemessen, wenn sich Marktleiter und Bewerberinnen dort zum ersten Mal sähen.

#### *Definition des Anforderungsprofils und der zu beurteilenden Fähigkeiten*

Da keine Positionsbeschreibung für die stellvertretende Marktleitung vorlag und die Ausgestaltung dieser Funktion auch von Markt zu Markt stark variiert, ist fraglich, ob die Bewerberinnen alle nach den gleichen Maßstäben beurteilt wurden.

Erinnert sei daran, daß die Verfahrenselemente des Assessment Centers gemäß den Anforderungen der zu besetzenden Posten konstruiert und ausgewählt werden sollen. Die Bewerberinnen im Rahmen des Modellversuchs wurden für eine Weiterbildung ausgewählt, die sie dazu befähigen sollte, die Position einer stellvertretenden Marktleiterin zu übernehmen. Es gibt bei der Firma OBI aber keine Stellenbeschreibung der stellvertretenden Marktleitung, u.a. vermutlich deshalb, weil die Aufgabenstellung dieser Position in den einzelnen Märkten aufgrund der unterschiedlichen Größe der Märkte, den unterschiedlichen Formen der Delegation von Verantwortung an die Stellvertretung und der Frage, ob der Markt nach der Gruppenstruktur organisiert ist (s. Kap.2) sehr verschieden ausfällt.

Obwohl OBI kein einheitliches Profil für die Zielposition der stellvertretenden Marktleitung entwickelt hat, wurde zu Beginn der Assessment Center die von Markt zu Markt unterschiedliche Aufgabenstellung der stellvertretenden Marktleitung nicht diskutiert, so daß fraglich ist, ob die Beurteiler/-innen von denselben Voraussetzungen ausgingen. Es ist zu vermuten, daß jeder Marktleiter die Anforderungen seines Marktes auch bei der Beurteilung der Kandidatinnen für andere Märkte zugrundelegte, ohne zu wissen, ob das Anforderungsprofil identisch war. Folglich wurde die Maxime, daß die Kandidat/-inn/en im Assessment Center an einer gemeinsamen Norm gemessen werden sollen und nicht aneinander (vgl. Schuler 1987, S.21), nicht erfüllt.

Auch die Frage, ob mit der gezielten Rekrutierung von Frauen ein verändertes Führungskonzept entweder erwartet oder aber angestrebt wurde, wurde nicht thematisiert.

#### *Aufgaben / Übungen und Beurteilungskriterien*

Die Zusammenstellung der eingesetzten *Übungen* variierte und wurde nicht begründet. Den Beobachter/-innen wurden keine *Beurteilungskriterien* genannt, ihnen war nicht bekannt, anhand welcher Übungen welche Verhaltensweisen zu beurteilen seien, und es wurden keine Protokollbögen für die einzelnen Bewerberinnen benutzt.

Die *Einzelgespräche* wurden von den Marktleitern sowie von den Teilnehmerinnen atypisch nicht als Feedback, sondern eher als klassische Bewerbungsgespräche genutzt, weil sie zeitlich vor die Entscheidungsdiskussion plaziert waren. Typisch für die Bewerbungsgespräche mit dieser Zielgruppe war die Frage nach der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, deren glaubwürdige Beantwortung eine positive Entscheidung mitbeeinflusste.

Insgesamt wurden folgende Einzelverfahren eingesetzt: Vortrag, Postkorb, Gruppendiskussionen, "Manager 2000", Entscheidungs- und Kooperationsaufgaben. Den Bewerberinnen waren ähnliche Übungen aus dem Orientierungsseminar bekannt.

Die Übung "Manager 2000" (s. die folgende Beschreibung), bei der sowohl Selbstdarstellung als auch Kooperation gefordert ist, wurde bei allen drei Assessment Centern durchgeführt. Zwei gleiche Übungen wurden im ersten und zweiten bzw. in den beiden eintägigen Assessment Centern realisiert; die letzten beiden unterschieden sich in einer Übung. Diese Differenzen wurden nicht erklärt. Die Übungen waren branchenfremd.

Abb.: Übung "Manager 2000"

Liebe Teilnehmerin, lieber Teilnehmer,  
 Welche Eigenschaft wird wohl die "ideale Führungskraft" im Jahr 2000 besitzen?  
 Sie finden nun auf der nächsten Seite eine Liste mit 27 Führungsmerkmalen.  
 Bitte wählen Sie nun 10 Eigenschaften aus, die Ihrer Meinung nach im Jahr 2000 die wichtigsten Führungseigenschaften sein werden und tragen Sie diese in die untenstehende Liste ein.

RANGFOLGE  
 einzeln

FÜHRUNGSEIGENSCHAFTEN

--	--

Bringen Sie nun die 10 ausgewählten Führungsmerkmale bitte in eine Rangfolge, das heißt, Sie geben der Eigenschaft, die Ihrer Meinung nach am wichtigsten ist eine 1 und der unwichtigsten Eigenschaft eine 10 und tragen diese Werte unter "RANGFOLGE einzeln" ein. Bitte überlegen Sie sich auch die Vorgabe der mittleren Ränge sorgfältig, so daß Sie ihre Wahl auch später in der Gruppe begründen können.

#### LISTE MIT FÜHRUNGSEIGENSCHAFTEN

Analytisches Denkvermögen  
 Aufgeschlossenheit  
 Begeisterungsfähigkeit  
 Belastbarkeit  
 Charisma  
 Diplomatisches Geschick  
 Entscheidungsfreude  
 Ethische Grundsätze  
 Fähigkeit, Anregungen zu geben  
 Fähigkeiten zum Teamwork  
 Fitneß  
 Flexibilität  
 Förderung von Mitarbeitern  
 Geduld

Härte  
 Intelligenz  
 Intuition  
 Konservative Einstellung  
 Korrektes Auftreten  
 Kreativität  
 Loyalität  
 Planerisches Geschick  
 Risikofreude  
 Sozialkompetenz  
 Sympatliische Erscheinung  
 Tatkraft  
 Vertrauenswürdigkeit

Im ersten Assessment Center blieb der freie Vortrag der Bewerberinnen zu einem Thema der eigenen Wahl, für den eine fünfzehnminütige Vorbereitungszeit gewährt wurde, den Beobachter/-inne/n in besonderer Weise im Gedächtnis haften: Im abschließenden Bewertungsgespräch wurde er insgesamt neunmal zur Bewertung herangezogen. Im zweiten Assessment Center war der Vortrag im Programm geplant, wurde aber aus organisatorischen Gründen weggelassen. Im letzten Assessment Center war er nicht mehr vorgesehen, d.h. in den beiden letzten Assessment Centern hatten die Bewerberinnen außerhalb einer Vorstellungsrunde und des abschließenden Einzelgesprächs keine Möglichkeit zur Einzeldarstellung - trotz des offenbar sehr zentralen Stellenwerts des Vortrags im ersten Assessment Center.

Unklar blieb angesichts der fehlenden Anforderungsprofile, nach welchen Kriterien die Übungen ausgewählt wurden. Den BeobachterInnen wurden darüber hinaus keine Hinweise gegeben, bei welchen Übungen welche Qualifikationen beurteilt werden sollten. Daß gerade in einer solchen Situation, in der die Beurteilungskriterien nicht transparent sind, die generellen Probleme des Assessment Centers wie vorschnelle Beurteilung massiv durchschlagen, verdeutlicht die folgende Äußerung eines Marktleiters:

*"...(daß) man zu einem Menschen von der ersten Minute entweder Sympathie oder Antipathie hat. Und da war schon eine da - mit der hätte ich mich schwer getan."*

Nur im zweiten Assessment Center wurde der folgende Bogen "Beobachtungsdimensionen mit Beispielen für Verhaltensvarianten" (s. die folgende Abb.) vorgelegt, wobei nicht mitgeteilt wurde, ob diese Verhaltensvarianten für die Position der stellvertretenden Marktleitung angemessen erschienen. Dieser Bogen war auch nicht als individuelles Beurteilungsraster für jede Teilnehmerin vorgesehen. Vielmehr wurde den Beobachter/-inne/n jeweils ein Exemplar als Anregung und Hilfestellung zugeteilt. Welchen Einfluß diese wenig konkreten Beispiele auf das Beurteilungsvermögen der Beobachter/-innen hatten, wurde nicht geklärt.

Abb.: Verhaltensvarianten für Beobachtungssituationen im Assessment Center

Beobachtungsdimension	Beispiele für Verhaltensvarianten
1. Auftreten und Ausstrahlung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- macht ordentlichen äußeren Eindruck</li> <li>- hat ansprechende Mimik und Gestik</li> <li>- wirkt schüchtern</li> </ul>
2. Geistige Beweglichkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- durchschaut Probleme schnell</li> <li>- faßt Aufgaben schnell auf</li> <li>- trifft Entscheidungen schnell und sicher</li> <li>- findet außergewöhnliche Problemlösungen</li> <li>- drückt sich vor Entscheidungen</li> <li>- kann der Diskussion nicht folgen</li> </ul>
3. Integrationsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wird von den Gesprächspartnern akzeptiert</li> <li>- sucht neben dem sachlichen auch den persönlichen Kontakt</li> <li>- kann sich leicht auf persönliche Eigenarten seiner Gesprächspartner einstellen</li> <li>- geht auf Beiträge anderer ein, entwickelt sie weiter</li> <li>- äußert persönliche Kritik an anderen</li> <li>- reagiert empfindlich oder beleidigt auf Kritik</li> </ul>
4. Aktivität	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nimmt rege an der Diskussion teil</li> <li>- entwickelt Problemlösestrategien</li> <li>- zeigt sich engagiert und motiviert</li> <li>- beteiligt sich kaum am Gespräch</li> <li>- zeigt durch sein Verhalten Desinteresse</li> </ul>
5. Durchsetzungsvermögen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- überzeugt durch Argumente</li> <li>- ergreift die Initiative</li> <li>- tritt selbstbewußt für seine Überzeugung ein</li> <li>- hat die Gesprächsführung</li> <li>- gibt bei Gegenargumenten seine Position auf</li> <li>- hat keine eigene Meinung</li> </ul>
6. Kommunikationsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ist sicher und gewandt im sprachlichen Ausdruck</li> <li>- macht klare, verständliche, logische Aussagen</li> <li>- wiederholt sich ständig</li> <li>- hält ausschweifende Monologe</li> </ul>
7. Fachkenntnisse	<ul style="list-style-type: none"> <li>- beweist seine Fachkenntnisse in der Anwendung</li> <li>- kann aufgrund fehlender Fachkenntnisse nicht mitdiskutieren</li> </ul>

Die *Einzelgespräche* haben normalerweise als Bestandteil eines Assessment Centers eher eine Feedback-Funktion als die Bedeutung von Bewerbungsgesprächen: In sie soll nach Abschluß eines Assessment Centers der Gesamteindruck aller Beobachter/-innen einfließen (vgl. Schuler 1987, S.21; Stehle/Brunöhler 1987, S.133). Demgegenüber räumt OBI dem Einzelgespräch allgemein im Rahmen eines Assessment Centers einen größeren Stellenwert ein (s. weiter vorne). Im Rahmen des Modellversuchs waren die Einzelgespräche mit den Bewerberinnen mit Absicht *vor* die gemeinsame Datenauswertung plaziert, damit die daraus gewonnenen Erkenntnisse noch auf den Entscheidungsprozeß Einfluß nehmen konnten.

Mehrheitlich wurden die Frauen nach deren Aussagen (vgl. Geissler/Heine/Wanisch 1993, S.69ff.) unabhängig vom Gruppengeschehen auf die Punkte angesprochen, die den einstellenden Marktleitern in bezug auf diese Bewerberinnengruppe klärungsbedürftig erschienen: die Vereinbarkeit von Kindern und Beruf und die Frage nach der persönlichen Motivation. So berichtet eine Bewerberin:

*[...] warum ich zu OBI will, wie ich mir das vorstelle und wie ich mein Kind da unterbringe. Und das drehte sich immer nur im Kreis \_ um diese drei Fragen."* (Klein)<sup>3</sup>

*"Ich kann mich noch sehr gut an das Einzelgespräch erinnern, das war eine unmögliche Situation. Ich bin eine Viertelstunde oder zwanzig Minuten lang immer wieder dasselbe gefragt worden: Warum ich zu OBI will, wie ich mir das vorstelle und wie ich mein Kind da unterbringe. Und das drehte sich immer nur im Kreis \_ um diese drei Fragen. Im nachhinein finde ich das eigentlich idiotisch. Von diesen drei Fragen bewegte sich das überhaupt nicht weg, die Formulierung war immer wieder anders, aber im Grunde genommen ging es nur darum".* (Klein)

Für die Marktleiter unterschied sich das Einzelgespräch von einem vom Assessment Center unabhängigen Bewerbungsgespräch offenbar nur wenig. Ein Marktleiter gab bei der anschließenden Diskussion über die Beurteilung als wesentliche Grundlage seiner Entscheidung die im Einzelgespräch gewonnene Erkenntnis an, daß die Kinder der Bewerberin aus dem Betreuungsalter heraus sind und die angestrebte Erwerbstätigkeit der Mutter von der Familie unterstützt wird.

Nur für einen Marktleiter lieferten die vorausgegangenen Übungen Impulse für das Einzelgespräch:

*"Wenn wir sie in der Gruppe nicht kennengelernt hätten, hätten wir sie auch nicht auf Sachen angesprochen, die uns da irgendwie aufgefallen sind. Das Assessment Center hat uns ja irgendwo \_ ich sage mal \_\_ die Augen geöffnet... Man lernt sie ja irgendwo kennen ...formuliert seine Fragen bei dieser Beobachtung."* (Siebert 16)

Die Teilnehmerinnen nutzten die Einzelgespräche ebenfalls eher als Bewerbungsgespräche:

*"Dadurch, daß ich ja schon sehr viele Einstellungsgespräche anderweitig mitgemacht habe und auch selbst bereits Einstellungsgespräche geführt habe, habe ich das ei-*

---

3 Die folgenden Zitate der Teilnehmerinnen wurden einer Diskussion über ihre Teilnahme zum Assessment Center entnommen (Geissler/Heine/Wanisch 1993, S. 60-76)

*gentlich als ganz normal hingenommen. Mir war wichtig zu zeigen, was ich wollte und was ich nicht wollte. Und ich denke, es kam auch zum Ausdruck, daß ich eben nicht nach X. in den Markt wollte, sondern nach P." (Cordes)*

Auch die Modellversuchs-Mitarbeiterinnen gelangten zu der Einschätzung, daß den Einzelgesprächen für den Entscheidungsprozeß eine viel größere Bedeutung zukam als den Übungen im Assessment Center (vgl. Geissler/Heine/Wanisch 1993, S. 19).

#### *Beobachtungssituation, Beurteilungs- und Bewertungsprozeß*

Der Beobachtungsprozeß verlief größtenteils nach den vorgegebenen Regeln. U.a. weil den Beobachter/-innen keine individuell zu verwendenden Protokollbögen vorlagen, wurden im anschließenden Beurteilungsprozeß allerdings die Kompetenzen der Bewerberinnen nicht systematisch und mit Beispielen belegt diskutiert.

Der für ein Assessment Center typische systematisierte *Beobachtungsprozeß* wurde in etwa eingehalten: Das auf die Zuordnung von Beobachter/-inne/n zu Kandidat/-inn/en, Zusammensetzung der Bewerberinnen-Gruppe, Zusammensetzung der Beobachtungsgruppe bezogene dreifache Rotationsverfahren wurde auf allen drei Assessment Centern erfüllt. Die Methode des BeobachterAinnen/wechsels stieß aber bei einigen Marktleitern auf Kritik:

*"Wenn wir uns mit denen beschäftigt hätten, dann hätten wir auch sicherlich in jeder Runde wieder mehr erkennen können, hätten das gesamte Bild ergänzen können, diese einzelnen Puzzleteile dann zu einem kompletten Bild bringen können - und das haben wir nicht geschafft, weil wir einfach eine andere Gruppe bekamen und uns dann irgendwo von diesen Frauen, die wir im Markt hätten haben können, gelöst haben." (Siebert 6)*

Anzumerken ist in bezug auf die Beobachtungssituation die im Vergleich zum Normalfall des Assessment Centers untypische *Anwesenheit der Modellversuchs-Mitarbeiterinnen*, die quasi als externe Expertinnen fungierten. Ihre Expertiiuenfunktion basierte allerdings ausschließlich auf der Kenntnis der Bewerberinnengruppe und nicht auf Erfahrungen mit dem Verfahren. Entsprechend häufig bezogen sich die Interventionen der Modellversuchs-Mitarbeiterinnen auf eine Erklärung von Verhalten bzw. auf ihre Kenntnisse der einzelnen Personen aus den vorangegangenen Orientierungsseminaren. Unklar war allen Assessment Center-Teilnehmer/-inne/n (den Bewerberinnen, den Vertreter/-inne/n der Systemzentrale, den Marktleitern, den Modellversuchs-Mitarbeiterinnen), welche konkreten Einflußmöglichkeiten den Modellversuchs-Mitarbeiterinnen eingeräumt werden würden. Dies kristallisierte sich erst im Laufe der Zusammenarbeit heraus.

Aus Sicht der OBI-Systemzentrale waren die Beiträge der Modellversuchs-Mitarbeiterinnen fundiert und kritisch zugleich. Es wurde hervorgehoben, daß sie nicht iminer versuchten, Partei

zu ergreifen, was sehr dazu beitrug, daß der Entscheidungsprozeß sachlich verlief (vgl. Geissler/ Heine/Wanisch 1993, S.49).

Für die Teilnehmerinnen hatten die Modellversuch-Mitarbeiterinnen während des Assessment Centers überwiegend eine wichtige, beruhigende Funktion, wie die folgenden Aussagen belegen:

*"Die Frauen waren für mich der ruhende Pol. Ich habe mich auch immer wieder mit den Gedanken und per Blickkontakt an die Damen gehalten." (Malfeld)*

*"Ich muß heute aus der Erinnerung heraus sagen, ich habe auf dem Assessment Center im großen und ganzen die Damen wenig wahrgenommen, aber irgendwo war schon eine positive Unterstützung. Aber so direkt, wie zum Beispiel Frau C, die im Einzelgespräch mal einen Moment gehofft hat. da kommt Hilfe, habe ich sie nicht wahrgenommen. Aber im Hintergrund habe ich sie schon als positive Unterstützung empfunden, als Beobachterinnen in der Teamarbeit oder im Plenum bei den Redebeiträgen." (Klein)*

Nicht für den Beurteilungsprozeß geklärt wurde auch, welche Rolle es spielte, daß sich die Bewerberinnen untereinander kannten. Die Bewerberinnen äußerten sich dazu positiv:

*"Unter uns Bewerberinnen herrschte ein wohltuender Gemeinschaftssinn, der sich meiner Meinung nach in dem vorher hervorragend gelaufenen dreitägigen Einstiegsseminar begründete. Von Konkurrenzkampf war keine Spur, eher gespannte Aufgeregtheit und große Neugier." (Pohl AI)*

Hingegen bemerkte ein Marktleiter, daß dieses Kennen für ihn "den Reiz des Assessment Centers gestört" habe.

Das gegenseitige Vertrautsein verhalf einigen Teilnehmerinnen offenbar auch dazu, den überwiegend als belastend erlebten Beobachtungsprozeß zu ignorieren und sich auf die Gruppenarbeiten zu konzentrieren.

*"Also, nach den Anfängen habe ich diese Männer gar nicht mehr bemerkt, es waren ja überwiegend Männer, glaube ich, doch vom Verein war auch jeweils noch eine Frau dabei. Worauf die geachtet haben? Tja, auf das Äußere, auf die Artikulation und auf die Gestik, denke ich mir. Die Gesamterscheinung eigentlich und wie vernünftig das war, was man gesagt hat." (Leiss)*

*"Mir ging es auch so, nachdem die Befangenheit weg war, daß ich die Beobachter nicht mehr wahrgenommen habe, und ich denke, die haben darauf geachtet, wie sich jede einzelne allgemein und in der Gruppe verhält, welche Position sie einnimmt und wie sie sich durchsetzt." (Neuendorf)*

*"Ich empfand die Personen im Hintergrund als unangenehm. Jemanden nach den wenigen Worten, die da gefallen sind oder nach dem Auftreten zu beurteilen, fand ich ungerecht, weil ich finde, daß man nach solchen Kriterien kein Einstellungsverfahren vornehmen kann – und darum ging es ja. Ich war verunsichert und konnte mich deshalb nicht so gut konzentrieren." (Malfeld)*



Eine Äußerung thematisiert die Vermutung, daß auch die Verhaltensweisen außerhalb der eigentlichen Übungen getestet wurden.

*"Mir ist aufgefallen, daß man nicht nur während der Gruppenarbeit beobachtet hat, sondern während des ganzen Assessment Centers. Ich habe festgestellt, daß man auf alles geachtet hat: Haltung, Einsatz, ins Wort fallen, still sein oder wie man einem anderen eine Aufgabe zuschiebt oder abnimmt, und darüber wurde dann, vermute ich, anschließend auch intern nochmal geredet." (Jessen)*

Die Teilnehmerinnen gehen davon aus, daß frauenspezifische Aspekte eine wichtige Rolle spielten.

*"Ich denke, die Beobachter haben auf die Teamfähigkeit geachtet und dann natürlich, weil wir Frauen sind, auf das Äußere – das ist mir auch zugetragen worden. Ich finde, daß Frauen immer nach dem Äußeren beurteilt werden und das ist bei Männern eben ganz anders. Das kam ja auch in unserem [ersten] Materialienband ganz gut raus." (Delrmei)*

Die *Bewertungsdiskussion* verlief bei den drei beobachteten Assessment Centern unterschiedlich, jedoch in keinem Fall nach einem der in der Theorie empfohlenen Schemata. Aufgrund mangelnder Schulung der Beobachter/-innen und des Fehlens von Beurteilungsbögen und -kriterien konnte die im Assessment Center-Konzept vorgesehene Beurteilungssystematik nicht eingehalten werden. Es wurde keine der möglichen Bewertungsdimensionen systematisch pro Bewerberin diskutiert und keine gemeinschaftliche Gesamtbeurteilung der einzelnen Bewerberinnen vorgenommen. Die BeurteilerInnen begründeten ihre Wertungen nicht ausführlich und belegten sie nicht mit Verhaltensbeispielen.

Bei dem ersten, eineinhalbtägigen Assessment Center wurden bereits am Abend Vorentscheidungen formuliert; dies spiegelt die Berechtigung einer Kritik an Assessment Centern wider, derzufolge sich BeurteilerInnen bereits vorzeitig eine feste Meinung bilden (vgl. Witt 1987).

Zusätzlich zu der generellen Problematik des Assessment Center-Verfahrens, daß die Beobachter/-innen keine wirklich "neutralen Meßinstrumente" sind, wirkte sich angesichts der Anwesenheit der potentiellen unmittelbaren Vorgesetzten und der Kenntnis, welche Frau potentiell in welchen Markt kommen sollte, problematisch aus, daß eine Beurteilung vermutlich umso früher feststeht, je unmittelbarer die Beurteiler/-innen von der Personalentscheidung betroffen sind, weil es aus sozialpsychologischen Gründen schwierig ist, Unentschiedenheit auszuhalten. Im zweiten und dritten Assessment Center war den Beurteiler/-innen nur bekannt, daß die Bewerberinnen Berufsrückkehrerinnen waren. Über die Vorstellungsrunde hinaus erhielten sie keine weiteren Informationen über die Berufserfahrung und die fachlichen Kenntnisse der Bewerberinnen bzw. den vorgesehenen Arbeitsort. Damit war in diesen beiden Fällen die genannte Gefahr nicht gegeben.

Eine sehr verkürzte Variante eines Beurteilungsschemas leitete im zweiten Assessment Center die Diskussionsrunde ein: Alle Beobachter/-innen gaben schriftlich zu allen Bewerberinnen ihr Votum in einer Matrix in Form von + (positiv), - (negativ) und ? (unentschieden) ab.

Über die drei Assessment Center hinweg hat sich der Diskussionsbedarf pro Teilnehmerin zwischen den Marktleitern und zwischen ihnen und den Modellversuchs-Mitarbeiterinnen stetig verringert. Eine größere Vertrautheit der Marktleiter mit der Zielgruppe ist als Erklärung dafür möglich: Zwar haben von 17 Marktleitern nur zwei als Beobachter an mehr als einem Assessment Center teilgenommen, aber auf dem zweiten Assessment Center nahmen drei Marktleiter teil, bei denen bereits Teilnehmerinnen der ersten Runde ihre Weiterbildungsmaßnahme begonnen hatten; möglich ist auch, daß die Modellversuchs-Mitarbeiterinnen im Zuge der Vorauswahl zunehmend die Bewertungskriterien der zukünftigen Vorgesetzten antizipierten, wie dies in einer Angleichung von externen Beobachter/-innen an interne häufig geschieht (vgl. Bungard 1987, S.108).

#### *Entscheidungsfindung*

Von insgesamt 41 Assessment Center-Teilnehmerinnen wurden 25 akzeptiert. Das waren mehr als die Hälfte der Teilnehmerinnen und damit mehr als bei OBI üblich – nämlich durchschnittlich ein Drittel der Bewerber/-innen. Hier machte sich vermutlich entweder die Beratung und Vorauswahl durch die Orientierungsseminare positiv bemerkbar oder aber der implizite Druck auf alle Beteiligten, genügend Modellversuchs-Teilnehmerinnen zu finden.

Aus Sicht der OBI-Systemzentrale differierten die Entscheidungsprozesse nicht gegenüber anderen OBI-Assessment Centern, mit der Ausnahme, daß aus deren Sicht die Auswahl für einen einzelnen Markt zum Teil zu gering war und aus diesem Grund oft auch positive Entscheidungen mangels Alternativen fielen (vgl. Geissler/Heine/Wanisch 1993, S.49). Die enge Personaldecke in den OBI-Märkten fühlte dazu, daß Marktleiter beabsichtigten, einigen Bewerberinnen, die sie für eine Teilnahme an dem Modellversuch als ungeeignet befanden, Arbeitsverträge als Verkäuferin anzubieten.

Angesichts der unzureichenden Reflexion des Anforderungsprofils und der Beurteilungskriterien stellt sich die Frage, welche Gesichtspunkte faktisch für die Entscheidung für oder gegen eine Bewerberin ausschlaggebend waren. Unsere Interviews mit den Marktleitern sowie die Analyse der teilnehmenden Beobachtung während der Assessment Center ergaben, daß die Beurteilung personenbezogenen Fähigkeiten, des Gruppenverhaltens sowie subjektive Erfolgsprognosen zentral für den Entscheidungsprozeß waren: Diese Beurteilungskriterien werden im folgenden anhand des ersten der drei durchgeführten Assessment Center exemplarisch etwas genauer beschrieben.

Die Marktleiter beurteilten die *personenbezogenen Fähigkeiten* der Bewerberinnen vor allen Dingen unter dem Aspekt von Sachlichkeit und Kontextbezug der Beiträge, dem gezeigten Interesse und der Strukturiertheit des Vorgehens, d.h. unter typisch männlichen Merkmalen von Führung. Außerdem wurde Wert gelegt auf eine positive Grundeinstellung und ein sympathisches, der gesellschaftlichen Norm entsprechendes Erscheinungsbild der Frauen, d.h. gleichzeitig wurden die Bewerberinnen unter typisch weiblichen Gesichtspunkten beurteilt.

Die akzeptierten Modellversuchs-Teilnehmerinnen wurden im Hinblick auf personale Kompetenzen wie folgt beurteilt: (In Klammern hier sowie bei den folgenden Auflistungen Häufigkeit der Nennungen nach Aspekten geordnet, nicht nach Personen):

- sachliche Beiträge, nützliche Beiträge, sachliche Vorschläge, Beitrag hat Hand und Fuß,
- hohe Aufmerksamkeit, ist interessiert,
- Vortrag war gut, schön, sehr gut, gut strukturiert,
- wenig praktisch, mehr theoretisierend,
- hat Infos falsch bewertet,
- Kenntnisse im Handel hohe Affinität zum Sortiment,
- lernfähig, aktiv und engagiert,
- vertritt interessante Perspektive,
- unklar, ob derzeitiger Stellvertreter das so gekonnt hätte,
- intelligente Frau,
- wißbegierig und hartnäckig, zielstrebig, lernwillig,
- schwierige Aufgabe gut gelöst, strategisches Denken, analytisch, rhetorisch,
- zeigt breites Spektrum von Verhaltensweisen,
- hat "Power" (3), dynamisch,
- sachlich (3), ruhig (3), besonnen,
- positives Denken, motiviert,
- macht denkbar besten Eindruck, gute Ausstrahlung, starker persönlicher Eindruck, ruhige sachliche Ausstrahlung,
- sagt, wenn ihr was nicht paßt, kämpft auch für was, ist ehrlich, zeigt Mut zum Konflikt,
- belastbar
- sie hat dem Assessmentcenter was Positives abgewonnen,
- resoluter Mensch, autoritär,
  
- ihr Temperament ist problematisch.
- stellt ihr Licht extrem unter Scheffel,
- stellt Suggestivfragen, hat nur geschlossene Fragen gestellt,
- gepflegter Eindruck,
- nicht im Baumarkt, sondern in Boutique vorstellbar,
- verbindende Art, mütterlich, viel Lebenserfahrung,
- wirkt gekünstelt,
- kein positiver Eindruck, Antipathie
- schlechtgekleidete Person,
- Figur erschwert Urteilsfindung,

- nicht belastbar, hat zunehmend resigniert (2), nicht flexibel, nicht dynamisch, bricht zusammen, fehlt der "Pep",
- Frauenfrau,

In bezug auf die abgelehnten Teilnehmerinnen wurde folgendes hervorgehoben:

- etwas begriffsstutzig, vergewissert sich oft, hat zur Konfusion beigetragen, redet immer am Thema vorbei, bricht aus Themen aus,
- schaltet ab in Diskussionen, hat sich ausgeklinkt,
- keine Impulse,
- über Ziel hinweggeschossen,
- kein analytisches Denkvermögen,
- zusammenhanglose Beispiele, Vortrag war zusammenhanglos.
- "ihr Bild wird nicht vergessen gemacht durch Stärken im Ausdrucksverhalten", unsympathisches Erscheinungsbild,
- keine Höhen und Tiefen, nicht weiter aufgefallen,
- sehr zurückhaltend, zögernd,
- Butler für Gefühlsebene, zu distanzlos,
- besser im sozialen Bereich, nett und unkompliziert,
- realitätsfremd, Desinteresse,
- negative Haltung, nicht zugänglich, egozentrisch,
- bewegte Vergangenheit,
- "Power",
- Unreife.

Dabei fällt auf, daß viele der Aspekte, mit deren Hilfe die abgelehnten Frauen beurteilt wurden, zu den eher dem weiblichen Rollenmodell entsprechenden gehören. Ein Interview mit einem Marktleiter bestätigt diese Einschätzung: "Bei zwei gleichwertigen Frauen hat sicher als letzter Aspekt auch das Aussehen eine Rolle gespielt." (Geissler/Heine/Wanisch 1993, S.53).

Die Marktleiter bewerteten das *Gruppenverhalten* überwiegend dann positiv, wenn die Frauen Standpunkte bezogen und in der Gruppe vertraten und wenn sie entweder konstruktiv mitarbeiteten oder als Führungsperson die Gruppenarbeit strukturierten. Negativ bewerteten sie Passivität und Unterordnung, worunter sie auch ein eher ausgeprägt soziales Verhalten verstanden, d.h. heißt eher, Frauen zugeschriebene Verhaltensweisen.

Frauen, die nach dem ersten Assessmentcenter von OBI akzeptiert wurden und am Modellversuch teilnahmen, wurden in bezug auf ihre *Teamfähigkeit* wie folgt charakterisiert:

- dominierende Kraft, Stärkste in der Gruppe, wurde von anderen als Führung akzeptiert, setzt sich Ziele und ist fähig, diese durchzusetzen,
- kann zielorientiert motivieren, alle beteiligen, Gruppe führen, delegieren, andere miteinbeziehen, sucht Verständigung in der Gruppe,
- fordert andere heraus, ihre Meinung zu sagen; führt zum Thema zurück, läßt nicht locker,
- integratives Verhalten, koordiniert, aktive Mitarbeit (2), kooperativ, ist auf andere eingegangen,

- macht strukturierende Vorschläge, liefert gute Beiträge zur Gruppenarbeit, ist konstruktiv, konkret (2), initiativ, bringt Dinge auf den Punkt,
- Mutterfigur in der Mannschaft,
- hat sich am Anfang aus Diskussion ausgeklinkt,
- fügt sich ein, nicht konfliktfähig, nicht durchsetzungsfähig, kein eigener Beitrag, stimmt nur zu, bestätigt andere, nicht gruppendienlich, konnte sich nicht durchsetzen, zu leise,
- wollte Diskussion abbrechen, hat gern Fäden in der Hand, belächelt andere, buttert andere unter (2), hat teilweise andere überrannt, läßt keine neben sich hochkommen.

Zu den Frauen, die von OBI abgelehnt wurden bzw. selber nach dem Auswahlverfahren absagten, wurde geäußert:

- keine Führungskraft: zu sozial, stellt sich in Dienst der Gruppe, nicht strukturierend,
- schnell untergeordnet (2), setzt sich nicht durch, paßt sich an, sehr ruhig (2), mangelhafte Mitarbeit, zurückhaltend, keine Kämpfernatur, 'kriegt nicht rüber', was sie meint,
- belindert andere, wird als Störenfried wahrgenommen,
- redet um des Redens willen, weiß alles.

Offenbar waren die Marktleiter durchaus bereit, die Teilnehmerinnen nicht nur nach ihren derzeit erkennbaren Fähigkeiten zu beurteilen, sondern brachten ihre subjektive Einschätzung der *Entwicklungsfähigkeit* ein.

Zur Zukunft der positiv bewerteten Teilnehmerinnen wurde u.a. assoziiert:

- gutes Potential (2), Potential ist da (2),
- will unbedingt beruflichen Erfolg und ist eher zu bremsen, sie will was erreichen,
- man kann viel aus ihr machen, entwicklungsfähig, tendenziell entwicklungsfähig,
- hat Ziel vor Augen,
- ist auch bereit umzuziehen,
- zu alt, um Strapazen durchzuhalten.

In bezug auf die abgelehnten Frauen wurde u.a. angeführt:

- hat kein Potential,
- derzeit und auch langfristig zu wenig Führungspotential,
- ist zuviel Energie nötig, sie lernfähig zu machen,
- ist entwicklungsfähig,
- sie wäre überfordert.

Und wonach glauben die Bewerberinnen beurteilt worden zu sein? Auch sie litten zunächst unter der Intransparenz der Kriterien:

*"(...) nur hat mir das Konzept bei diesem Assessment Center gefehlt. Mir ist bis heute schleierhaft, wie die Kriterien der Auswahl waren."* (Leiss)

Einige hielten das *Äußere*, d.h. frauenspezifische Aspekte für die Entscheidung für wichtig:

*"(...) ich finde, daß Frauen immer nach dem Äußeren beurteilt werden, und das ist bei Männern eben ganz anders."* (Dehmel)

Andere vermuteten, daß mehrheitlich auf das Verhalten während der *Gruppenarbeit* geachtet wurde, d.h. die Teamfähigkeit ausschlaggebend war:

*"(...) daß man aufalles geachtet hat: Haltung, Einsatz, ins Wortfallen, still sein oder wie man einem anderen eine Aufgabe zuschiebt oder abnimmt."* (Jessen)

*"(...) ich denke, die haben daraufgeachtet, wie sich jede einzelne allgemein und in der Gruppe verhält, welche Position sie einnimmt und wie sich durchsetzt."* (Neuendorf)

Die Modellversuchs-Mitarbeiterinnen kamen zu folgender Einschätzung hinsichtlich geschlechtsspezifischer Aspekte:

*"Ich glaube, daß die Systemzentrale und auch die Marktleiter, obwohl sie wußten, daß wir Wieder einsteiger innen suchen werden, doch einen anderen Frauentyp erwartet haben - praktisch die fertige Führungskraft, oder eine Frau, von der man sich vorstellen kann, daß sie ohne weiteres in diese Rolle schlüpft. Aber sie wurden konfrontiert mit beruflichen Wiedereinsteigerinnen, und das hat sich am Verhalten, an der Kleidung und an der Sprache festgemacht. Und wir mußten begreiflich machen, daß das genau die Zielgruppe ist, auf die diese Kooperation abzielt. Das wurde nicht einfach so angenommen, da mußten wir eine Auseinandersetzung führen. Das heißt z.B. zu sagen, selbst wenn diese Frau jetzt nicht eine Führungskraft nach traditionellem Bild ist, so verfügt sie doch über die und die Fähigkeiten, über die und die Potenzen, die bei einer entsprechenden Weiterbildung zum Tragen kommen, darauf kommt es an. Und das haben wir immer wieder deutlich machen müssen, das ist wohl auch klarer geworden mit der Zeit."* (Wanisch, zitiert nach Geissler/Heine/ Wanisch 1993, S.17).

Um mit dieser Situation umgehen zu können, verwiesen die Modellversuchs-Mitarbeiterinnen immer wieder auf die *Entwicklungsfähigkeit* der Bewerberinnen, die ja eigentlich auch durch das Assessment Center geprüft werden soll:

*"Es gibt keine fertig gebackenen Führungskräfte und keine weiblichen Vorbilder, nach denen man sich richten kann. Ich erinnere mich an einen Fall - der einzige Fall überhaupt, glaube ich -, bei dem wir versucht haben, durchzusetzen, daß eine bestimmte Frau eingestellt wird aufgrund ihrer Möglichkeiten, die sie entwickeln kann, aufgrund ihrer Persönlichkeit, aufgrund dessen, wie sie sich dargestellt hat. An dieser Frau wurde nämlich sehr deutlich, daß solch ein Betrieb große Schwierigkeiten hat sich vorzustellen, daß eine Frau, die lange Zeit in der Familie war, ihre Kinder versorgt hat und überwiegend Familienarbeit gemacht hat, ausschließlich und alleine mit den Qualifikationen, die sie sich auch durch diese Arbeit erworben hat, eine Führungskraft bei OBI werden kann. Das war insofern wichtig, weil diese Frau die einzige war, die nur Hausfrauentätigkeit vorweisen konnte, alle anderen haben irgendwelche Nebenjobs gehabt. Daraus, daß sie das nicht gemacht hat, wurde geschlossen, daß sie wenig flexibel ist und sich aufgeben diese Arbeit beschränken läßt. Unser Part war, zu begründen, daß die Entscheidung, für die Familie zu arbeiten und sich zeitweilig ausschließlich dort aufzuhalten, nicht gleichzusetzen ist mit Unflexibilität und Nichtgeeignet sein. Das war eine ganz vehemente Auseinandersetzung, und diese Frau wurde dann auch genommen."* (Heine, zitiert nach Geissler/Heine/ Wanisch 1993, S.17 f.)

Insbesondere geht auch der Eindruck der Modellversuchs-Mitarbeiterinnen dahin, daß *Äußerlichkeiten* bei der Bewertung der Frauen eine bedeutsame Rolle spielten:

*"Ein anderes Beispiel ist, daß wir den Eindruck gewonnen haben, daß manche Frauen es aufgrund ihres Aussehens einfacher hatten und andere sehr viel schwerer. Das wurde zwar nicht so ausgesprochen, aber eine dickere Frau hatte sehr viel schlechtere Chancen, genommen zu werden als eine schlanke. Und dagegen haben wir versucht anzugehen und die Stärken der Frauen in den Vordergrund zu stellen."* (Wanisch, zitiert nach Geissler/Heine/Wanisch 1993, S.18)

Auch die den Frauen immer wieder stereotyp zugeschriebene und bei Frauen nach einer langen familienbedingten Erwerbsunterbrechung sicher auch in manchen Fällen vorhandene Schüchternheit wurde nach Auffassung der Modellversuchs-Mitarbeiterinnen von Seiten der Marktleiter nicht als Dimension reflektiert, die aus der spezifischen Lebenssituation der Frauen resultiert:

*"Die Marktleiter hatten sich eine zukünftige Führungskraft, und das sollten die Frauen ja bereits sein, als jemanden mit selbstbewußtem Auftreten vorgestellt. Aber das steht natürlich im Widerspruch dazu, wie sie Frauen normalerweise wahrnehmen, und die sind nicht in Führungspositionen und wollen auch nicht in solche. Und jetzt wurden die Marktleiter also mit einer Zielgruppe konfrontiert, die nicht einheitlich war. Es gab auch Frauen, die schüchtern waren, und das wurde wiederum von den Marktleitern unterschiedlich ausgelegt. Manche fanden das gar nicht tragisch und sagten, sie verfügt über die und die Qualifikation, da hat sie sich doch auch ganz gut verhalten, ich würde sie nehmen. Und manchmal wurde dieses Kriterium der Schüchternheit dazu benutzt, zu sagen, die kämpft nicht. Und da war Kämpfen wiederum ein ausgesprochen wichtiges Kriterium dafür, daß man eine Führungsposition erreichen kann."* (Wanisch, zitiert nach Geissler/Heine/Wanisch 1993, S.19).

Allerdings beobachteten die Modellversuch-Mitarbeiterinnen im Laufe der Zeit auch Veränderungsprozesse auf Seiten der Marktleiter im Hinblick auf ihre Idealvorstellung von einer Führungskraft:

*"...ich glaube, daß bei manchen Marktleitern - gerade über dieses Führungsideal der Manager mit Vollzeit und achtzig Stunden pro Woche - unsere Diskussionen immerhin ein Nachdenken verursacht haben, und es gibt auch einzelne jüngere Marktleiter, die zumindest mit dem Gedanken mehr spielen. Für mich geht es darum, daß die Lebenswirklichkeit von Frauen, die eine Weiterbildung zur Führungskraft machen wollen, allmählich mehr Wirklichkeit wird in der Personalpolitik von Unternehmen."* (Wanisch, zitiert nach Geissler/Heine/Wanisch 1993, S.19)

Dieses Spektrum von faktisch wenig reflektierten Auswahlkriterien bestätigt die Hypothese von Neubauer (1990, s. auch weiter oben), daß Frauen immer zugleich als Führungskraft *und* als Frau beurteilt werden.

Was hat sich letztlich als ausschlaggebend für eine Entscheidung herausgestellt? Bei acht Bewerberinnen wurde ihr positives Gruppenverhalten in den Mittelpunkt gestellt, sechs Bewerberinnen hinterließen einen so "positiven Eindruck", daß sie ohne Diskussion akzeptiert wurden, bei drei Bewerberinnen wurde auf ihr Entwicklungspotential abgehoben und jeweils

\* Erfahrung positiv

geurteilt. Fünf Bewerberinnen wurden in ihrem Gruppenverhalten kritisiert, ohne daß dies zur Ablehnung führte. Bei diesen Beurteilungen ließen sich keine Unterschiede zwischen Berufsrückkehrerinnen und erwerbslosen Frauen feststellen.

#### *Bedeutung des Franchise-Prinzips für die endgültige Entscheidung*

Die angestrebte Situation, daß sich aus den Assessment Centern eine gemeinsam getragene, definitive Entscheidung herausbildet, wird durch das Franchise-System tendenziell durchbrochen. Der Marktleiter, der einstellt, muß seine Entscheidung seinem Franchise-Partner vermitteln und ihm gegenüber durchsetzen. War der Marktleiter beim Assessment Center nicht anwesend, lag zwar eine Entscheidung der Beobachter/-innen/gruppe vor, doch blieb für die Bewerberin so lange alles offen, bis der zuständige Marktleiter und/oder Franchisepartner über Zustimmung oder Ablehnung entschieden hatte.

Von den 25 im Assessment Center akzeptierten Bewerberinnen wurden insgesamt 14 Frauen stellvertretend für nicht anwesende Marktleiter ausgewählt. Von den zwölf im ersten Assessment Center positiv bewerteten Bewerberinnen wurden fünf in Abwesenheit der für sie zuständigen Marktleiter angenommen. Von diesen fünf wurde eine Bewerberin zu einem späteren Zeitpunkt von ihrem zuständigen Franchisepartner abgelehnt, und zwei Teilnehmerinnen lehnten ihrerseits das OBI-Angebot ab. Im zweiten Assessment Center wurden sieben Bewerberinnen akzeptiert, davon vier in Abwesenheit ihrer zukünftigen Marktleiter. Eine Kandidatin nahm das Angebot nicht an. Von sechs akzeptierten Bewerberinnen im dritten Assessment Center wurden fünf in Abwesenheit ihrer Marktleiter vorgeschlagen. Da ihnen die Gutachter/-innen/gruppe keine Angaben über die positiv bewerteten Kandidatinnen lieferte, bleibt offen, auf welcher Grundlage sie sich diesem Votum anschließen bzw. es ablehnten. Es wurde zwar auf den Assessment Centern vereinbart, daß die Gebietsleiter die akzeptierten Bewerberinnen den für sie zuständigen Marktleitern vorstellen sollten, aber auch dabei konnten sie bei zehn der 14 Frauen keine Informationen liefern, da sie selbst nicht an den entsprechenden Assessment Centern teilgenommen hatten. Das Verfahren führte u.a. dazu, daß eine akzeptierte Bewerberin, die für mehrere Märkte, deren Marktleiter nicht anwesend waren, in Frage kam, die Maßnahme letztlich in einem Markt begann, dessen Marktleiter am Modellversuch nicht hatte teilnehmen wollen.

Hier wird die Problematik des Franchise-Prinzips im Rahmen eines solchen Personalauswahlverfahrens deutlich: Wenn an einem Assessment Center nicht alle Entscheidungsträger/-inneu anwesend sind, hat das Assessment Center lediglich die Funktion einer Personalvorauswahl und ist damit überdimensioniert.



Diese mangelnde OBI-interne Abstimmung ist umso bedauerlicher, als diese Art der Personalauswahl für die Gruppe der Wiedereinsteigerinnen eine ungewöhnlich hohe Hürde darstellte. Für die Bewerberinnen war selbst die Abwesenheit bzw. Unkenntnis ihres zuständigen Marktleiters zumindest irritierend:

*"[Ich hatte] im Laufe des Tages mitbekommen [...], daß der Marktleiter von ... nicht anwesend war, und da habe ich mich gefragt: Wer will denn da ein Urteil über das, was hier geleistet wurde, abgeben?" (Malfeld)*

*"Ich habe die ganze Zeit eigentlich danach gesucht, welcher mein Marktleiter werden könnte". (Leiss)*

*"Ich bin nach Gießen gekommen und hatte vorher meinen Marktleiter auch noch nicht kennengelernt, sondern nur seinen Stellvertreter. Ich habe ihn also in Gießen zum ersten Mal gesehen und habe dann natürlich geguckt, wo steht das Schild mit dem Namen, ich wollte schon wissen, wer das ist." (Cordes)*

#### *Gesamteinschätzung durch die Teilnehmerinnen und die Marktleiter*

Die Teilnahme am Assessment Center implizierte für die Teilnehmerinnen eine extrem hohe psychische Belastung, wie die folgenden Äußerungen der Betroffenen belegen:

*"Das Assessment Center in habe ich als Streß wahrgenommen, als unreal, ich kam mir vor wie ein Versuchskaninchen." (Malfeld)*

*"Ich war sehr aufgeregt. Das Assessment Center fand in einem großen, für mich luxuriösen Hotel statt, und ich habe gedacht, da würden sehr hohe Erwartungen an mich gestellt werden. Und erst, als ich wirklich in den Raum gegangen bin, wo wir uns einander vorgestellt haben, war das schlagartig vorbei. Nachher, bei den Gesprächen und bei den Beobachtungen, habe ich das mehr als ein Spiel betrachtet, das war viel zu wenig, um eine Person beurteilen zu können, finde ich." (Leiss)*

*"Für mich war das Streß hoch zehn. Ich habe eine schlaflose Nacht verbracht, und ich habe das Gefühl gehabt, die quälen dich. Als Methode fand ich es zu stressig und, im nachhinein, auch auf einer zu hohen Ebene angesiedelt \_\_ dafür, wie wir jetzt eingestuft werden. Aber das konnte man damals nicht wissen. Aber jetzt frage ich mich: Wozu haben wir diese Quälerei mitmachen müssen, wenn die uns doch offensichtlich nicht auf solchen Plätzen sehen wollen?" (Dehmel)*

Nur wenige Frauen gingen "lockerer" in das Auswahlverfahren:

*"Die Stimmung auf dem Assessment Center war für mich einerseits sehr unterhaltsam, ich habe es aber auch gleichzeitig so empfunden, daß da wirklich jemand gesucht wird, der Aufgaben übernehmen soll." (Cordes)*

*"Ich muß sagen, ich fand das Assessment Center nicht sehr belastend für mich persönlich, weil ich es eigentlich ganz locker gesehen habe. Ich war ja vorher nicht arbeitslos und hatte meinen Job. Die Fragen in dem Einzelgespräch waren zum Teil sehr persönlich und auch zum Teil unqualifiziert, aber ich denke, das liegt in der Situation bedingt." (Fmk)*

Vor diesem Hintergrund kommen die Teilnehmerinnen zu unterschiedlichen Gesamteinschätzungen im Hinblick auf das Assessment Center:

*"Ich halte es für sinnvoller, als nur nach Zeugnissen zu gehen." (Leiss)*

*"Ich habe darüber auch nachgedacht, und ich bin der Meinung, Assessment Center ja, aber es müßte anders aufgezogen werden, denn wenn ich Führungskräfte haben will, dann muß ich auch von vornherein den Leuten klar machen, was dort passiert und darf sie nicht einfach vor vollendete Tatsachen stellen, so daß sie sich überrollt fühlen. Denn ich habe mich gefragt, ob die Marktleiter, mit denen wir dort zu tun hatten, alle durch das Assessment Center gelaufen sind, und das möchte ich bezweifeln." (Malfeld)*

*"Das Assessment Center finde ich in Ordnung, auch, wie es abgelaufen ist. Ich denke, daß das eine Möglichkeit ist, in zwei Tagen Teamfähigkeit zu erkennen und Führungsqualitäten herauszufinden. Nur muß ich eines sagen: Die Leute von OBI, die das Assessment Center machen, müßten einfach besser darauf vorbereitet sein und dementsprechend auch qualitativ anders vorgehen." (Cordes)*

*"Ich finde auch Assessment Center als solche, mit Aufgabenstellung und allem, als Lösung in Ordnung. Nur diese persönlichen Gespräche zum Schluß, die waren sehr unterschiedlich – da müßte eine einheitliche Struktur hineingebracht werden." (Emmrich)*

Die Marktleiter beurteilten im Nachhinein das Assessment Center noch etwas kritischer als die Teilnehmerinnen. Mehr als die Hälfte der betroffenen Marktleiter kritisierte im Nachhinein, daß sie auf dem Assessment-Center nicht genügend Bewerberinnen zur Auswahl hatten. Zwei weitere Marktleiter sprachen davon, daß sie sich von den Veranstalter/-inne/n des Assessment Center unter Druck gesetzt fühlten, eine Teilnehmerin auszuwählen.

*"... und dann, ja gut, dann war die Frau halt da und jetzt wohnt sie hier in der Nähe und dann hat sie gesagt, wie ist das mit X. (Standort Markt)? Dann habe ich gesagt, gut, die Aussage kam, ich wußte halt noch sehr wenig vom Modellversuch." (Peters)*

Aus dem subjektiv als wenig zufriedenstellend erlebten Assessment Center ergab sich im Laufe des Modellversuchs für viele Marktleiter die Einschätzung, daß die Frauen sich damals nicht so präsentieren konnten bzw. sich (bewußt?) nicht so präsentiert haben, wie sie wirklich sind. Zwei Marktleiter vermuten, daß man die Bewerberinnen dort unter Druck gesetzt hat, was sie im Nachhinein nicht sinnvoll fanden:

*"Ich würde die Frauen auf so ein Auswahlverfahren vorbereiten, daß sie ohne Ängste in die ganze Geschichte einbezogen werden und dadurch erhoffe ich mir zumindest einen ganz anderen Einblick in so eine Frau, eine ganz andere Beurteilung wäre dann wahrscheinlich auch zustande gekommen, ganz andere Leute, die vielleicht damals aufgrund der Vorgehensweisen von den Qualitäten oder von den Qualifikationen einfach besser waren und verloren haben." (Mader)*

*"Denn ich glaube, ich habe mich zum Beispiel von meiner Warte aus in der Beurteilung (der Teilnehmerin, d. V.) geirrt. Ich habe einzig und alleine den dynamischen*

*Eindruck seinerzeit gesehen und auch ein bißchen den Biß, der wohl vorhanden war, habe aber nicht berücksichtigt damals beim Auswahlverfahren, daß ja für die Führung, für Führungskräfte ja auch ein ganz wesentlicher Punkt der ist, Führungsverhalten." (Schiffer)*

Zwei Marktleiter meinten, ein Assessment Center sei generell kein geeignetes Personal-selektionsinstrument; ein schlichtes Bewerbungsgespräch sei allemal vorzuziehen. Mehrere plädierten dafür, das Auswahlverfahren zukünftig anders zu gestalten. Ihrer Meinung nach sollte(n)

- \* die Anforderungen an die Teilnehmerinnen realistischer vermittelt werden,
- \* das Führungsverhalten der Bewerberinnen klarer überprüft werden,
- \* das Niveau der Teilnehmerinnen angehoben werden,
- \* Inehr Einfluß der Marktleiter möglich sein bzw.
- \* das Assessment Center zugunsten eines Bewerbungsgespräches aufgegeben werden.

### *Fazit*

Die Assessment Center-Konstruktion basiert darauf, daß durch die strenge Verfahrenssystematik, durch standardisierte Beobachtungsinstrumente und durch die Erfassung einer großen Bandbreite diagnostischer Daten die Entwicklungsfähigkeiten einer Person verlässlich eingeschätzt werden können. Diese für die Effektivität dieses Personalauswahlverfahrens erforderlichen Faktoren wurden bei den Assessment Centern im Rahmen des Modellversuchs nur unzureichend realisiert: Übungen und Beobachtungskriterien wurden nicht anhand der angestrebten Zielposition entwickelt, Beobachtungsskalen \_ so überhaupt vorhanden \_ wurden nicht als individuelle Beobachtungsunterlagen für die Teilnehmerinnen benutzt, Beobachter/-innen wurden nicht geschult, Beobachtungen wurden nicht systematisch pro Beobachtungsdimension und pro Bewerberin protokolliert und diskutiert, mit Verhaltensbeispielen belegt und zu einem Gesamtgutachten verdichtet, Entscheidungskompetenzen waren unklar etc.

Damit sind die potentiell aussagekräftigen Effekte eines Assessment Centers wenig genutzt worden. Allen drei betrachteten Assessment Centern muß mit den Worten von Assessment Center-Konstrukteuren die Vorhersagevalidität abgesprochen werden: Da Verfahrensvielfalt und Sorgfalt der Durchführung nicht dem Standard des Modells entsprechen, ist auch mit der dort gefundenen hohen prognostischen Validität nicht zu rechnen. Daraus resultierende Probleme offenbarten sich im weiteren Verlauf des Modellversuchs.

Sicher sind einige dieser Unregelmäßigkeiten auch dadurch zu erklären, daß die Assessment Center im Rahmen des Modellversuchs für alle Beteiligten ein Novum darstellten. Die Inhalte und der Rahmen des Modellversuchs, die Zielgruppe der Berufsrückkehrerinnen, die Anwesenheit externer Expertinnen für Frauenfragen sowie einer wissenschaftlichen Begleitung waren für die Beteiligten ungewohnt.

Die Auswertung hat zudem gezeigt, daß frauenspezifische Dimensionen bei diesem Auswahlverfahren in einer unreflektierten Weise eine Rolle spielten. Es sprechen viele Hinweise dafür, daß die zu begutachtenden Frauen zwei Kriterien genügen mußten: Sie wurden im Hinblick auf männlich geprägte Anforderungen an Führungskräfte wie Sachlichkeit, Durchsetzungsvermögen etc. ebenso eingeschätzt wie in bezug auf männliche Anforderungen an Frauen Attribute wie attraktives Äußeres etc.

## 4 BERUFSBIOGRAPHIE, PRIVATE LEBENSITUATION UND MOTIVATION DER TEILNEHMERINNEN

Da in diesem Modellversuch ein zielgruppenspezifisches Fortbildungskonzept erprobt wurde, beschäftigen wir uns in diesem Kapitel mit der konkreten sozialen Zusammensetzung der Teilnehmerinnen-Gruppe. Deren Ausbildung, beruflicher Werdegang sowie ihre private Lebenssituation stellen den zentralen Hintergrund sowohl für ihre Motivation zur Teilnahme an diesem Modellversuch als auch für ein erfolgreiches Durchlaufen dar.

### 4.1 Berufsentscheidung **und** Berufszufriedenheit

#### *Berufswahl der Teilnehmerinnen*

Nur knapp ein Fünftel der Teilnehmerinnen konnte im Rahmen der Erstausbildung ihren Wunschberuf erlernen; die Hälfte der Frauen unterlag bei ihrem Berufsorientierungsprozeß einengenden familiären Einflüssen, die sich u.a. in der Verweigerung mittlerer Bildungsabschlüsse und der Finanzierung qualifizierter Berufsausbildungen äußerten.

Berufsfindungsprozesse von Mädchen und jungen Frauen werden maßgeblich von zwei Faktoren bestimmt:

- Trotz besserer Noten und Schulabschlüsse haben Mädchen geringere Chancen als Jungen, einen betrieblichen Ausbildungsplatz zu finden (vgl. Schiersmann 1993, S.71; Lemmermöhle-Thüsing 1990, S. 169; Rabe-Kleberg/Rudolph 1991);
- Die faktische Zuordnung von ca. 50 % der Ausbildungsberufe zu Männer-, 25 % zu Frauen- und 25 % zu Mischberufen (vgl. Schiersmann 1993, S.73; Lemmermöhle-Thüsing 1990, S. 169) führt dazu, daß Mädchen im dualen System ein wesentlich eingeschränkteres Berufsspektrum zur Verfügung steht. (Zudem sind die sog. Frauenberufe konzentriert auf einige Branchen und gekennzeichnet von hohen Beschäftigungsrisiken, niedrigem Verdienst und geringen Aufstiegschancen.)

Untersuchungen zu Berufsfindungsprozessen (vgl. Heinz u.a. 1985; Lemmermöhle-Thüsing 1990) führen die Konzentration junger Frauen auf einige Ausbildungsberufe auf eine Anpassung an das reale Ausbildungsplatzangebot zurück: Während Mädchen zunächst ein breites Spektrum an Berufswünschen formulieren, verengt es sich zum Zeitpunkt des Übergangs in die Arbeitswelt auf wenige traditionelle Frauenberufe, so daß das Resultat restriktiver Ausbildungs- und Arbeitsmarktbedingungen als eigene Wahl erscheint. Dies spiegelt sich auch in unserer Untersuchung wider: Nur fünf der 23 Teilnehmerinnen haben nach eigenen Angaben

ihren Wunschberuf erlernen können - und dies möglicherweise deshalb, weil es sich mit Büro- und Handelsberufen um typische Frauenberufe handelte, die ihnen offenstanden.

Die von den Teilnehmerinnen nicht realisierten Berufswünsche reichten von dem Mädchen-Traumberuf Stewardess über Kindergärtnerin, Bibliothekarin, Journalistin, Sportlehrerin, Floristin bis zu handwerklich-technischen Berufen wie Goldschmiedin, Architektin und Fernsehmechanikerin. Diese Bandbreite verdeutlicht, wie das schließlich realisierte Berufsspektrum von Frauen eingeengt wurde.

Fünf Frauen fanden in dem von ihnen gewünschten Beruf keine Ausbildungsstelle, wobei zwei von ihnen dann eine ähnliche Ausbildung (Gärtnerin anstelle von Floristin, Radio- und Fernseh-fachverkäuferin anstelle von -mechanikerin) akzeptierten. Die knappen Ausbildungsstellen machten sich besonders bei den heute 27 bis 35jährigen Frauen im ländlich strukturierten Raum bemerkbar:

*"Ich habe also die gängigsten Berufe mit Bewerbungen abgegrast. Und das (Großhandelskauffrau, d. V.) war halt das, was geklappt hat, das Einzige von über hundert Bewerbungen; ich habe sowieso mit als Einzige aus meiner Klasse oder aus meinem Jahrgang eine Ausbildungsstelle bekommen. Das war ganz schlecht." (Leiss)*

Bei der Hälfte der Teilnehmerinnen (11 Frauen) erfolgte die Berufswahllenkung durch die Eltern, die ihren Einfluß gegen die von der Tochter gewünschte Ausbildung geltend machten.

*"Und dann habe ich einfach doch nachgegeben, aus Bequemlichkeit wahrscheinlich. [...] Das war so, daß ich mehr oder weniger abgewogen habe, was besser für mich ist, was besser für die Familie ist und dann habe ich gedacht, naja, ich habe mehrere Neigungen." (Emmrich)*

Bei einigen dieser Frauen wurde die angestrebte qualifiziertere Ausbildung über die Verweigerung der notwendigen Schulbildung verunmöglicht.

*"Ich mußte in die Lehre gehen und Geld verdienen und die Lehre war also schon ein Entgegenkommen damals, zu dieser Zeit. Daß man sagte, du hast eine Ausbildung, das reicht dann, eine Lehre tut es auch, also nicht länger auf die Schule." (Trauth)*

Andere sollten im elterlichen Betrieb arbeiten und sich mit ihrer Ausbildung darauf vorbereiten.

*"Aber da hat mir dann wieder die schulische Ausbildung gefehlt, weil mir halt irgendwann gesagt worden ist: Du gehst nicht aufs Gymnasium, Du gehst danach ins Geschäft [...], wir brauchen Dich im Geschäft." (Neuendorf)*

Zwei Frauen arbeiteten denn auch über 20 Jahre im elterlichen Betrieb.

Auch finanzielle Erfordernisse und Zwänge spielten eine Rolle. Wenn ihnen als Mädchen eine Ausbildung zugestanden wurde, sollte der Schulbesuch kurz sein und die Ausbildungskosten sollten gering gehalten werden.

*"Es war wichtig, daß der Junge die Ausbildung bekam. Zu der damaligen Zeit war es überhaupt noch so der Tenor gewesen, daß die Mädchen eigentlich mit der Zeit heiraten und dann aus dem Beruf raus sind." (Trauth)*

Festzuhalten ist, daß sich auch in dieser Untersuchung die Tendenz zeigt, daß bei Berufswahlprozessen von Frauen andere Entscheidungen als die Einlösung individueller Berufswünsche ausschlaggebend sind. Im Vergleich zu jungen Männern scheinen junge Frauen deutlich seltener eine Übereinstimmung von Wunsch- und Ausbildungsberuf erreichen zu können (vgl. Westhoff 1990). In letzter Konsequenz bedeutet Berufswahl für Frauen, daß "irgendeine Ausbildung besser als gar keine" ist.

#### *Berufliche Zufriedenheit vor der Teilnahme am Modellversuch*

Obwohl sich auch in den Biographien der Modellversuchs-Teilnehmerinnen wegen vielfältiger Einflüsse die eigenen Absichten nicht immer realisieren ließen, äußerten nur wenige Frauen Unzufriedenheit mit ihrem bisherigen Berufsverlauf. Der Grad ihrer Zufriedenheit hing im wesentlichen davon ab, inwieweit sie ihre Vorstellungen von der Vereinbarkeit von Familie und Erwerbsarbeit verwirklichen konnten.

Die überwiegend von anderen bzw. von äußeren Gegebenheiten beeinflussten Berufswahlprozesse führten nicht notwendigerweise in die berufliche Unzufriedenheit.

*"Und ich habe mich dran gewöhnt, und es hat mir auch in manchen Firmen richtig, oder es hat mir eigentlich in allen Firmen richtig Spaß gemacht. Zumindest so lange, wie ich gesehen habe, ich komme weiter." (Imhqf)*

Ihre Zufriedenheit mit ihrer beruflichen Situation war für die befragten Frauen dann gegeben, wenn sie (Mehrfachnennungen) guten Kontakt zu Kolleg/-inn/en und Kund/-inn/en hatten (15), wenn sie selbständig und eigeninitiativ arbeiteten (7), wenn sie eine interessante und anspruchsvolle Tätigkeit ausübten (6), Verantwortung trugen (6) und Anerkennung erhielten (6). Sie wollten gefordert sein (4) und eine Vertrauensstellung einnehmen (2). Ihre Arbeit sollte ihnen auch Spaß machen. Mehrere Frauen nannten ihr Unterfordertsein im Beruf als Grund für Unzufriedenheit und Arbeitsplatzwechsel.

Offenbar - und das zeigt auch die spätere Hinwendung zu OBI - waren die Frauen eher an einem Arbeitsfeld (Verwaltung, Verkauf etc.) als an bestimmten Branchen interessiert, zu denen sie eher vorurteilslos eingestellt sind (möglicherweise auch wegen ihrer erlebten Einflußlosigkeit bei ihrer Berufswahl).

*"Dann habe ich mir auch lange überlegt: Kannst Du überhaupt jetzt vom ...Bereich in den Baumarkt gehen? Das war für mich also ein ganz großes Thema. Ich bin dann zu der Erkenntnis gekommen, eigentlich zeichnet das ja auch gewisse Flexibilität aus. Handel ist Handel, habe ich mir dann gesagt.[...] Eigentlich geht es doch nur drum, Führungsqualitäten zu erwerben und mich weiterzubilden." (Neuendorß)*

Einen großen Einfluß auf ihre Berufszufriedenheit wiesen die Teilnehmerinnen mit Kindern dem Gelingen ihrer Vereinbarkeitsbemühungen von Erwerbsarbeit mit ihren familiären Verpflichtungen zu, da sie ihre Erwerbsarbeit nicht unabhängig von ihrer Zuständigkeit für die Familienarbeit und die Erziehung der Kinder betrachten konnten.

Für elf der 21 Mütter war deshalb das zeitweise Eingehen prekärer Beschäftigungsverhältnisse der Königsweg dahin, ihre familiäre Verantwortung mit außerhäuslichen Tätigkeiten zu verbinden. Zwar äußerten sie Kritik an bestimmten Aspekten dieser Vertragsform (geringe Bezahlung, fehlende soziale Absicherung etc.), aber der eher kurzfristige Charakter der Beschäftigung wurde von den Frauen positiv bewertet (vgl. dazu auch die vergleichbaren Ergebnisse von Oechsle/Geissler 1991).

*"Und die Frauen arbeiten dafür, weil es halt so vorteilhaft ist, genauso wie heute ja immer noch, weil sie ein paar Stunden nur arbeiten, sich das aussuchen können." (Klein)*

Eine der Teilnehmerinnen hat ihr Dilemma zwischen schlechtem Gewissen, wenn sie arbeiten geht, und ihrem Unbehagen bei ausschließlicher Konzentration auf Familienarbeit gerade durch jahrelange ungeschützte Aushilfstätigkeiten gelöst:

*"Das war eigentlich immer so hinten im Hinterkopf: Wenn mal irgendwas sein sollte, dann kannst Du sofort aufhören." (Achenbach)*

Weil für die meisten Frauen mit Kindern die Erwerbsarbeitszeit mit der Arbeit in der Familie vereinbar sein muß, ist die mit dem Normalarbeitsverhältnis verbundene Vollzeitbeschäftigung für Frauen keineswegs "normal":

*"Und dann kam der Konflikt; so einfach was jobben wollte ich nicht, aber ganztags geht nicht und wieder in das Dilemma kommen mit Ganztags, daß man das Kind weniger kennt als die Babysitterin, das wollte ich nicht mehr. Und das ist ein Konflikt, den kann man nicht lösen." (Pohl)*

Fünf Teilnehmerinnen haben für das eigene Empfinden Berufstätigkeit und Mutterschaft zufriedenstellend vereinbart, sie gaben jedoch an, daß dies auf Kosten der Qualität ihrer Berufstätigkeit geschah:

*"Ich habe also nie Schwierigkeiten gehabt, Arbeit zu finden, nur in meinen Beruf konnte ich halt eben nicht rein." (Trauth)*

Zwei Frauen aus dem Gebiet der ehemaligen DDR konnten sich beruflich weiterentwickeln, waren dabei aber auf umfassende staatliche Kinderbetreuungsmöglichkeiten angewiesen:

*"Ich hatte meinen Sohn auch wieder im Wochenheim, das heißt von Montags bis Freitag, das war bitter. Ich mußte den also morgens hinschaffen, Montag morgens, der wollte sich auch nicht von mir trennen." (Malfeld)*



Von den 21 Frauen mit Kindern waren nur zwei Frauen zwischen der Geburt ihrer ersten Kinder und dem Beginn des Modellversuchs (ca. 10 Jahre lang) in keiner Form erwerbstätig gewesen.

Nachfolgend wird dargestellt, wie sich die Vereinbarkeitsleistungen der überwiegenden Mehrheit der Teilnehmerinnen im Einzelnen darstellte.

#### 4.2 Berufskontinuität

Myrdal und Klein beschrieben in den fünfziger Jahren in ihrer Untersuchung über die "Doppelrolle der Frau" drei Phasen der Lebensgestaltung von Frauen, in denen sich Berufs- und Familieninteressen quasi organisch abwechseln. Dieses 3-Phasen-Modell ging mit dem Begriff der "Normalbiographie von Frauen" (vgl. Held/Levy 1974) erfolgreich in die Literatur ein, weil es idealiter persönliche Wünsche mit gesellschaftlichen Anforderungen zu verknüpfen schien. Mit dieser Festlegung wurde aber für den weiblichen Lebenslauf die Unvereinbarkeit von familiären Verpflichtungen und beruflichem Engagement und damit die grundlegende Arbeitsteilung zwischen Frau und Mann ideologisch abgesichert. Außerdem lenkte dieses Modell den Blick ab von einer ganzen Reihe von Frauen, die nicht in das Modell paßten (alleinerziehende Mütter, unverheiratete und geschiedene Frauen, "mithelfende" Ehefrauen etc.); zudem war vielen Frauen der berufliche Wiedereinstieg vor allem in Rezessionszeiten versperrt und nicht zuletzt waren viele Familien nicht durch den Verdienst des Mannes allein zu versorgen, d.h. eine durchgängige Erwerbstätigkeit von Frauen erforderlich.

In neuerer Zeit wurde die Vorstellung von *aufeinanderfolgenden* Phasen von Erstausbildung, Familienpause und berufliche Rückkehr ergänzt vom Modell der Vereinbarkeit von *gleichzeitiger* Familien- und Berufstätigkeit, z.B. in Teilzeit. Aber auch dieses Modell täuscht eine Uniformität der Lebensentwürfe von Frauen vor. Becker-Schmidt beschreibt das Dilemma von Frauen bei ihrer Entscheidung für Familie und Beruf:

"Unter gegebenen Verhältnissen ist die Situation von Frauen, die an beiden Praxisbereichen teilhaben wollen, durch eine paradoxe Anforderungsstruktur gekennzeichnet. In gesamtgesellschaftlicher Sicht sind die Hierarchieverhältnisse zwischen Erwerbssphäre und Privatbereich eindeutig. Im Lebenszusammenhang von Frauen aber ist die Familie - qua geschlechtsspezifischer Funktionszuweisung - keineswegs dem Beruf nachgeordnet. Somit unterliegen sie einer doppelten und dazu gegenläufigen Dominierung - zuhause haben die Familienpflichten eindeutigen Vorrang, in der Erwerbssphäre besitzen die beruflichen Erfordernisse absolute Priorität. [...] An beiden gesellschaftlichen Sphären partizipieren zu wollen, bedeutet für Frauen eine ungeheure Anspannung. Jedes der 'halbierten Leben'<sup>1</sup> (E. Beck-Gernsheim) fordert die ganze Arbeitskraft und doch bedeutet der Verzicht auf eines wieder 'halbiertes Leben'. [...] Daß die Privatsphäre bestimmte Betätigungsmöglichkeiten nicht gewährt, drängt die Frauen in den Beruf. Und umgekehrt dadurch, daß die Erwerbssphäre z.B. emotionale Wünsche nach Nähe und Intimität weitgehend ausgrenzt, gewinnt die Institution Familie an Stabilität und Anziehungskraft." (Becker-Schmidt 1983, S.419)

Die große Mehrheit der am Modellversuch beteiligten Frauen versuchte, ihre Zuständigkeit für Kindererziehung und Familienaufgaben mit außerhäuslicher Erwerbsarbeit zu verbinden. Dies ist ihnen auf unterschiedliche Weise geglückt: Bei ihren Bemühungen sind vier Muster zu unterscheiden.

Die Vereinbarkeitsanstrengungen der Teilnehmerinnen gestalteten sich vielfältig. Abgesehen von der immer kleiner werdenden Gruppe von Frauen, die bis zur Geburt ihres ersten Kindes erwerbstätig sind und dann bis zum Rentenalter Hausfrau bleiben, werden in unserer Untersuchung vier Gruppen voneinander abgegrenzt: eine vergleichsweise kleine Anzahl von Müttern mit ununterbrochener Berufstätigkeit (a) wird unterschieden von denen, die nach einer mehrjährigen Pause in die Erwerbstätigkeit zurückkehren (b). Einige der Teilnehmerinnen schieden erst später als nach der Geburt von Kindern aus dem Erwerbsleben aus; für diese Gruppe sind vielfältige Versuche der Vereinbarkeit typisch (c), und einigen Frauen hat sich nach ihrem beruflichen Wiedereinstieg keine längerfristige Erwerbsperspektive eröffnet, so daß sie erneut dem Arbeitsmarkt zur Verfügung standen (d).

Eine ähnliche Typisierung weiblicher Erwerbsbiographien in "Familienfrauen" (= vollberufliche Hausfrau), "Dreiphasen-Frauen" (mit der Rückkehr ins Erwerbsleben nach Größerwerden der Kinder), "Wechslerinnen" (mit mehreren Erwerbsunterbrechungen und beruflichen Wiedereinstiegsversuchen) und "Doppelarbeiterinnen" (die sowohl in der Familie wie im Erwerbsleben tätig sind) unternahmen Borkowski/Streckeisen 1989, wobei sie für die Schweiz den Anteil der Wechslerinnen zwischen Erwerbsunterbrechung und beruflichem Wiedereinstieg mit ca. 30 % als am höchsten angaben.

Betrachten wir die individuellen Lebensverläufe der Teilnehmerinnen an diesem Modellversuch, so zeigt sich, daß sie fast alle versucht haben, auch während langer Erwerbspausen aufgrund ihrer Zuständigkeit für die Familie einen mehr oder weniger engen Kontakt mit dem Erwerbsbereich aufrecht zu erhalten.

Von den Modellversuchs-Teilnehmerinnen arbeiteten zwanzig der 23 Frauen nach ihrer Heirat in Vollzeit weiter bis (zunächst) zur Geburt ihrer ersten Kinder. Eine Frau war vor der Geburt ihres einzigen Kindes nicht erwerbstätig und zwei Teilnehmerinnen hatten zu Modellversuchsbeginn keine Kinder; diese beiden waren acht bzw. 21 Jahre in Vollzeit bis zu ihrer Arbeitslosigkeit erwerbstätig gewesen.

Die Berufstätigkeit zwischen Ausbildungsende und Geburt ihres ersten Kindes unterschied sich bei den meisten Teilnehmerinnen nur in der Dauer, weil alle in diesem Stadium ihrer Berufstätigkeit ausbildungsadäquat und in Vollzeit beschäftigt waren. Fünf Frauen blieben zwischen ein und neun Jahren in ihrem Ausbildungsbetrieb; eine Frau betrieb ca. fünf Jahre lang ihre

schulische und berufliche Weiterbildung; eine Frau war drei Jahre im Ausland tätig und eine weitere Frau schaffte noch vor Geburt ihres ersten Kindes den Aufstieg in eine Führungsposition. Eine Frau blieb im elterlichen Betrieb und die anderen elf Frauen mit Kindern wechselten ihre Tätigkeiten zwischen Ausbildungsende und Geburt des ersten Kindes häufiger als einmal.

### *Individuelle Vereinbarkeitsgestaltung*

a) Vier Teünehmerinnen, davon zwei Frauen aus der ehemaligen DDR, blieben ununterbrochen erwerbstätig. Eine Frau arbeitete 17 Jahre Vollzeit, bis ihr einziges Kind fünf Jahre alt war, wobei sie sich die Kinderbetreuung mit Mann und Schwiegermutter teilte; sie reduzierte ihre Arbeitszeit in den folgenden Jahren auf 70 bzw. 50 Prozent, bis sie arbeitslos wurde. Eine Frau arbeitete vier Jahre Vollzeit, bis ihr Kind ein Jahr alt war, in den nächsten zwei Jahren freiberuflich zu Zeiten, in denen ihr Mann das Kind betreute, und anschließend in Vollzeit, während das Kind in Kindergarten, Schule und Hort ging. Zwei andere Mütter mit jeweils drei Kindern arbeiteten in Vollzeit bis zu ihrer Ausreise aus der damaligen DDR. Ihnen gelang die ununterbrochene Erwerbstätigkeit aufgrund institutioneller Hilfen, wobei die beiden Frauen mehrere Arbeitsplatzwechsel wegen Kinderbetreuungsproblemen vornehmen mußten.

b) Acht der 21 Frauen mit Kindern unterbrachen nach der Geburt des ersten Kindes ihre Berufstätigkeit bis zum Beginn ihrer Teilnahme am Modellversuch. Die Unterbrechungsdauer reichte von acht bis 21 Jahren. Fünf der acht Frauen bekamen während dieser Zeit ein zweites bzw. eine Frau ein zweites und drittes Kind.

Sechs Frauen gingen während ihrer Erwerbspausen jahrelang *geringfügigen Beschäftigungen* nach. Geringfügig war dabei vor allem die Bezahlung: die Frauen arbeiteten zwischen 10 und 20 Stunden wöchentlich und zwischen zwei und 15 Jahren lang.

Zwei Frauen arbeiteten mit großem Engagement *ehrenamtlich* in Schule und Kirche mit. Nur eine Frau fühlte sich mit Haushalt und Familie zufriedenstellend beschäftigt.

c) Eine dritte Gruppe von sechs Frauen versuchte, über die Geburt des ersten Kindes hinaus ihre Erwerbs- und Familientätigkeit zu verbinden:

Zwei Frauen arbeiteten ca. zwei Jahre in Teilzeit weiter bis zur Geburt ihrer zweiten Kinder und schlossen dann eine sechs- bzw. siebzehnjährige Erwerbsunterbrechung an. Bei beiden waren die erwerbslosen Zeiten ebenfalls mit geringfügiger Beschäftigung ausgefüllt: sie arbeiteten zwischen ein bzw. acht Jahren vier Stunden täglich. Ihre Versicherungspflichtige Erwerbsarbeit aufrechtzuerhalten, gelang ihnen nicht.

*"Irgendwann wollte ich immer wieder arbeiten gehen. Lieber arbeiten als immer nur zu Hause sein. Ich habe es aber auch immer wieder genossen, wenn ich zwischen meinen einzelnen Arbeitsstellen mal wieder zu Hause war." (Fink)*

Wie kompliziert die Lebensverläufe dieser Frauen sind, sollen die folgenden Beispiele zeigen:

Eine Frau bekam in der ersten familienbedingten Erwerbsunterbrechung von drei Jahren ihr zweites Kind und arbeitete zwei Jahre Teilzeit bis zur Geburt des dritten Kindes, wonach sich eine dreijährige Erwerbsunterbrechung anschloß. Anschließend arbeitete sie 13 Jahre in Teilzeit:

*"Da hatte ich die Stelle ab fünf und mein Mann hat dann auf die Kinder aufgepaßt. Da war ich aber auch halbe Tage beschäftigt, also vier Stunden." (Urbanek 4)*

Eine Teilnehmerin pausierte sechs Jahre nach Geburt ihres ersten Kindes, arbeitete anschließend 11 Jahre in Vollzeit, bis ihr zweites Kind sieben Jahre alt war, unterbrach für ein Jahr ihre Erwerbstätigkeit und arbeitete dann bis zu Modellversuchsbeginn in Teilzeit.

Eine andere Teilnehmerin arbeitete 5 Jahre Vollzeit, bis ihr einziges Kind drei Jahre alt war, war die nächsten sechs Jahre nicht erwerbstätig und anschließend wiederum ein Jahr in Vollzeit erwerbstätig. Danach wurde sie wegen Umzugs arbeitslos.

Und eine Frau dieser Gruppe arbeitete elf Jahre Vollzeit, bis ihr erstes Kind drei Jahre alt war; dem folgten drei Jahre Erwerbsunterbrechung bis zur Geburt des zweiten Kindes, dem 10 Monate Erwerbsunterbrechung bis zur Teilnahme am Modellversuch folgten.

Eine typische Haltung, die die Schwierigkeiten der Vereinbarkeit verdeutlichen, wird illustriert durch folgendes Zitat:

*"Einerseits wollte ich Kinder, andererseits wollte ich Beruf. Ich hatte ja immerhin sechs Jahre investiert und es hat mir auch Spaß gemacht. [...] Ich brauchte einerseits die Bestätigung, andererseits wollte ich aber unbedingt Familie haben und das war also immer ein Konflikt, habe eigentlich auch nicht so den idealen Weg gefunden." (Pohl)*

Diesen sechs Frauen gelang ihre Erwerbstätigkeit auch nach der Geburt von Kindern, weil in zwei Fällen Mütter, in einem Fall die Schwiegermutter und in drei Fällen der Ehemann verantwortlich Kinderbetreuung übernahmen, bzw. in zwei Fällen zusätzlich die eigene Tätigkeit auch eine gleichzeitige Kinderbetreuung erlaubte. Drei Frauen dieser Gruppe waren zu Beginn des Modellversuchs arbeitslos bzw. von Arbeitslosigkeit bedroht und drei Frauen strebten die Rückkehr in ihren Beruf an, waren aber nicht arbeitslos gemeldet.

d) Eine vierte Gruppe mit drei Frauen hatte nach einer längeren familienbedingten Erwerbsunterbrechung einige Jahre vor Beginn des Modellversuchs ihre Erwerbstätigkeit wieder begonnen und war wieder arbeitslos geworden:

Eine Frau hatte sich ihrer schulischen und beruflichen Ausbildung gewidmet, bis ihr Kind 10 Jahre alt war und arbeitete in den folgenden acht Jahren Vollzeit bis zu ihrer Arbeitslosigkeit.

Zwei Frauen waren nach der Geburt der Kinder 17 bzw. 21 Jahre aus familienbedingten Gründen erwerbslos; ihre ein- bis zweijährige Erwerbstätigkeiten vor Beginn des Modellversuchs führten sie jedoch in die Arbeitslosigkeit. Alle drei Frauen waren während ihrer Erwerbsunterbrechung mehrere Jahre geringfügig beschäftigt gewesen.

Wie sich an den Modellversuchs-Teilnehmerinnen einmal mehr untermauern läßt, basiert die Erwerbstätigkeit von Müttern auch auf einer verlässlichen Kinderbetreuung durch eigene Mütter und Schwiegermütter (5), durch Ehemännern (5) und Institutionen (2). Bemerkenswert ist, daß die Mütter, die in Vollzeit tätig waren, dies nur mit Hilfe des Ehemannes verwirklichen konnten. Zwei von ihnen hatten darüberhinaus Arbeitsplätze, die ansatzweise eigene Kinderbetreuung ermöglichten.

Hellmich (1987, S.253f.) weist darauf hin, daß selbst das Eingehen prekärer Beschäftigungsverhältnisse für viele Frauen mit Kindern nur möglich ist durch die Unterstützung naher Verwandter.

Darüberhinaus zeigen die Ausführungen, daß die Zuordnung von Frauen mit Kindern den Begriffen *berufliche Wieder einsteigerin* oder *Arbeitslose* nicht eine grundlegend andere Einstellung zu Familie oder Beruf zugrunde hegt, sondern mehr damit zu tun hat, ob sie in ihrer letzten Erwerbstätigkeit versicherungspflichtig abgesichert waren oder nicht. Die Frauen der Gruppe c) kamen jeweils zur Hälfte aus der arbeitsmarktbedingten bzw. aus der familienbedingten Erwerbslosigkeit, obwohl sich der Umfang ihrer Gesamttätigkeit nicht wesentlich unterschied. Und mehrere Frauen mit langen Unterbrechungen (10 bis 21 Jahre) waren vor Beginn des Modellversuchs arbeitslos, weil sie einige Jahre vorher ihre Erwerbstätigkeit aufgenommen und wieder verloren hatten. Auch Frauen der Gruppe b) sind jahrelang in prekären Beschäftigungsverhältnissen erwerbstätig gewesen.

#### 4.3 Sozialdaten und Charakteristik der Teilnehmerinnen

##### *Berufsausbildung*

Knapp die Hälfte der Teilnehmerinnen hatte eine Erstausbildung im Bereich Handel, die übrigen wiesen die geforderte Anzahl von Berufsjahren im Handel auf.

Das Weiterbildungskonzept des Modellversuchs basierte auf einer Erstausbildung bzw. auf beruflichen Erfahrungen in den traditionellen Frauenberufen Verkäuferin bzw. Einzelhandelskauffrau. Von den 23 Teilnehmerinnen hat die Mehrheit eine betriebliche Ausbildung abgeschlossen (13 Frauen eine dreijährige und fünf Frauen eine zweijährige Ausbildung); zwei Frauen brachen ihre betriebliche Ausbildung vor der Abschluß-Prüfung ab und drei Teil-

nehmerinnen hatten keine Berufsausbildung. Die Hälfte der Teilnehmerinnen hatte Ausbildungen zur Einzelhandelskauffrau, Großhandelskauffrau bzw. Verkäuferin abgeschlossen. Bis auf zwei Teilnehmerinnen verfügten alle Frauen über eine mindestens vierjährige Praxis im Handel.

Obwohl die Voraussetzungen zur Zulassung zur Handelsfachwirt-Prüfung eine gewisse Homogenität in der Berufsausbildung der Teilnehmerinnen bewirkte, gab es Unterschiede in ihren allgemeinbildenden Abschlüssen: die Mehrheit der Teilnehmerinnen hat die Hauptschule absolviert (12 Frauen), ein Drittel weist einen Realschulabschluß vor (acht Frauen) und drei Frauen haben Abitur.

Auffallend ist das breite Spektrum der beruflichen Erstausbildungen der Teilnehmerinnen angesichts der Voraussetzungen für die in den Modellversuch integrierte Fortbildung zur Handelsfachwirtin (kaufmännische Ausbildung und weitere Praxis von mindestens drei Jahren Handelsbetrieb oder mindestens sechsjährige Tätigkeit im Handel).

Einzelhandelskauffrau	5
Groß-und Außenhandelkauffrau	3
<u>Verkäuferin</u>	<u>3</u>
	11
Bürokauffrau	1
Bürogehilfin	1
Industriekauffrau	1
Versicherungskauffrau	1
Techn. Laborantin	1
Gaststättengehilfin	1
<u>Gärtnerin</u>	<u>1</u>
	7
keine Ausbildung	2
Studium ohne Abschluß	1
<u>Lehre ohne Abschluß</u>	<u>2</u>
	5

Diese Aufstellung verdeutlicht, daß viele Frauen ausbildungsfremd im Einzelhandel gearbeitet haben und dadurch die geforderte Berufserfahrung erwarben.

#### *Alter der Frauen*

Zu Beginn des Modellversuchs waren acht Frauen unter 35 Jahre alt, sieben im Alter von 36 - 40 Jahren und acht über 41 Jahre.

#### *Anzahl und Alter der Kinder*

Zwei Teilnehmerinnen hatten zu Beginn des Modellversuchs keine Kinder (eine Teilnehmerin befindet sich seit Mitte der Fortbildung im Erziehungsurlaub), sechs Frauen hatten ein Kind, elf Frauen zwei und vier Frauen drei Kinder.

Zehn Kinder der am Modellversuch teilnehmenden Mütter waren zu Beginn des Modellversuchs unter 10 Jahren, acht Kinder zwischen 10 und 15 Jahre und 22 Kinder über 16 Jahre alt. Die Altersbandbreite der Kinder reichte damit von 8 Monaten bis 26 Jahren.

### *Familienstand*

Der größte Teil der Modellversuchsteilnehmerinnen war verheiratet (14), sechs Frauen waren geschieden, eine Frau lebte getrennt, eine Frau war verwitwet und eine ledig.

### *Gründe für den Berufsausstieg*

Die Mehrheit der Teilnehmerinnen vertrat die Auffassung, daß die Bedürfnisse des Familienlebens Priorität gegenüber ihrem Wunsch nach Erwerbstätigkeit haben.

Folgt man einer Typisierung von Hellmich (1986 S.60ff), die drei Gründe für eine (vorübergehende) Erwerbsunterbrechung unterschied, können die 17 Teilnehmerinnen mit Kindern, die nicht ununterbrochen erwerbstätig waren (s. Kapitel 4.2), diesen Gruppen zugeordnet werden:

Zehn Teilnehmerinnen meinten, daß die Bedeutung und die Bedürfnisse des Privatbereichs Erwerbsarbeit unmöglich machen; da sie die Mütter für die Kinderversorgung verantwortlich halten, konnten sie ihre weitere Berufstätigkeit nicht vertreten.

Eine kleinere Gruppe von fünf Teilnehmerinnen war der Ansicht, daß die Organisation und Erfordernisse der Berufswelt mit einer adäquaten Kinderversorgung nicht zu vereinbaren waren; sie stellten die Kritik an der Berufswelt, die für Privates nicht ausreichend Raum läßt, in den Vordergrund ihrer Begründung.

Und zwei Teilnehmerinnen äußerten unabhängig von gesellschaftlichen Verhältnissen den Wunsch, sich ihren Kindern intensiv und ausschließlich zu widmen.

### *Dauer der Arbeitsplatzsuche bis zur Modellversuchs-Teilnahme*

1 - 6 Monate	11 Teilnehmerinnen
7-12 Monate	2 Teilnehmerinnen
13-24 Monate	4 Teilnehmerinnen

Sechs Teilnehmerinnen hatten sich in der Vergangenheit nicht um Arbeitsplätze, sondern ausschließlich um Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten bemüht.

Offenbar entschieden sich vor allem Frauen mit nur kurzer Arbeitsplatzsuche ebenso wie Frauen mit ausgesprochenem Fortbildungswunsch für die Teilnahme am Modellversuch.

#### *Gründe für den Wiederanstieg*

Berücksichtigt man die Mehrfachnennungen, spielten die materiellen Erwägungen der Berufsrückkehrerinnen für ihren Wiedereinstiegswunsch eine ebenso große Rolle wie die eher immateriellen Begründungen.

Untersuchungen zur Berufsrückkehrproblematik bei Frauen betonen, daß eine Kombination aus materiellen und immateriellen Erwägungen zur Wiederaufnahme der Erwerbstätigkeit führt (zusammenfassend Ambos/Gertner/ Schiersmann/Wunn 1990, S.30). Dies ließ sich auch für die Teilnehmerinnen an diesem Modellversuch bestätigen.

Am häufigsten wurde von den Berufsrückkehrerinnen aus der Gruppe der Modellversuchsteilnehmerinnen als Wiedereinstiegs motive genannt, daß sie den Anschluß an Beruf und Arbeitswelt nicht verlieren wollten (9 Teilnehmerinnen); des weiteren fühlten sie sich mit Haushalt und Familie nicht mehr ausgelastet (6) und dachten an die Zukunft, wenn die Kinder aus dem Haus sein würden (5).

Neun Frauen wollten durch eigenen Verdienst unabhängiger werden bzw. waren auf eigenes Einkommen angewiesen.

#### *Bewertung häuslicher Arbeit*

Die Hälfte der Teilnehmerinnen schätzte ihre Hausarbeit überwiegend deshalb, weil sie ihnen eine freie Zeiteinteilung ermöglichte, die ihnen auch genug Zeit für die Kinder ließ.

*"Der Vorteil zu Hause zu sein ist, man kann sich seine Zeit etwas freier einteilen; das heißt, man hat zwar auch einen Rahmen, wo bestimmte Aufgaben gemacht werden müssen, aber dieser Rahmen ist eigentlich viel weiter gesteckt," (Trauth)*

*"Wenn man Hausfrau ist, hat man Zeit, Zeit, Zeit." (Ott)*

Die Arbeitsinhalte selbst wurden von ihnen weniger positiv beurteilt.

*"Die Hausarbeit ist eben das, was sein muß. Und da kann ich außer, daß es wirklich notwendig ist, nichts Positives abgewinnen." (Fink)*

Eine Teilnehmerin berichtete von dem klassischen "Hausfrauensyndrom", das jede routinierte Hausfrau erlebt.



*"Das -wird nach einer gewissen Zeit so routiniert, daß man selber nicht mehr weiß, was man da eigentlich macht. Und je besser man das macht, je schneller man das macht, desto unzufriedener wird man dann, weil man sagt, der Tag ist so lange, was hast Du eigentlich gemacht? Obwohl es tausende von Handgriffen sind." (Baum)*

Eine Verknüpfung ihrer Tätigkeiten im Haushalt und im Betrieb - mit unterschiedlicher Bewertung - sahen andere Teilnehmerinnen.

*"Also wenn es nicht unbedingt sein müßte, würde ich nicht saugen. Während dem ich das Putzen jetzt, was ich also im Grunde genommen so verdamme während der Ausbildung, aber daß putzen notwendig ist in meiner Abteilung, das sehe ich total anders, ja? Das ist ein Riesenunterschied. (Wegen der) Warenpräsentation." (Cordes)*

Eine Beschränkung auf häusliche Arbeit wurde von der Mehrheit der Teilnehmerinnen in der Vergangenheit abgelehnt, weil sie dort wesentliche Bestätigungsmöglichkeiten nicht vorfanden. Diese Bewertung von Hausarbeit entspricht den Ergebnissen einer Untersuchung von Becker-Schmidt (1983).

#### *Erwartungen der Teilnehmerinnen hinsichtlich der Vereinbarkeit von Familienaufgaben und Erwerbstätigkeit*

Im folgenden werden die Erwartungen der Teilnehmerinnen dokumentiert, die sie hinsichtlich antizipierter Probleme bei der Arbeitsaufnahme und zu Beginn der Weiterbildung, auf potentielle Unterstützungsmöglichkeiten und auf das Mobilisieren eigener Stärken formulierten. Zudem werden Maßnahmen im familiären Zusammenhang sowie am Arbeitsplatz erwähnt, die ihnen den Wiedereinstieg ihrer Einschätzung nach erleichtern würden. Die Auswertung bezieht sich auf Fragen, die von den späteren Modellversuchs-Teilnehmerinnen in den Orientierungsseminaren vor Beginn der Weiterbildungsmaßnahme beantwortet wurden. (In Klammern die Anzahl der Nennungen, wobei nur die häufigsten der Nennungen berücksichtigt wurden - Mehrfachnennungen waren bei allen Antworten möglich.)

Fast die Hälfte der Teilnehmerinnen erwartete keine Schwierigkeiten am Arbeitsplatz. Zudem ist auffallend, daß sie keine Schwierigkeiten mit ihrer Rolle als zukünftige Führungskraft verbanden.

Keine Probleme in bezug auf ihre innerbetriebliche Weiterbildung erwarteten elf der 23 Frauen. Die anderen Teilnehmerinnen erwarteten, möglicherweise als Eindringling betrachtet zu werden (3), ungünstige Arbeitszeiten zu haben (2) und möglicherweise nicht genug Zeit für die Familie (3) oder zum Lernen zu haben (4).

Die Teilnehmerinnen formulierten recht konkrete Vorstellungen von den sie erwartenden belastenden Lernbedingungen. Trotzdem äußerte fast die Hälfte der Teilnehmerinnen keine Befürchtungen bezüglich der Fortbildung.

Probleme bei der Handelsfachwirt-Fortbildung könnten sich nach damaliger Einschätzung einiger Teilnehmerinnen ergeben mit einzelnen Fächern (2), mit dem großen Lernpensum (2), mit der Zeit, die ihnen zum Lernen zur Verfügung steht (2) und damit, das Lernen neu lernen zu müssen (3). Elf Frauen konnten sich keine Probleme vorstellen.

#### *Einstellung der Partner und Angehörigen vor Beginn des Modellversuchs*

Die Teilnehmerinnen erwarteten eine effektive Unterstützung von ihren täglichen Ansprechpartnern (Partnern, Marktleitern). Ihre beabsichtigte Teilnahme am Modellversuch wurde von einer positiven Haltung der Partner begleitet.

Unterstützung bei den möglichen Problemen erwarteten die Teilnehmerinnen inheitlich von ihrem Partner bzw. ihrer Familie, einige von der Marktleitung.

In etlichen Untersuchungen wird der ausschlaggebende Einfluß der Familienangehörigen, speziell des Ehemannes, auf die Erwerbs- und Weiterbildungsbeteiligung verheirateter Frauen festgestellt (vgl. Ambos/Gertner/Schiersmann/Wunn 1990, S.53).

Auch die Teilnehmerinnen dieses Modellversuchs berichteten in großer Zahl von der geäußerten Unterstützung ihrer Partner vor Beginn der Weiterbildungsmaßnahme.

Die Gefühle von ca. einem Viertel der Kinder wurden dagegen als gemischt beschrieben und die Haltung der eigenen Eltern als abwartend bis ambivalent. Die Einstellungen dieser Familienmitglieder wurden aber offenbar bei der Entscheidung für die Teilnahme am Modellversuch vernachlässigt. Offenbar ist vorrangig eine positive bzw. negative Einstellung des Partners entscheidungsrelevant, da die Teilnehmerin auch nur von ihm Unterstützung bei eventuellen Schwierigkeiten erwartete.

#### *Maßnahmen zur Erleichterung des Wiedereinstiegs*

Für etliche Teilnehmerinnen bedeutete eine verstärkte Verlagerung der häuslichen Verpflichtungen auf Familienmitglieder eine wesentliche Erleichterung ihres geplanten beruflichen Wiedereinstiegs.

Die zunächst globale Frage nach der Unterstützung wurde konkretisiert durch Aussagen darüber, was den Teilnehmerinnen den beruflichen Wiedereinstieg im familiären Zusammenhang und am Arbeitsplatz erleichtern könnte.

Neun Teilnehmerinnen erwarteten verstärkte *familiäre Mithilfe* im Haushalt, sieben Teilnehmerinnen gaben jedoch an, daß sie keine weiteren familiären Hilfestellungen benötigten.

Die familiäre Situation ist für die Berufsrückkehr von Frauen wesentlich: nach Backes/Lucke (1987) wird der berufliche Wiedereinstieg wesentlich erleichtert durch eine relativ gute Organisation der Hausarbeit und durch die praktische Unterstützung durch die übrigen Familienmitglieder (zitiert nach Ambos/Gertner/Schlüersmann/Wunn 1990, S.56).

Eine gute Einarbeitung (2), Teilzeitarbeit (4) und ein eigenes Auto (3) würde den Wiedereinstieg der Frauen *am Arbeitsplatz* erleichtern.

*Eigene Stärken, die ihnen den Wiedereinstieg erleichtern würden*

Eine positive Selbsteinschätzung bei der Überwindung von Schwierigkeiten erwies sich offenbar als eine notwendige Voraussetzung für die Formulierung von Interesse am beruflichen Wiedereinstieg (ebenso wie eine zustimmende Haltung des Partners).

Eigene Stärken, die hilfreich im Umgang mit den vorgestellten Schwierigkeiten sein könnten, sahen die Teilnehmerinnen vor allem in dem Willen (9), der Lernbereitschaft und Einsatzfreude (9), Durchsetzungsvermögen (7) und Ausdauer (7).

Die Aufzählung der eigenen Stärken, auf die die Teilnehmerinnen glaubten zurückgreifen zu können, war in jedem Fall ausführlicher als die Liste der genannten möglichen Schwierigkeiten.

#### 4.4 Motivation zur Teilnahme am Modellversuch

Mehrere Bedingungen engten den Kreis der Bewerberinnen ein: Zugelassen wurden Frauen mit mindestens vierjähriger Erfahrung im Handel oder im kaufmännischen Bereich, die entweder aus einer familienbedingten bzw. einer mindestens einjährigen arbeitsmarktbedingten Erwerbsunterbrechung kamen oder von Arbeitslosigkeit bedroht waren. Neben diesen formalen Voraussetzungen war eine weitere Anforderung auf einer inhaltlichen Ebene selektiv: Das kombinierte Weiterbildungskonzept setzte im Grunde voraus, daß die Teilnehmerinnen gleichermaßen für die Teilnahme an der innerbetrieblichen Weiterbildung zur stellvertretenden Marktleiterin, an der Fortbildung zur Handelsfachwirtin sowie an den Sozialkompetenzseminaren zum Erwerb von Führungsqualifikationen interessiert wären.

Die spezifische Modellversuchs-Konstruktion als Weiterbildungsmaßnahme für Frauen nach einer familien- oder arbeitsmarktbedingten Erwerbsunterbrechung spiegelte sich in zwei wesentlichen Motivationslagen wider: für zwei Drittel der Teilnehmerinnen war die *Aufstiegsqualifizierung bzw. das spezifische Angebot an Berufsrückkehrerinnen* für ihre Teilnahme am Modellversuch ausschlaggebend.

Der von sieben Teilnehmerinnen und damit am häufigsten genannte Anziehungspunkt betraf das *spezifische Angebot an Berufsrückkehrerinnen*. Diesem Motiv nachgeordnet waren weitere Gesichtspunkte wesentlich (Mehrfachnennungen): der unbefristete Arbeitsvertrag, ihr Interesse an Weiterbildung, die Weiterbildung zur Handelsfachwirtin, eine interessante Tätigkeit, berufliches Weiterkommen. Zwei Frauen betonten darüber hinaus, wie wichtig für sie das speziell für ihre Entscheidungsfindung durchgeführte Orientierungsseminar war. Und einige der Teilnehmerinnen hätten sich für eine ähnliche Weiterbildungsmaßnahme ohne die Unterstützung durch den Verein nicht interessiert.

Ein ausgeprägter *Aufstiegswunsch* war für sechs Teilnehmerinnen ausschlaggebend für ihr Interesse am Modellversuch, wobei vier von ihnen bereits Leitungserfahrungen im Einzelhandel bzw. im Gaststättengewerbe hatten. Dabei war die Kombination von Handelsfachwirt-Fortbildung und Seminaren für zwei Teilnehmerinnen relevant zum Erwerb von Führungsqualifikationen - diese Prioritätensetzung auf zwei Weiterbildungsbausteine war neben familiären Verpflichtungen auch dafür verantwortlich, daß beide die Möglichkeit nutzten, den dritten Baustein - die Weiterbildung im Markt - in Teilzeit zu absolvieren. Zwei dieser sechs Teilnehmerinnen wollten mit dem angestrebten Aufstieg an frühere verantwortungsvolle Tätigkeiten anknüpfen.

Bei zwei Teilnehmerinnen entsprach die *Modellversuchs-Kombination* von OBI-interner Aufstiegsweiterbildung und Handelsfachwirt-Fortbildung genau ihren Wünschen: Beide interessierten sich bereits länger für diese Branche - und dabei speziell für OBI - und strebten eine Führungsposition an. Nur diese beiden Frauen artikulierten ein ausgesprochenes Brancheninteresse. Andere Teilnehmerinnen hatten über eigenen Hausbau oder Renovierung umfangreiche Erfahrungen mit dem Baumarkt-Sortiment, die aber für ihre Entscheidung zur Teilnahme am Modellversuch nicht ausschlaggebend waren.

Bei einem Drittel der Teilnehmerinnen war eher der Mangel an alternativen Möglichkeiten für ihre Teilnahme am Modellversuch verantwortlich.

Fünf Teilnehmerinnen benannten den *Mangel an Alternativen* u.a. aufgrund ihres Alters als ausschlaggebend für ihr Interesse am Modellversuch: Es gab für sie in ihrem regionalen Umfeld keine anderen Möglichkeiten zur Weiterbildung im Hinblick auf einen beruflichen

Wiedereinstieg. Für drei Frauen war zusätzlich der anvisierte Abschluß als Handelsfachwirtin wichtig und zwei Frauen sahen ihre Chance, an frühere Leitungsfunktionen anzuknüpfen.

**Bei drei Teilnehmerinnen war keine speziell den Modellversuch betreffende Motivation zu erkennen:** eine Frau suchte eine Vollzeitätigkeit oder eine Weiterbildung, eine zweite fühlte sich von den Anforderungen herausgefordert und für die dritte war die Handelsfachwirthfortbildung ausschlaggebend.

Ein bezüglich der drei Weiterbildungsbausteine ausgewogenes Interesse muß bei einer solchen ungewöhnlichen und ambitionierten Kombination als idealtypisch angesehen werden. Deshalb verwundert nicht, daß nicht alle Motivationsstränge sich auf die gesamte Spezifik des Modellversuchs richteten und daß die alleinige *Aufstiegsperspektive* nicht die primäre Motivation aller Frauen war. Wie aber zu zeigen sein wird, hat sich bei fast allen Teilnehmerinnen im Verlaufe des Modellversuchs eine artikulierbare Aufstiegsorientierung eingestellt (s. Kapitel 6.3).

#### *Stellenwert der verschiedenen Lernprozesse*

Die Teilnehmerinnen bewerteten zu Beginn des Modellversuchs den Stellenwert der verschiedenen Lernarten der drei Weiterbildungselemente für sich unterschiedlich.

Sechs Frauen erwarteten, von der Weiterbildung im Markt für sich am meisten zu profitieren.

*"Jetzt für uns hei OBI ist ja der Markt das nächstliegende. Da sind wir jeden Tag. Also lernen wir auch von dort am meisten, würde ich sagen. Das andere spielt mit rein und gehört dazu. Aber das ist am praxisnahsten und das ist letztendlich auch das Ausschlaggebende, würde ich sagen." (Gaub)*

Sieben Teilnehmerinnen behaupteten das von ihrer Teilnahme an den Seminaren:

*"Die Art zu lernen ist einfacher, einprägsamer. Da braucht man sich nicht so fürchterlich anzustrengen, das ist einfach ganz überzeugend, durch das, was man dann nachher auf dem Video sieht oder was man hört von den anderen Frauen und das ist auch so, daß man das annehmen kann." (Leiss)*

Zwei Teilnehmerinnen bewerteten die Fortbildung zur Handelsfachwirtin und die Seminare als für sich gleichwertig. Und eine Teilnehmerin erwartete am meisten von der Handelsfachwirthfortbildung. Nur vier Frauen machten keine Unterschiede zwischen den Weiterbildungselementen, weil sie davon ausgingen, bei allen etwas Neues zu lernen bzw. daß sich die Inhalte ergänzen würden.

*"An sich mache ich alle drei gerne. Es gibt bei allen drei Sachen was zu lernen, in jedem Fall." (Klein)*

*"Bei jedem Teil lernt man etwas anderes, was man in dem anderen Teil halt nicht lernt." (Weber)*

Teilnehmerinnen, die durch ihren Aufstiegswunsch zur Teilnahme am Modellversuch motiviert waren, versprachen sich von ihrer Teilnahme an den Sozialkompetenzseminaren und an dem Handelsfachwirt-Lehrgang den größten Gewinn.

Von den sechs Teilnehmerinnen, die sich von der innerbetrieblichen Weiterbildung am meisten erhofft hatten, waren vier von dem spezifischen Angebot an Berufsrückkehrerinnen angezogen worden.

Diese Zusammenhänge könnten darauf hindeuten, daß Frauen, die mit einer Förderung als berufliche Wiedereinsteigerin rechnen, dies zuerst durch ihre innerbetriebliche Weiterbildung erwarten, während stärker aufstiegsorientierte Teilnehmerinnen eher Gewicht legen auf die theoriebetonten Weiterbildungselemente. Letztere hielten im Nachhinein auch die Durchführung der innerbetrieblichen Weiterbildung auf Teilzeitebene für ausreichend.

Zieht man eine Verbindung zwischen Berufsverlauf und Motivation zur Teilnahme am Modellversuch, werden mehrere Zusammenhänge sichtbar: Frauen, die bisher ihre Familien- und ihre Erwerbstätigkeit eher zufriedenstellend vereinbaren konnten, gaben ihre *Aufstiegsorientierung* als Teilnahmemotivation an.

Die Mehrheit der Frauen, die im Gegensatz dazu ihren Berufsausstieg positiv bewerteten, waren für ihre Teilnahme durch die damit verbundene *Chance für Berufsrückkehrerinnen* motiviert gewesen.

Bedeutsam erscheint auch, daß sieben der acht Teilnehmerinnen, die aus *Mangel an Alternativen* am Modellversuch teilnahmen bzw. zunächst kein spezielles Interesse am Modellversuch zeigten, arbeitslos waren.

Dies könnte eine Hierarchisierung bedeuten: Zunächst ist für Frauen nach einer familien- oder arbeitsmarktbedingten Erwerbspause wichtig, daß sie überhaupt eine Arbeitsmöglichkeit erhalten; haben sie dagegen in der Vergangenheit ihre beruflichen und privaten Vorstellungen eher ausbalancieren können, wechseln sie ihre beruflichen Perspektiven nur dann, wenn dies mit einer Erweiterung ihrer Kompetenzen verbunden ist. Dies bedeutet jedoch nicht, daß die ursprüngliche Ausgangsmotivation über die Dauer der Weiterbildungsmaßnahme erhalten blieb: wie noch zu zeigen sein wird, hat sich bei fast allen Teilnehmerinnen eine ernsthafte Aufstiegsorientierung während ihrer Qualifizierung eingestellt (s. Kapitel 6.3).

## Literaturverzeichnis (Band I und II)

Ambos, Ingrid/Gertner, Swantje/Schiersmann, Christiane/Wunn, Christa: Berufliche Wiedereingliederung von Frauen (Schriftenreihe des Bundesministeriums für Jugend, Familie, Frauen und Gesundheit, Bd. 248). Stuttgart 1990

Baethge, Martin/Grimm, Andrea/Oberbeck, Herbert: Neue arbeits- und personalpolitische Aspekte im Groß- und Einzelhandel. In: Baethge, Martin/Oberbeck, Herbert (Hrsg.): Personalentwicklung im Handel. Frankfurt/Main 1992, S. 9-107

Becker-Schmidt, Regina: Entfremdete Aneignung, gestörte Anerkennung, Lernprozesse: Über die Bedeutung von Erwerbsarbeit für Frauen, In: Matthes, Joachim (Hrsg.): Krise der Arbeitsgesellschaft? Verhandlungen des 21. Deutschen Soziologentages in Bamberg 1982. Frankfurt/Main 1983, S.412-426

Becker-Schmidt, Regina/Brandes-Erlhoff, Uta/Karrer, Marva/Knapp, Gudrun Axeh/Rumpf, Mechthild/Schmidt, Beate: Nicht wir haben die Minuten, die Minuten haben uns: Zeitprobleme und Zeiterfahrungen von Arbeitermüttern in Fabrik und Familie. Bonn 1982

Benard, Cheryl/Schlaffer, Edit: Männer. Eine Gebrauchsanweisung für Frauen. Reinbek 1988

Bildungszentrum des Hessischen Handels: Informationsbroschüre. o.O. o.J.

Borkowsky, Anna/Streckeisen, Ursula: Arbeitsbiographien von Frauen. Chur 1989

Brand, Peter: Das Assessmentcenter - ein erfolgreiches Instrument der Personalauswahl? In: Psychologie und Gesellschaftskritik, 52, 1989, 4, S.25 - 40

Bramlop, Eva/Hornung, Ursula: Betriebliche Frauenförderung - Aufbrechen von Arbeitsmarktbarrieren oder Verfestigung traditioneller Rollenmuster? In: Beckmann, Petra/Engelbrech, Gerhard (Hrsg.): Arbeitsmarkt für Frauen 2000 - Ein Schritt vor oder ein Schritt zurück? (Beiträge aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Bd. 179). Nürnberg 1994

Bujok, Eva: Die Bedeutung von Weiterbildung für Frauen beim zweiten Berufseinstieg. (Hrsg.): Bundesminister für Bildung und Wissenschaft (Schriftenreihe Studien zu Bildung und Wissenschaft, Bd. 64). Bad Honnef 1988

Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.): Kaufmann/Kauffrau im Einzelhandel. Arbeitsunterlagen und Materialien aus dem BIBB. Berlin 1988

Bundesminister für Bildung und Wissenschaft (Hrsg.): Grund- und Strukturdaten 1992/1993. Bonn 1992

Bungard, Walter: Zur Problematik von Reaktivitätseffekten bei der Durchführung eines Assessmentcenters. In: Schuler, Heinz/Stehle, Willi (Hrsg.): Assessmentcenter als Methode der Personalentwicklung. Stuttgart 1987, S.99-125

Clauß, Thomas/Fritz, Wolfgang: Qualifikation und Erwerbstätigkeit in den Einzelhandelsberufen. Eine empirische Untersuchung der beruflichen Situation von Verkäufern/Verkäuferinnen und Einzelhandelskaufleuten. Berlin 1988

Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW): Modellprogramm zur Förderung von Berufsrückkehrerinnen - positive Erfahrungen mit der beruflichen Wiedereingliederung. Berlin Wochenbericht, 1992, 36, S.437 - 441

Domsch, Michael/Jochum, : Zur Geschichte des Assessment Centers - Ursprünge und Werdegänge. In: Lattmann, C. (Hrsg.): Das Assessment Center-Verfahren der Eignungsbeurteilung. Sein Aufbau, seine Anwendung und seine Aussagekraft. Heidelberg 1989, S.1-18

Engelbrech, Gerhard/Kraft, Hermine: Sind Frauen das zukünftige Innovationspotential? In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 25, 1992, 1, S. 1-26

Etzelmüller, Jörg: Frauen in Führungspositionen. Analyse der Berufsbiographie von Marktleiterinnen und Stellvertreterinnen bei OBI. Unveröffentlichte Diplomarbeit der Berufsakademie Heidenheim/Brenz 1992

Fischer, Ute Luise: Weibliche Führungskräfte zwischen Unternehmensstrategien und Karrierehemmnissen. München 1993

Geissler, Birgit/Oechsle, Mechthild: Lebensplanung als Ressource im Individualisierungsprozeß (Arbeitspapier Nr. 10 des Sonderforschungsbereichs 186 "Statuspassagen und Risikolagen im Lebensverlauf"). Bremen 1990

Geissler, Dorothea: Vom Interesse zur Teilnahme - Der Entscheidungsprozeß der Frauen und der Betriebe. In: Geissler, Dorothea/Heine, Gundula/Wanisch, Maria: Wiedereinstieg mit Aufstieg. Materialien zum Modellversuch "Frauen in Führungspositionen. Frankfurt 1991, S.31-70

Geissler, Dorothea/Heine, Gundula/Wanisch, Maria: Wiedereinstieg mit Aufstieg. Materialien zum Modellversuch "Frauen in Führungspositionen". Frankfurt 1991

Geissler, Dorothea/Heine, Gundula/Wanisch, Maria: Wiedereinstieg mit Aufstieg. Materialien zum Modellversuch "Frauen in Führungspositionen" - Personalauswahl. Frankfurt 1993

Geissler, Dorothea/Heine, Gundula/Wanisch, Maria (Hrsg.): Wiedereinstieg mit Aufstieg. Materialien zum Workshop "Frauen auf dem Weg nach oben?!". Frankfurt/Main 1995

Goldmann, Monika/Müller, Ursula: Der Verkaufsberuf: Probleme und Möglichkeiten eines typischen Frauenberufs. In: Bundesminister für Bildung und Wissenschaft (Hrsg.): Frauen und Beruf: Zwischen Wunsch und Realität: Beiträge aus Wissenschaft und Praxis zur Aus- und Weiterbildung von Frauen (Schriftenreihe Studien zur Bildung und Wissenschaft, Bd. 41). Bad Honnef 1986a, S.81-89



Goldmann, Monika/Müller, Ursula: Junge Frauen im Verkaufsberuf. Berufliche Sozialisation, Arbeits- und Lebensperspektiven (Schriftenreihe des Bundesministeriums für Jugend, Frauen, Familie und Gesundheit, Bd. 187). Stuttgart 1986b

Heine, Gundula: Kooperation zwischen einem Betrieb und einem gemeinnützigen Verein. In: Geissler, Dorothea/Heine, Gundula/Vatišch, Maria: Wiedereinstieg mit Aufstieg. Materialien zum Modellversuch "Frauen in Führungspositionen". Frankfurt 1991, S. 13-30

Heinz, Walter/Krüger, Helga/Rettke, Ursula/Wachtveitl, Erich/Witzel, Andreas: Hauptsache eine Lehrstelle. Jugendliche vor den Hürden des Arbeitsmarktes. Weinheim 1985

Held, Thoinas/Levy, Rene: Die Stellung der Frau in Familie und Gesellschaft. Stuttgart 1974

Hellmich, Andrea: Frauen zwischen Familie und Beruf (Schriftenreihe des Bundesministeriums für Jugend, Frauen, Familie und Gesundheit. Band 184). Stuttgart 1986

Hommerich, Brigitte: Heimwerker mit zarter Hand, In: Die Welt (Junge Berufswelt) vom 31.03.1990

Jeserich, Wolfgang: Mitarbeiter fördern und auswählen. München 1981

Kompa, Ain: Assessmentcenter. Bestandsaufnahme und Kritik. München Mehring 1989

Kennen Sie OBI? Broschüre o.J., o.S.

Kühnlein, Gertrud: Weiterbildung im Einzelhandel. Nationale Sektorstudie Bundesrepublik Deutschland. Berlin 1993

Lattmann, C. (Hrsg.): Das Assessment Center-Verfahren der Eignungsbeurteilung. Sein Aufbau, seine Anwendung und seine Aussagekraft. Heidelberg 1989

Lemmermölie-Tliüsing, Doris: "Meine Zukunft? Naja, heiraten. Kinder haben und trotzdem berufstätig bleiben. Aber das ist ja fast unmöglich." Über die Notwendigkeit, die Geschlechterverhältnisse in der Schule zu thematisieren: das Beispiel Berufsorientierung. In: Rabe-Kleberg, Ursula (Hrsg.): Besser gebildet und doch nicht gleich! Frauen und Bildung in der Arbeitsgesellschaft. Bielefeld 1990, S. 163-196

Lemnennöhle-Thüsing, Doris/Otto, Karl A.: Arbeit und Arbeitsverhältnisse im Beschäftigungsbereich "Einzelhandel". DGB Düsseldorf. Witterschlick Bonn 1990

Leonard, Helma: Aus- und Weiterbildung im Einzelhandel: Erfahrungen und Perspektiven. In: Bundesminister für Bildung und Wissenschaft (Hrsg.): Frauen und Beruf: Zwischen Wunsch und Realität: Beiträge aus Wissenschaft und Praxis zur Aus- und Weiterbildung von Frauen (Schriftenreihe Studien zur Bildung und Wissenschaft, Bd. 41). Bad Honnef 1986, S.90-94

Maus, Manfred/Hommerich, Brigitte: Mitarbeiter müssen wie Kunden umworben werden. In: Arbeitgeber, 5, 1992, 44, S. 154-158

Mayring, Philipp, Einführung in die qualitative Sozialforschung. München 1990

Mönig-Raane, Margit: Frauenförderung in einer Frauenbranche? Die Diskussion in der HBV. In: Weg, Marianne/Stein, Otti (Hrsg.): Macht Frauen stark. Frauenpolitik für die 90er Jahre. Hamburg 1988, S. 145-150

Ministerium für Wissenschaft und Kunst, Baden-Württemberg (Hrsg.): Berufsakademien  
• Baden-Württemberg. Broschüre o.J.

Mühlfeld, Claus/Windolf, Paul/Lampert, Norbert/Krüger, Heidi: Auswertungsprobleme offener Interviews. In: Soziale Welt, 1981, 3, S.325-352

Neubauer, Rainer: Frauen im Assessment Center - ein Gewinn? In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, Heft 34, 1990, S.29 - 36

Nienhuis, Edith/Hasselhorn, Martin: Orientierungskurs für Frauen in der Lebensmittel. Frankfurt/Main 1986

OBI-Leitbilder, Broschüre o.J.

OBI-Magazin, Wermelskirchen 1991

OBI TOP-Center I, Broschüre o.J.

OBI TOP-Center II, Broschüre o.J.

Oeclisle, Mechthild/Geissler, Birgit: Prekäre Beschäftigung und Lebensplanung. Junge Frauen im Übergang in das Beschäftigungssystem, in: Brock, Ditmar/Hantsche, Brigitte/Kühnlein, Gertrud/Meulemann, Heiner/Schober, Karen (Hrsg.): Übergänge in den Beruf München 1991, S. 198-213

Ostner, Ilona: Zur Vergleichbarkeit von Aussagen in lebensgeschichtlichen Interviews. In: Beiträge zur feministischen Theorie und Praxis, Köln 1982, S.61-75

Paulini, Hannelore: Berufsausbildung im Handel. Chance oder Einschränkung für Frauen? In: Bundesinstitut für Berufsbildung: Die neuen kaufmännischen Berufe 1. Handelsberufe. Berlin 1992, S.1-14

Rabe-Kleberg, Ursula/Rudolph, Hedwig: Schlüsselqualifikation und "weibliches Arbeitsvermögen". Frauen in Berufsausbildung und Erwerbsarbeit, In: Zeitschrift für Frauenforschung 9, 1991, 1+2 1991, S. 1-3

Rammert-Faber, Christel: Bedingungen und Folgen betrieblicher Berufsbildung im Dienstleistungsbereich am Beispiel der Ausbildung von Frauen im Einzelhandel. In: Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.): Berufsbildung im Dienstleistungsbereich. Berlin 1987, S.21-37

Riegraf, Birgit/Hilf, Ellen: Frauenförderung - "Die genauen Hintergründe weiß ich nicht, vielleicht ist das "in\ man muß ja so etwas heute machen." Organisationsinterne und personale Aufstiegsbarrieren für Frauen im Einzelhandel. In: Zeitschrift für Frauenforschung 10, 1992, 1+2, S. 105-118

Rudolph, Hedwig/Grüning, Marlies: Frauenförderung: Kampf- oder Konsensstrategie? In: Beckmann, Petra/Engelbrech, Gerhard (Hrsg.): Arbeitsmarkt für Frauen 2000 - Ein Schritt vor oder ein Schritt zurück? (Beiträge aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Bd. 179). Nürnberg 1994

Schiersmann, Christiane: Berufsausbildung von Frauen. Situation und Förderansätze im Kontext neuer Technologien (Beiträge aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Bd. 145). Nürnberg 1990

Schiersmann, Christiane: Frauenbildung. Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven. Weinheim 1993

Schiersmann, Christiane: Führungspositionen - vom männlichen Privileg zur weiblichen Domäne. In: Engelbrech, Gerhard: Frauenerwerbstätigkeit (Beiträge aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung). Nürnberg 1994

Schuler, Heinz: Assessmentcenter als Auswahl- und Entwicklungsinstrument: Einleitung und Überblick. In: Schuler, Heinz/ Stehle, Willi (Hrsg.): Assessmentcenter als Methode der Personalentwicklung. Stuttgart 1987, S.1-35

Schuler, Heinz/Stehle, Willi: Neuere Entwicklungen des Assessment-Center-Ansatzes - beurteilt unter dem Aspekt der sozialen Validität. In: Psychologie und Praxis. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 27, 1983, S.33-44

Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Fachserie 1, Reihe 4.1.1 Stand und Entwicklung der Erwerbstätigkeit 1990. Wiesbaden 1990

Stehle, Willi/Brunöhler, Angela: Assessmentcenter als Instrument der Ausbildungsbedarfsermittlung und Ausbildungsberatung bei Führungskräften. In: Schuler, Heinz/Stehle, Willi (Hrsg.): Assessmentcenter als Methode der Personalentwicklung. Stuttgart 1987, S. 126-137

Stooss, Friedemann/Weidig, Inge: Der Wandel der Tätigkeitsfelder und-profile bis zum Jahre 2010. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 23, 1990, 1, S.34-51

Tietz, Bruno/Mathieu, Günter: Das Franchising als Kooperationsmodell für den mittelständischen Groß- und Einzelhandel. Köln 1979

Vojta, Jens/Deutsche Angestellten-Gewerkschaft, Bundesvorstand: In: Kühnlein, Gertrud: Weiterbildung im Einzelhandel. Nationale Sektorstudie Bundesrepublik Deutschland. Berlin 1993, S. 179-181

Wanisch, Maria: Was ist das spezifisch Neue am Modellversuch? In: Geissler, Dorothea/Heine, Gundula/Wanisch, Maria: Wiedereinstieg mit Aufstieg. Materialien zum Modellversuch "Frauen in Führungspositionen". Frankfurt 1991a, S.9 - 12

Wanisch, Maria: Kinder, Küche und Karriere. Das Weiterbildungskonzept des Modellversuchs, In: Geissler, Dorothea/Heine, Gundula/Wanisch, Maria: Wiedereinstieg mit Aufstieg. Materialien zum Modellversuch "Frauen in Führungspositionen". Frankfurt 1991b, S.71 - 98

Wanisch, Maria: Frauen in Führungspositionen. Ein Modellversuch im Einzelhandel, In: Durchblick, Heft 1, 1991c

Wanisch, Maria: Eine Personalauswahl von und für Frauen, In: Geissler, Dorothea/Heine, Gundula/Wanisch, Maria: Wiedereinstieg mit Aufstieg. Materialien zum Modellversuch "Frauen in Führungspositionen" - Personalauswahl. Frankfurt 1993

Weg, Marianne/Stein, Otti (Hrsg.): Macht Frauen stark. Frauenpolitik für die 90er Jahre. Hamburg 1988

Weltz, Friedrich/Dietzinger, Angelika/Lullies, Veronika/Marquart, Regina: Junge Frauen zwischen Beruf und Familie. Frankfurt/Main 1979

Westhoff, Gisela: Die Ausbildungsbeteiligung von jungen Frauen im dualen System, In: Frackmann, Margit (Hrsg.), Ein Schritt vorwärts ... Frauen in Ausbildung und Beruf. Hamburg 1990

Witt, F.-J.: Das Beurteilerverhalten bei der Assessment-Center-Methode. Personal, Heft 7, 1987, zit. nach Brand, Peter: Das Assessmentcenter - ein erfolgreiches Instrument der Personalauswahl? In: Psychologie und Gesellschaftskritik, Heft 4/52, 1989, S.25 - 40

**Modellversuch "Frauen in Führungspositionen - Ein Modellversuch im Einzelhandel"**  
**Laufzeit des Modellversuchs: 1.12.1989 - 31.11.1993**

Durchführungsträger:

Verein zur beruflichen Förderung von Frauen e.V., Frankfurt am Main  
Kasseler Str. 1a  
60486 Frankfurt am Main  
069/706285

Projektleiterin:

Gundula Heine  
Verein zur beruflichen Förderung von Frauen e.V., Frankfurt am Main  
Kasseler Str. 1a  
60486 Frankfurt am Main  
069/706285

Wissenschaftliche Begleitung:

Prof Dr. Christiane Schiersmann  
Dorothea Geissler  
Dr. Aiiane Bentner  
Erziehungswissenschaftliches Seminar  
Ruprecht-Karls-Universität  
Akademiestr. 3  
69117 Heidelberg  
06221/547511

Fachliche Betreuung:

Helga Foster  
Bundesinstitut für Berufsbildung  
Fehrbelhner Platz 3  
10707 Berlin  
030/8643-2539, Fax: 030/8643-2466

Kooperationspartner:

OBI Heimwerker- und Freizeitbedarf  
Systemzentrale  
Albert-Einstein-Str. 7  
42929 Wermelskirchen  
02196/86474

Zuständige Landesbehörde: Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Technologie,  
Wiesbaden

Zuständige Bundesbehörde: Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und  
Technologie, Förderungskennzeichen: D 1069.00 A + B

Der Modellversuch wurde gefördert vom Bundesinstitut für Berufsbildung aus Mitteln des  
Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft und dem Hessischen Ministerium für  
Wirtschaft, Verkehr und Technologie