

Schiersmann, Christiane; Geissler, Dorothea; Bentner, Ariane

## Research Report

Quereinstieg zum Aufstieg: Frauen in Führungspositionen. Ein Modellversuch im Einzelhandel. Band 2: Erfahrungen mit einem integrierten Weiterbildungskonzept

Wissenschaftliche Diskussionspapiere, No. 23

## Provided in Cooperation with:

Federal Institute for Vocational Education and Training (BIBB), Bonn

*Suggested Citation:* Schiersmann, Christiane; Geissler, Dorothea; Bentner, Ariane (1996) : Quereinstieg zum Aufstieg: Frauen in Führungspositionen. Ein Modellversuch im Einzelhandel. Band 2: Erfahrungen mit einem integrierten Weiterbildungskonzept, Wissenschaftliche Diskussionspapiere, No. 23, ISBN 978-3-88555-610-7, Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), Bonn,  
<https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0035-0066-0>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/235995>

### Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

### Terms of use:

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/de/>

WISSENSCHAFTLICHE DISKUSSIONSPAPIERE

Heft 23

Christiane Schiersmann, Dorothea Geissler, Ariane Bentner

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

**Band 2**

**Erfahrungen mit einem integrierten Weiterbildungskonzept**

Herausgeber: Bundesinstitut für Berufsbildung • Der Generalsekretär

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 3-88555-610-3

Gedruckt auf Recyclingpapier, hergestellt aus 100 % Altpapier

Diese Netzpublikation wurde bei Der Deutschen Bibliothek angemeldet und archiviert.  
URN. urn:nbn:de:0035-0066-0

## **BAND II:**

### **Erfahrungen mit einem integrierten Weiterbildungskonzept**

#### *Inhaltsverzeichnis*

<b>5</b>	<b>Erfahrungen mit dem Weiterbildungskonzept</b>	<b>1</b>
5.1	Kurzdarstellung der Weiterbildungselemente	1
5.2	Exkurs: Die Motivationen der Marktleiter zur Teilnahme am Modellversuch	3
5.3	Training on the Job - Weiterbildung im Markt	6
5.3.1	Arbeitsverträge und innerbetriebliche Einarbeitungspläne	6
5.3.2	Zur Situation der Frauen im Markt	25
5.4	Fortbildung zur Handelsfachwirtin	37
5.5	Sozialkompetenzseminare	51
5.6	Qualitätszirkel	64
5.7	Erfahrungsaustauschtage	68
5.8	Bewertung des Gesamtkonzepts	<b>82</b>
<b>6</b>	<b>Reaktionen der Teilnehmerinnen auf die Belastungen durch den Modellversuch</b>	<b>94</b>
6.1	Belastungen durch die Anforderungen von Betrieb, Familie und Fortbildung	94
6.2	Persönliche Verarbeitungsformen und veränderte Einstellungen zum Modellversuch	100
6.3	Ausstieg aus dem Modellversuch	<b>112</b>
<b>7</b>	<b>Übergang in Führungspositionen</b>	<b>117</b>
7.1	Führungskonzepte: Selbst- und Fremdwahrnehmung der Teilnehmerinnen und der Marktleiter	119
7.2	Geschlechtsspezifische Aspekte von Führungsverhalten aus der Sicht von Teilnehmerinnen und Marktleitern	127
7.3	Aufstiegswünsche und Perspektiven	129
7.4	Aufstiegsrealität und Laufbahnentwicklung der Teilnehmerinnen	<b>135</b>
<b>8</b>	<b>Fazit</b>	<b>140</b>
	Literaturverzeichnis (Band I und II)	154

## **5      ERFAHRUNGEN MIT DEM WEITERBILDUNGSKONZEPT**

Nachdem im vorhergehenden Kapitel die Motivationen zur Beteiligung am Modellversuch aus der Sicht der Teilnehmerinnen differenziert analysiert wurden, folgt nun die Darstellung der Motivationen der Marktleiter. Nach einem kurzen Überblick über die einzelnen Weiterbildungsbausteine und der sie ergänzenden Veranstaltungen folgen die Einschätzungen der Beteiligten. Soweit uns Informationen vorliegen, geben wir die Sicht von Teilnehmerinnen, Marktleitern und punktuell der Modellversuchs-Mitarbeiterinnen wider. Unsere Gesamteinschätzung findet sich vor allem im abschließenden Kapitel 5.8. Dabei interessiert uns insbesondere, ob die Modellversuchs-Konstruktion für diese Zielgruppe adäquat war, welche Einzelfaktoren sich als besonders bedeutsam erweisen und welche Änderungen des Konzepts ggfs. angesichts der Erfahrungen mit dieser Zielgruppe sinnvoll erscheinen.

### **5.1 Kurzdarstellung der Weiterbildungselemente**

\* Die innerbetriebliche Weiterbildung wurde durch zwei Verträge geregelt, die zwischen den einzelnen Ausbildungsmärkten und den Teilnehmerinnen geschlossen wurden: ein sogenannter Ausbildungsvertrag mit dem Ausbildungsziel *stellvertretende Marktleiterin* wurde ergänzt von einem unbefristeten Arbeitsvertrag, der u.a. die Freistellung zum Besuch der Handelsfachwirt-Fortbildung und der Seminare und das Gehalt regelte.

Diese innerbetriebliche Weiterbildung begann zu drei verschiedenen Zeitpunkten (September 1990, Januar 1991, November 1991), wobei die ersten beiden Gruppen von neun und sechs Teilnehmerinnen in der Fortbildung zur Handelsfachwirtin, in Seminaren und Erfahrungsaustauschtagen zusammengefaßt wurden (wir sprechen im folgenden immer von zwei Gruppen). Insgesamt begannen in 18 OBI-Baumärkten 23 Teilnehmerinnen ihre Weiterbildung, davon fünf Frauen in Teilzeitarraangements zwischen 20 und 30 Wochenstunden (durch späteren Marktwechsel von Teilnehmerinnen waren insgesamt 20 Märkte beteiligt).

\* Von der OBI-Systemzentrale wurde die berufsbegleitende Fortbildung zur Handelsfachwirtin deshalb in die Modellversuchs-Konzeption eingebracht, um eine dem Berufsakademie-Studium vergleichbare Ausbildung im praktischen und theoretischen Bereich zu gewährleisten (s. Kapitel 2). Zusätzlich wurde von OBI ein innerbetrieblicher Ausbildungsplan entlang dem für die Berufsakademie-Ausbildung geltenden entworfen.

Für den Modellversuchsträger besaß die Handelsfachwirt-Fortbildung einen hohen Stellenwert, da diese Fortbildung für die Teilnehmerinnen eine Qualifizierung unabhängig von der innerbetrieblichen Weiterbildung bot. Der Handelsfachwirt-Abschluß sollte die Teilnehmerinnen für das mittlere Management qualifizieren und ihnen damit ermöglichen, auch bei anderen Unternehmen eine Aufstiegsposition zu erlangen.

Zudem sollte diese Aufstiegsfortbildung eine theoretische Verknüpfung zur betrieblichen Praxis bei OBI darstellen und es den Teilnehmerinnen ermöglichen, ihre theoretischen Erkenntnisse in der Praxis anzuwenden.

Dem Modellversuchsträger war es ein besonderes Anliegen, einen reinen Frauenlehrgang zur Handelsfachwirtin in Kooperation mit dem Bildungsträger zu konzipieren, der als Tageslehrgang den Bedürfnissen von beruflichen Wiedereinsteigerinnen entgegenkommen und zielgruppenorientierte Formen der Ansprache realisieren könnte.

Doch nur für die Hälfte der Modellversuchs-Teilnehmerinnen konnte die Handelsfachwirt-Fortbildung an zwei Orten in Hessen als Tageskurs nur für Frauen durchgeführt werden. An diesen Kursen nahmen auch Frauen außerhalb des Modellversuches teil. Träger war das Bildungszentrum des Hessischen Handels. Vier Teilnehmerinnen der zweiten Gruppe nahmen an einem gemischten Tageskurs teil, weil der Bildungsträger keinen reinen Frauenkurs organisieren konnte. Für einige Teilnehmerinnen waren diese Orte nicht mit vertretbarem Zeitaufwand erreichbar, so daß insgesamt drei Teilnehmerinnen an einem gemischten Kurs, der in Blockunterricht angeboten wurde und zwei Teilnehmerinnen an konventionellen Abendkursen (19 - 21.30 Uhr zweimal wöchentlich) teilnehmen mußten.

\* Bei der Konzeptionalisierung der von den Modellversuchs-Mitarbeiterinnen durchgeführten Sozialkompetenz-Seminare sollten sowohl das Führungsselbstverständnis der Firma OBI und das Selbstverständnis der Teilnehmerinnen mit den Vorstellungen des Modellversuchsträgers über die "weibliche Führungskraft" vereinbart werden. Diese Abstimmung erwies sich aber insofern als unproblematisch, als die Vorstellungen der Firma OBI und des Modellversuchsträgers vom neuen Typ eines Managers bzw. einer Managerin übereinstimmten: er bzw. sie sollte teamorientiert handeln können, ein hohes Maß an Kommunikationsfähigkeit aufweisen, zu vernetztem Denken fähig sein und eher delegieren wollen als anzuweisen.

Die konkreten Lernziele für die Teilnehmerinnen bezogen sich auf ihren Alltag im Betrieb: Sie sollten lernen, Führungspositionen zu beanspruchen und sie zu bewältigen. Das bedeutete u.a. für die Konzeption der Seminare, viel Raum für Praxisreflexion bereitzustellen und zu lernen, Konflikte am Arbeitsplatz konstruktiv zu wenden. Die Themen der Seminare bezogen sich auf Teamarbeit, Zeitmanagement, Verhandlungsführung und Füh-

rungsstile. Übergreifendes Ziel war eine Persönlichkeitsentwicklung der Teilnehmerin durch Stärkung ihres Selbstbewußtseins.

Die sieben Sozialkompetenzseminare wurden an verschiedenen Orten in Bildungsstätten bzw. Hotels in Hessen und Umgebung durchgeführt.

\* Die drei zentralen Bausteine wurden von sogenannten *Qualitätszirkeln* ergänzt, die von dem Modellversuchsträger in den einzelnen Märkten initiiert wurden, um eine Sensibilisierung für Frauenfördermaßnahmen in den Märkten zu erreichen.

Zuvor sollten in *Lernstandsbeurteilungen* der Ausbildungsstand der Teilnehmerinnen erörtert werden. Grundlage dieser Lernstandsbeurteilungen, an denen die Teilnehmerin, der Marktleiter und eine Modellversuchs-Mitarbeiterin teilnehmen sollten, war der von der OBI-Systemzentrale entworfene Einarbeitungsplan.

Darüber hinaus sollten Qualitätszirkel etabliert werden, an denen weitere Mitarbeiterinnen teilnehmen und Themen wie Frauenförderung und Frauen in Führungspositionen erörtert werden sollten, weil der Modellversuchsträger von einer Sonderstellung der Teilnehmerin des Modellversuchs - aufgrund ihrer Aufstiegsorientierung in einer männerdominierten Branche und ihrer Teilnahme an einer Frauenfördermaßnahme - im Markt ausging und die Gefahr ihrer Diskriminierung befürchteten.

\* Außerdem sollte ein regelmäßiger *Erfahrungsaustausch* zwischen Vertretern/Ainnen der OBI-Systemzentrale, den am Modellversuch beteiligten Marktleitern, Teilnehmerinnen und Modellversuchs-Mitarbeiterinnen den Verlauf der Modellversuchsaktivitäten unterstützen.

Ziele der Erfahrungsaustauschtage sollten" sein: die Vereinzelung der Teilnehmerinnen in den Märkten aufzuheben, einen Austausch der Marktleiter über den Verlauf der innerbetrieblichen Weiterbildung zu ermöglichen und den Modellversuch als Frauenfördermaßnahme in die Organisation des Unternehmens zu integrieren.

## **5.2 Exkurs: Die Motivationen der Marktleiter zur Teilnahme am Modellversuch**

Die Zustimmung der Marktleiter zur Teilnahme am Modellversuch erfolgte in einer Atmosphäre eingeschränkter Wahlfreiheit und auf der Grundlage nur unzureichender Informationen. Insofern muß der gesamte Ablauf der innerbetrieblichen Weiterbildung, wie er im folgenden Kapitel 5 beschrieben wird, vor diesem Hintergrund beurteilt werden.

Die nachfolgend dargestellte Motivationslage der Marktleiter muß vor allem unter dem Aspekt ihrer eingeschränkten Freiwilligkeit zur Teilnahme beurteilt werden.

Die Gewinnung der Märkte erfolgte aus der Sicht der Modellversuchsträger dadurch, daß

"...die Gebietsleiter sich bereit (erklärten), Marktleiter in Hessen für das Vorhaben zu gewinnen. In einer gemeinsamen Veranstaltung mit interessierten Marktleitern, Vertretern der Zentrale sowie den beiden Gebietsleitern für Hessen sollte das Projekt vereinbart werden und die Marktleiter Plätze zur Einarbeitung der Frauen zur Verfügung stellen. [...] 20 Marktleiter erklärten sich bereit, 26 Plätze zur Verfügung zu stellen. Diese Entscheidung wurde durch direkte Befragung einzelner Marktleiter durch einen Vertreter der Geschäftsführung herbeigeführt." (Heine 1991:20)

Es wurde in diesem Zusammenhang weder über den Ablauf der innerbetrieblichen Weiterbildung gesprochen noch über die Zukunftschancen der Teilnehmerinnen nach Abschluß der Qualifizierung, so daß davon ausgegangen werden kann, daß die Marktleiter keine Vorstellung über die Tragweite ihrer Zustimmung hatten. Vorbehalte und Uninformiertheit der Marktleiter wurden im weiteren Verlauf sichtbar (vgl. Heine 1991). Erst in einer zweiten Informationsveranstaltung für die Marktleiter fanden diese offenbar Gelegenheit, ihre Fragen und Zweifel zu artikulieren:

"Von einigen Marktleitern wurde die Zielsetzung des Modellversuchs, Frauen für Leitungsfunktionen fortzubilden und ihnen diese nach einer Zeit der Einarbeitung anzubieten, angesprochen. Sie befürchteten "Unruhe in der Mannschaft", wenn die Mitarbeiterinnen in den Märkten das Gefühl bekämen, daß für diese Frauen mehr getan werde als für sie, d.h. diesen mehr Chancen eingeräumt würden." (Heine 1991:24)

Die zu Beginn des Modellversuchs geäußerten Interessen der Marktleiter richteten sich denn auch mehr auf die erwartete hohe Leistungsmotivation der Zielgruppe, als daß sie ein konkretes Eigeninteresse an dem (längerfristig geplanten) Besetzen einer Führungsposition im eigenen Markt mit einer Berufsrückkehrerin formulierten.

Offenbar garantierte das Verfahren, daß ein Geschäftsführer die Marktleiter nacheinander zu ihrer Teilnahmebereitschaft befragte, keine diese Situation überdauernde Motivation. Auch die nachgeschobenen Informationen konnten nicht alle Marktleiter für das Projekt erwärmen: von den 20 Marktleitern entschieden sich letztlich 12 Marktleiter, 13 Frauen die Modellversuchs-Teilnahme in ihrem Markt zu ermöglichen. Ein Markt außerhalb Hessens wurde mit zwei weiteren Teilnehmerinnen einbezogen (vgl. Geissler 1991, S.52).

Bei der ein Jahr später beginnenden zweiten Gruppe verlief die Informationspolitik in bezug auf die Marktleiter ähnlich.

Einige Marktleiter betonten ihre eher unfreiwillige Teilnahme sogar gegenüber den Teilnehmerinnen:

*"Ich habe mich mit Hängen und Füßen gewehrt. [...] Naja und dann hat man gesagt, die mußt Du nehmen, die ist eine gute Frau und Du mußt die nehmen, sagt*

*er. [...] Na ja, zum guten Schluß hat man mich überzeugt, daß Sie eine gute Frau sind." (Hartmann 39)*

Alle weiteren Ausführungen über die entstandenen Probleme bei der Durchführung der innerbetrieblichen Weiterbildung müssen vor diesem Hintergrund bewertet werden. Erschwerend kam sicherlich auch hinzu, daß die Systemzentrale keine Öffentlichkeitsarbeit für den Modellversuch betrieb, aus der sich eine Identifikation der Geschäftsleitung mit diesem innovativen Frauenförderansatz hätte ablesen lassen. So erhielten die Marktleiter von dort weder inhaltliche noch moralische Unterstützung, sondern fühlten sich alleine den Bemühungen des Vereins ausgesetzt (s. vor allem die Abschnitte zu Qualitätszirkel und Erfahrungsaustauschtagen).

Diese eher fehlende Motivierung der Marktleiter durch das Unternehmen zu Beginn des Modellversuchs wurde aber überlagert von Überlegungen zur Sinnhaftigkeit dieses Modellversuchs.

Während die Marktleiter einerseits Führungskrätemangel und ihre Unterstützung von Frauenfördermaßnahmen als ausschlaggebend für ihre Teilnahme benannten, problematisierten sie andererseits den Aufstiegsimpetus der Teilnehmerinnen.

Der allgemeine *Führungskrätemangel* im Einzelhandel stellte für knapp die Hälfte der Marktleiter ein Motiv zur Teilnahme am Modellversuch dar. Genauso häufig (Doppelnennungen) wurde das Motiv der gezielten *Frauenförderung* genannt: ebenfalls neun Marktleiter beurteilten es positiv, daß ausschließlich Frauen durch den Modellversuch angesprochen wurden. Einige Marktleiter betonten dabei besonders die Möglichkeit, im Modellversuch Frauen zu Führungskräften auszubilden. Andere Marktleiter begründeten ihre positive Grundeinstellung damit, daß besonders Berufsrückkehrerinnen ein ungenutztes Arbeitskräfte-Potential darstellen. Daß diese mit diesem Modellversuch eine "Chance" erhielten, sei auch deshalb günstig, weil sie diese Frauen für besonders motiviert und einsatzbereit halten.

*"Ich habe gute Erfahrungen mit Frauen, die wiedereinsteigen wollen, weil sie motivierter sind als junge; sie wollen arbeiten, sie müssen nicht; sie haben eine gute Einstellung zum Beruf." (Veith 1)*

Diese positive Grundeinstellung der Vorgesetzten wurde jedoch durch spezifische Vorbehalte wieder relativiert. Z.B. befürchteten einige Marktleiter, daß Frauen, in deren Ausbildung man investiert hat, heirateten und Kinder bekämen und deshalb eine Einbuße für das Unternehmen bedeuteten. Ein Marktleiter scheute sich nicht, die Gruppe der Modellversuchs-Teilnehmerinnen selbst von seiner positiven Grundhaltung zur Frauenförderung auszunehmen, denn gefördert werden sollten Frauen, *"die noch jung und dynamisch sind"* (Mader 3). Als Motto läßt sich bei den Marktleitern ein "ja, aber..." zur

Frauenförderung im Modellversuch konstatieren, das Beliebigkeit und Unentschlossenheit impliziert.

Diese Unentschlossenheit wurde von einem Gebietsleiter dahingehend kommentiert, daß die Marktleiter zwar zu Beginn "spontan bereit" waren, sich am Modellversuch zu beteiligen, daß sie aber mit Widerstand auf die expliziten Führungsambitionen der Frauen reagierten.

*"Erst nach Klarstellung des Begriffs 'Führungsposition' - auch die Führung einer Abteilung wurde von fast allen Bewerberinnen als Einstieg in eine Führungsposition angesehen - [...] änderten die Marktleiter ihre negative Einstellung." (Vortrag Gebietsleiter Workshop 1991:2).*

Eine Teilnehmerin bestätigte diese Vorbehalte auf Seiten der Marktleiter:

*"Also durchweg kann ich sagen, daß das Wort Führungsposition für alle Marktleiter total aggressiv, total provokativ gewirkt hat und genau das war der ausschlaggebende Punkt, [...] das Ganze runterzuspielen." (CordesK43)*

Widerstand löste bei den Marktleitern auch der Wunsch der Frauen nach Teilzeitarbeit im Rahmen der Weiterbildungsmaßnahme aus.

## **5.3 Training on the Job - Weiterbildung im Markt**

### **5.3.1 Arbeitsverträge und innerbetriebliche Einarbeitungspläne**

#### *Vertragsgrundlage*

Die innerbetriebliche Weiterbildung in den einzelnen OBI-Bau- und Heimwerkermärkten wurde durch zwei von der Personalabteilung der Systemzentrale entworfenen aufeinander aufbauende Verträge mit Einarbeitungsplänen für das erste und das zweite Jahr geregelt. Sie sollten zwei Funktionen erfüllen: Zum einen sollten sie den Marktleitern und Teilnehmerinnen als Vertragsgrundlage und als Richtschnur für den innerbetrieblichen Weiterbildungsablauf dienen, zum anderen war der unbefristete Anstellungsvertrag zur Vorlage u.a. beim Arbeitsamt bestimmt, um damit die Einarbeitungszuschüsse gemäß § 49 Arbeitsförderungsgesetz für einzelne anspruchsberechtigte Teilnehmerinnen zu beantragen. Gleichzeitig sicherte dieser Arbeitsvertrag eine Anstellung im Markt über die Zeit der Weiterbildung hinaus, was für die Teilnehmerinnen ein wichtiger Aspekt sozialer Absicherung bedeutete.

Von seiten der OBI-Systemzentrale wurde für die Teilnehmerinnen, die aus einer längeren familienbedingten Epwerbsunterbrechung heraus bzw. von Arbeitslosigkeit bedroht am Modellversuch teilnahmen (17 Teilnehmerinnen), Einarbeitungszuschüsse vom Bundesministerium für Frauen und Jugend (BMFJ) im Rahmen eines auf fünf Jahre befristete-

ten "Modellprogramms zur Wiedereingliederung von Frauen nach der Familienphase in das Erwerbsleben mit Hilfe von Einarbeitungsmaßnahmen und unter Berücksichtigung des ländlichen Raumes" (Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, Wochenbericht 36/1992) beantragt.

Der *Anstellungsvertrag zur Einarbeitung* sah eine einjährige Qualifizierung zur stellvertretenden Gruppenleiterin vor.

Der *innerbetriebliche Ausbildungsvertrag* regelte die den Markt betreffenden, im Rahmen des Modellversuchs vereinbarten Bedingungen: die gegenseitigen Pflichten inkl. Freistellungsverpflichtung für die Teilnahme an den beiden anderen Weiterbildungselementen, den Ausbildungsort, die Ausbildungsdauer und das Ziel, das mit dem *Erwerb der Qualifikation für die Position einer stellvertretenden Marktleiterin* definiert wurde.

Die Firma verpflichtete sich dabei u.a. in § 3.1, "die Ausbildung nach den beigefügten Angaben zur sachlichen und zeitlichen Gliederung des Ausbildungsablaufs so durchzuführen, daß das Ausbildungsziel in der vorgesehenen Ausbildungszeit erreicht werden kann". Ebenso verpflichtete sie sich, "dafür zu sorgen, daß der Mitarbeiterin die Kenntnisse, Fertigkeiten und beruflichen Erfahrungen vermittelt werden, die zum Erreichen des Ausbildungszieles nach dem Ausbildungsplan" erforderlich sind.

Der diesen Verträgen beigefügte Einarbeitungsplan für das erste Jahr sah zehn Monate Einarbeitung in insgesamt vier Abteilungen vor, jeweils einen Monat Einarbeitung in der Warenannahme und an der Kasse und an einem Wochenende Teilnahme an einer Inventur.

Für das zweite Jahr war der aufgeschlüsselte Einarbeitungsplan betitelt mit "betriebsinterne Fortbildung zur Fachkraft im Verkauf und beinhaltete drei Monate Einarbeitung im Büro, fünf Monate Einarbeitung in einer Abteilung mit Aufgaben wie Merchandising, Werbung, Wettbewerbsbeobachtung und vier Monate Einarbeitung im Bereich Marktführung/-organisation mit Aufgaben wie Werbung, Durchführung einer Abteilungsanalyse und einer Verkaufsförderungsaktion sowie Personalführung und Urlaubsvertretung des stellvertretenden Marktleiters.

Die Verträge sowie die Einarbeitspläne wurden bei der Auftaktveranstaltung in der OBI-Systemzentrale zu Beginn der Weiterbildung der ersten Teilnehmerinnen-Teilgruppe von neun Frauen im August 1990 besprochen.

Möglicherweise lagen in einigen widersprüchlichen Formulierungen auch Ursachen für spätere Mißverständnisse und unterschiedliche Auffassungen über die Zielperspektive der innerbetrieblichen Weiterbildung: dem oben erwähnten Anstellungsvertrag zur Einarbeitung mit dem Qualifizierungsziel stellvertretende Gruppenleiterin lag der Einarbeitungs-

plan über vier Abteilungen, Warenannahme und Kasse zugrunde. Das zweite Jahr sollte mit marktübergreifenden Aufgaben wie Werbung, Wettbewerbsbeobachtung und Personalfragen etc. inklusive Urlaubsvertretung des Stellvertreters zur "Fachkraft im Verkauf" führen. Parallel dazu benennt der *innerbetriebliche Ausbildungsvertrag* über die über die gesamten zwei Jahre als Ziel der Maßnahme die Qualifizierung zur stellvertretenden Marktleiterin, so daß der Einarbeitungsplan über die stellvertretende Gruppenleitung nach zwei Jahren zur Fachkraft im Verkauf führen soll, während der Ausbildungsvertrag nach zwei Jahren die Stellvertretung als Ziel benennt.

Den Marktleitern wurde freigestellt, die Einarbeitungspläne in der Abfolge der Abteilungen zu verändern sowie die jeweiligen Abteilungen in Absprache mit den Teilnehmerinnen festzulegen.

Die zweite Teilgruppe von sechs Frauen und vier neuen Marktleitern wurde im Januar bei dem ersten Erfahrungsaustausch mit der ersten Teilgruppe vereinigt; hier wurden die Verträge und Pläne allerdings nicht mehr erwähnt. Das erste Treffen der zweiten Teilnehmerinnengruppe fand fünf Monate nach Beginn der innerbetrieblichen Maßnahme statt, so daß dann über den Einarbeitungsplan aufgrund der bereits gemachten Erfahrungen gesprochen wurde.

Die Pläne blieben immer Gegenstand der Erörterungen zwischen Teilnehmerinnen, Marktleitern und Modellversuchs-Mitarbeiterinnen auf den Erfahrungsaustauschtagen und in den Qualitätszirkeln: Diskutiert wurde die Auswahl der Abteilungen, die Dauer der jeweiligen Präsenz, die Schwerpunktsetzung der Weiterbildung auf Sortiments- oder Systemkenntnisse, die Reihenfolge der Abteilungen, die Qualität der Weiterbildung innerhalb der Abteilungen, die Zielsetzung der Weiterbildung etc. Darauf wird noch näher eingegangen werden.

Die Formulierung *Ausbildungsvertrag* sorgte für eine Diskussion bezüglich der Definition von Ausbildung im Vergleich zu Weiterbildung: Während bei dem Begriff der Weiterbildung berücksichtigt wird, daß die Teilnehmerinnen bereits eine qualifizierte Erstausbildung absolviert haben bzw. über einschlägige Berufspraxis verfügen, auf die das Weiterbildungskonzept des Modellversuchs und dort speziell die Aufstiegsqualifizierung zur Handelsfachwirtin aufbaut, ignoriert der Begriff Ausbildung diesen Tatbestand. Inwieweit sich diese Diskrepanz in der konkreten Praxis widerspiegelte, wird im Abschnitt über die Berücksichtigung bisheriger Erfahrungen ausgeführt (s. unter Ausbildungsziel).

### *Innerbetriebliche Weiterbildung*

Den folgenden Ausführungen über die Weiterbildung der Teilnehmerinnen in den einzelnen OBI-Märkten wird das Gliederungsprinzip und der Text des innerbetrieblichen

Ausbildungsvertrags zugrundegelegt. Zur Orientierung wird er zunächst in ganzer Länge abgedruckt.

## Innerbetrieblicher Ausbildungsvertrag

1. Gegenstand des Vertrages, Ausbildungszeit
  - 1.1 Gegenstand des Vertrages
 

Im Rahmen des Modellversuchs wird eine praxisorientierte berufliche Bildung vermittelt. Gleichzeitig findet durch die IHK eine Weiterbildung zur Handelsfachwirtin (IHK) statt. Ziel der Ausbildung ist der Erwerb der Qualifikation einer stellvertretenden Marktleiterin.
  - 1.2 Ausbildungszeit
 

Die Ausbildung im Zusammenhang mit der IHK-Ausbildung zur Handelsfachwirtin dauert 2 Jahre. Die Ausbildung beginnt am ... und endet am ...  
Kann das Prüfungsverfahren aus Gründen, die die Mitarbeiterin nicht zu vertreten hat, nicht innerhalb der Ausbildungszeit abgeschlossen werden, so verlängert sich die Ausbildungszeit entsprechend, längstens um ... Monate.  
Die Mitarbeiterin wird an den entsprechenden Ausbildungstagen während der gesamten Dauer der Ausbildung freigestellt.
  - 1.3 Nichtbestehen der Prüfung
 

Besteht die Mitarbeiterin die Prüfung zur Handelsfachwirtin nicht, so verlängert sich das Ausbildungsverhältnis auf ihr Verlangen bis zur nächsten Wiederholungsprüfung.  
Besteht die Mitarbeiterin die zulässige/n Wiederholungsprüfung/en nicht, so endet das Ausbildungsverhältnis mit dem Nichtbestehen der Wiederholungsprüfung.
2. Ausbildungsstätte
  - 2.1 Die Ausbildung wird im OBI-Markt... durchgeführt. Die Firma behält sich eine Versetzung an andere Ausbildungsstätten und -orte vor, soweit dies zur Erreichung des Ausbildungszieles erforderlich ist.
  - 2.2 Folgende Ausbildungsmaßnahmen werden außerhalb der Ausbildungsstätte durchgeführt:  
Seminare lt. Ausbildungsplan des Modellversuchs
3. Pflichten der Firma
  - 3.1 Ausbildungsziel
 

Die Firma verpflichtet sich dafür zu sorgen, daß der Mitarbeiterin die Kenntnisse, Fertigkeiten und beruflichen Erfahrungen vermittelt werden, die zum Erreichen des Ausbildungszieles nach dem Ausbildungsplan in den Ausbildungsstätten erforderlich sind.  
Die Firma verpflichtet sich, die Ausbildung nach den beigefügten Angaben zur sachlichen und zeitlichen Gliederung des Ausbildungsablaufes so durchzuführen, daß das Ausbildungsziel in der vorgesehenen Ausbildungszeit erreicht werden kann.
  - 3.2 Ausbilder
 

Die Firma verpflichtet sich, geeignete Ausbilder mit der Ausbildung zu beauftragen.
  - 3.3 Ausbildungsplan
 

Die Firma verpflichtet sich, der Mitarbeiterin vor Beginn der Ausbildung den Ausbildungsplan zur Verfügung zu stellen.
  - 3.4 Besuch und Teilnahme an Ausbildungsmaßnahmen außerhalb der Ausbildungsstätte
 

Die Firma verpflichtet sich, die Mitarbeiterin zum Besuch der Seminare im Rahmen des Modellversuchs anzuhalten und freizustellen.
  - 3.5 Ausbildungsbezogene Tätigkeiten
 

Die Firma verpflichtet sich, der Mitarbeiterin nur Tätigkeiten zu übertragen, die dem Ausbildungszweck dienen und dem Ausbildungsstand angemessen sind.
  - 3.6 Anmeldung zu Prüfungen
 

Die Firma verpflichtet sich, die Mitarbeiterin rechtzeitig zu den angesetzten Prüfungen anzumelden und für die Teilnahme freizustellen.

4. Pflichten der Mitarbeiterin  
Die Mitarbeiterin hat sich zu bemühen, die Kenntnisse, Fertigkeiten und beruflichen Erfahrungen zu erwerben, die erforderlich sind, um das Ausbildungsziel in der vorgesehenen Ausbildungszeit zu erreichen. Sie verpflichtet sich insbesondere:
  - 4.1 Lernpflicht  
- die im Rahmen ihrer Ausbildung übertragenen Aufgaben sorgfältig und gewissenhaft auszuführen
  - 4.2 Seminare, Prüfungen und sonstige Maßnahmen  
- an den Lehrveranstaltungen und Prüfungen teilzunehmen
  - 4.3 Weisungsgebundenheit  
- den Weisungen zu folgen, die ihr im Rahmen der Ausbildung vom Ausbilder und anderen weisungsberechtigten Personen erteilt werden;
  - 4.4 Betriebliche Ordnung  
- die für die jeweilige Ausbildungsstätte geltende Ordnung zu beachten;
  - 4.5 Sorgfaltspflicht  
- Ausbildungsmittel, Werkzeuge, Maschinen und sonstige Einrichtungen pfleglich zu behandeln und sie nur zu den ihr übertragenen Arbeiten zu verwenden;
  - 4.6 Betriebsgeheimnisse  
- über Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse, auch nach ihrem Ausscheiden, Stillschweigen zu bewahren;
  - 4.7 Benachrichtigung  
- bei Fernbleiben von der betrieblichen Ausbildung von Lehrveranstaltungen oder von sonstigen Ausbildungsveranstaltungen unter Angabe von Gründen unverzüglich der Firma Nachricht zu geben und ihr bei Krankheit oder Unfall spätestens am dritten Tage eine ärztliche Bescheinigung zuzusenden.

### *Innerbetrieblicher Ausbildungsvertrag*

#### "Gegenstand des Vertrages

Im Rahmen des Modellversuchs wird eine praxisorientierte berufliche Bildung vermittelt. Gleichzeitig findet durch die IHK eine Weiterbildung zur Handelsfachwirtin (IHK) statt. Ziel der Ausbildung ist der Erwerb der Qualifikation einer stellvertretenden Marktleiterin."

Das Ausbildungsziel "stellvertretende Marktleiterin" geriet sehr schnell in den Mittelpunkt der Auseinandersetzungen, als deutlich wurde, daß die Aufgaben und der Verantwortungsbereich der Stellvertreter von Markt zu Markt differierten und ebenso klar wurde, daß den Teilnehmerinnen keine Stellenbeschreibungen ihres Ausbildungsziels bzw. der angestrebten Position zur Verfügung gestellt werden würden. Teilweise führte diese Unkenntnis zu einer Abwertung der Position:

*"Ich sehe nicht, daß die groß mit irgendwelchen Verantwortungen konfrontiert werden, die ich nicht kann. Wenn ich das sehe, wie selbst der Stellvertreter manche Kundenbestellung handhabt, da verstehe ich das nicht, daß jemand so eine Stellung hat, der die simpelsten kaufmännischen Sachen nicht beherrscht."*  
(Heinz K8)

*"Stellvertretender Marktleiter: Mädchen für alles heißt das,[...] denn er darf all das machen, was der Marktleiter nicht machen will."* (Engels 24)

Das Ausbildungsziel führte auf den Erfahrungsaustauschtagen (s. Kap 5.7) zu Grundsatzdiskussionen über Aufstiegswege: Nach teilweise jahrelanger eigener Beschäftigung als Marktleiter bei OBI wurde von den Marktleitern kontrovers diskutiert, ob Aufstieg via Sortiments- oder via Systemkenntnisse zu erreichen sei. Ein Gebietsleiter entschied diese Diskussion für die in seinem Gebiet tätigen Teilnehmerinnen dahingehend, daß er ihnen empfahl, sich *nach* der zweijährigen Ausbildung auf eine Abteilung zu spezialisieren, da Aufstieg bei OBI nur über eine Gruppenleitung zu realisieren sei.

#### "Ausbildungszeit

Die Ausbildung im Zusammenhang mit der IHK-Ausbildung zur Handelsfachwirtin dauert 2 Jahre. Die Ausbildung beginnt am ... und endet am ....

Kann das Prüfungsverfahren aus Gründen, die die Mitarbeiterin nicht zu vertreten hat, nicht innerhalb der Ausbildungszeit abgeschlossen werden, so verlängert sich die Ausbildungszeit entsprechend, längstens um ... Monate.

Die Mitarbeiterin wird an den entsprechenden Ausbildungstagen während der gesamten Dauer der Ausbildung freigestellt."

Die Handelsfachwirt-Prüfung fand mehrheitlich mehrere Monate vor Ende der zweijährigen innerbetrieblichen Maßnahme statt, so daß das Ende der Handelsfachwirt-Fortbildung nicht mit dem Abschluß der innerbetrieblichen Weiterbildung zusammentraf. Dies führte zu folgenden Situationen:

- Zwei Teilnehmerinnen erhielten bereits nach dem Bestehen der Prüfung und einige Monate vor dem offiziellen Ende der zweijährigen Ausbildung eine Gehaltserhöhung bzw. Prämie und einen neuen Verantwortungsbereich.
- Drei Teilnehmerinnen baten nach bestandener Prüfung um Gehaltserhöhung, die ihnen von den Marktleitern abgelehnt wurde.
- Zwei Teilnehmerinnen brachen ihre innerbetriebliche Ausbildung nach Bestehen der Prüfung aufgrund fehlender Perspektiven im Ausbildungsbetrieb vorzeitig ab.
- Bei zwei Teilnehmerinnen zeichnete sich bereits zu Beginn der Ausbildung eine Verlängerung der Weiterbildungsdauer um etliche Monate ab, da die Handelsfachwirtkurse - zumal mit einer Kursdauer von zwei Jahren - verspätet starteten.
- Eine Teilnehmerin mußte durchsetzen, daß sie auch nach der Handelsfachwirt-Prüfung im Markt weitergebildet wurde:

*"Weil ich die Zeit doch noch auskosten will.f...] Ich stelle mich meinetwegen einen Tag neben meinen Kollegen und gucke zu. Und habe das Recht zu fragen, habe auch irgendwo das Recht, noch Fehler zu machen. Das sehe ich als Ausbildung. Einfach nicht unbedingt jetzt Anpacken, weil eine Arbeit gemacht werden muß - das mache ich auch, wenn es so sein muß -, aber auch einfach zu sagen, dafür sind jetzt noch andere da, und ich will lernen." (Weber K7)*

#### "Nichtbestehen der Prüfung

Besteht die Mitarbeiterin die Prüfung zur Handelsfachwirtin nicht, so verlängert sich das Ausbildungsverhältnis auf ihr Verlangen bis zur nächsten Wiederholungsprüfung. Besteht die Mitarbeiterin die zulässige/n Wiederholungsprüfung/en nicht, so endet das Ausbildungsverhältnis mit dem Nichtbestehen der Wiederholungsprüfung."

In zwei Fällen wurde die vorgesehene Ausbildungszeit um einen bzw. sieben Monate wegen Nichtbestehens der Prüfung verlängert.

#### "Ausbildungsstätte

Die Ausbildung wird im OBI-Markt ... durchgeführt. Die Firma behält sich eine Versetzung an andere Ausbildungsstätten und -orte vor, soweit dies zur Erreichung des Ausbildungszieles erforderlich ist."

- Drei Teilnehmerinnen wechselten im ersten Jahr der Weiterbildung in andere Märkte, weil sie sich davon die Einhaltung ihrer Ausbildungspläne bzw. bessere berufliche Chancen erhofften (s. Abschnitt 5.3.2).
- Weil eine Teilnehmerin aufgrund der Intervention des Marktleiters die Ausbildung in der Verwaltung nicht in ihrem Markt durchführen konnte, wurde sie für je zwei Monate in zwei anderen Märkten als Urlaubsvertretung eingesetzt. Dadurch verlängerte sich ihre Ausbildungszeit um zwei Monate.

### "Ausbildungsziel

Die Firma verpflichtet sich dafür zu sorgen, daß der Mitarbeiterin die Kenntnisse, Fertigkeiten und beruflichen Erfahrungen vermittelt werden, die zum Erreichen des Ausbildungszieles nach dem Ausbildungsplan in den Ausbildungsstätten erforderlich sind."

Ihr innerbetriebliches *training on the job* resümierend, äußerte sich nur ein Drittel der Teilnehmerinnen positiv: Insgesamt acht Frauen betonten ihre gute Ausbildung in einzelnen Abteilungen; nur zwei Frauen bezeichneten darüber hinaus ihre Tätigkeit im Markt als gelungene "Weiterbildung zur Führungskraft".

Fünfzehn Frauen bemängelten dagegen die fehlende Ausbildung in den Abteilungen, wobei sechs dieser Frauen ihre Aussage dahingehend ergänzten, daß sie überwiegend arbeiteten und nichts Neues lernen konnten.

*"Das (Lernen) im Markt liegt mir auch, aber da ist man ja eigentlich weniger..., also wie soll ich denn das benennen? Tja. Um das mal so auszudrücken: putzen konnte ich vorher schon." (Cordes 34)*

*"Daß man ein Vierteljahr praktisch Regale putzt und einräumt und Blumentöpfe rein- und rausräumt und am Tag 2 Stunden Blumen gießt, so wird man keine Handelsfachwirtin, so stelle ich mir das nicht vor. Das ist irgendwo frustrierend." (Sander K7)*

Zwei Drittel der Frauen waren deutlich unzufrieden mit ihrer Ausbildung und thematisierten dabei besonders das Problem der Einarbeitung, das nicht mit einem einmaligen 'Zeigen' getan sein kann.

*"Wissen Sie, Sie werden nicht eingearbeitet. Man muß da unterscheiden zwischen: man zeigt es Ihnen mal, man wirft es Ihnen vor und dann machen Sie mal oder vernünftig eingearbeitet werden." (Dehmel K2)*

*"Ich meine, da ist nun wirklich nichts, wenn man eingearbeitet ist, dabei zu können. Aber man braucht halt für alles seine Einarbeitung." (Sander 21)*

Einige der Teilnehmerinnen lernten "Warenkunde" zuhause, weil ihnen die Zeit im Markt dafür fehlte:

*"Im Kreativmarkt sind verschiedene Techniken, also Basteltechniken, die kannst Du auch nicht alle. Und dann habe ich eben Prospekte und Unterlagen mitgenommen, da ist ja immer eine Beschreibung, Du mußt doch empfehlen, Du mußt doch beraten können. Das konnte ich ja nicht am Anfang. Aber man verlangte das von mir. Da habe ich zu Hause alles nachgeholt." (Emmrich 46)*

Die Klagen über mangelhafte Einarbeitung und Ausbildung waren immer verbunden mit der Aussage, daß die Frauen sich alle relevanten Informationen selbst holen mußten.

*"Es gibt keine Ausbildung oder jemand, der einen ausbildet." (Neuendorf 39)*

*"Es ist eben das mit der Holschuld, was bei OBI Nummer eins ist: Hole was Du brauchst." (Ott K22)*

Mehrere Frauen beklagten, daß die Holschuld der Teilnehmerinnen von der Firma nicht immer eingelöst wurde oder nur nach massivem Druck.

*"Die Holschuld muß ja auch eingelöst werden. Wenn ich sie einlöse, es muß ja jemand da sein, der bereit ist, das einzulösen." (Cordes 46)*

Dreizehn Frauen gaben explizit an, daß sie häufig als Springerinnen eingesetzt wurden, weil sie sich in vielen Abteilungen auskannten.

*"Das ist eben für die Firma der große Vorteil, weil wir Frauen alles können. Manchmal kommt man sich wirklich vor wie der Trottel vom Dienst. Wenn es brennt im Laden, darfst Du in den Laden, wenn es brennt in der Warenannahme, darfst Du in die Warenannahme und wenn es dann brennt an der Kasse, dann darfst Du an die Kasse, an die Info, darfst Du wenn es geht, abends noch die Kassenabrechnung machen." (Ott S8)*

*"Ich meine, wenn man wirklich hin- und hergeschickt wird, weil zuwenig Leute da sind und man jedes Loch stopft, was soll man dagegen machen?" (Gaube K15)*

Eher positiv bewerten diesen Tatbestand nur zwei Frauen:

*"Das war eigentlich immer sehr turbulent, weil ich abteilungsübergreifend auch eingesetzt werde und teilweise auch von mir aus tätig bin, einfach auch nach Bedarf" (Trauth 62)*

*"Das ist ja auch das Sprunghafte bei OBI. Du mußt ja mal da sein, mal da sein. Es wird einem nicht langweilig." (Emmrich 22)*

Als problematisch empfanden einige Teilnehmerinnen die betriebliche Belastung kurz vor den Prüfungen. Eine Frau sprach vielen aus dem Herzen, als sie sagte:

*"Und dann ist ja verlangt worden, kurz vor der Prüfung richtig Druck gemacht worden den Frauen mit Inventurteilnahme und über das Wochenende Inventurteilnahme und das, also für einen auszubildenden Betrieb ist das schon ganz schön happig, was die sich da geleistet haben." (Baum K49)*

Eine Teilnehmerin faßte diese Ansprüche als Probe ihrer Belastbarkeit auf:

*"Wir haben in der Prüfung gestanden und ich habe dermaßen unter Druck gestanden und das war für mich wirklich die schlimmste Zeit in den zwei Jahren. [...] In dieser Zeit mußte ich mich auf die schriftliche Prüfung vorbereiten und ich muß sagen, ich bin also wirklich morgens um acht im Geschäft gewesen, abends um achtzehn Uhr nach Hause, ohne Pause, ohne freien Tag durch vier Wochen [...]. Ich (bin) davon ausgegangen, daß man sicherlich auch testen wollte, hält sie das durch oder versagt sie? Ich denke, daß das eine Art Probe gewesen ist." (Malfeld K2)*

Wichtig für die Beurteilung der innerbetrieblichen Weiterbildung durch die Teilnehmerinnen war auch die Frage, inwieweit jeweils individuelle Berufserfahrungen einbezogen wurden. Zunächst beurteilten sie generell Erwerbsunterbrechungen als nicht hinderlich für ihren Berufserfolg, sondern meinten, daß sie ihre alten Erfahrungen gut verwerten können:

*"Das ist, glaube ich, wie Fahrrad fahren oder schwimmen. Das lernt man, man ist vielleicht unsicher, aber man hat doch das Wissen und Fähigkeiten und Geschicke." (Baum K37)*

*"Und nach einer Woche war ich denn also wie so ein altes Zirkuspferd." (Trauth 36)*

Zehn Frauen gaben an, daß sie mit der Weiterbildung ihre bisherige Berufserfahrungen weiterführen wollten:

*"Ich wollte aufdem aufbauen, was ich mal gemacht habe. Deswegen sagte ich auch, war das für mich so eine absolute Idealvorstellung, was ich in diesem Modellversuch angetroffen habe." (Trauth 29)*

Insgesamt sieben Frauen hatten im Laufe ihrer Berufstätigkeit bereits Leitungsfunktionen innegehabt: eine Frau im Gaststättengewerbe, eine Frau im Büro und fünf Frauen im Einzelhandel, davon eine als Selbständige. Alle Frauen wollten mit der Weiterbildungsmaßnahme an diese Führungserfahrungen anknüpfen.

Nach Angaben der Teilnehmerinnen wurden ihre Berufserfahrungen jedoch nicht berücksichtigt - im Gegenteil wurde den Teilnehmerinnen der Eindruck vermittelt, daß sie wieder völlig von vorne anfangen mußten; sie sollten durch den "dicksten Dreck". Und das bedeutet für Frauen, daß sie mit dem Putzen beginnen sollten.

*"Ich bin eingesetzt worden zum zählen an der Wand, und das war der erste Punkt, wo ich gesagt habe, ich habe über 25 Jahre Inventurerfahrung, zwar nicht bei OBI, aber Inventur ist Inventur und ich möchte gerne anderweitig eingesetzt werden als zum zählen und da bin ich vom Marktleiter daraufhingewiesen worden, daß er zu bestimmen hat, was gemacht wird und ich habe zu zählen." (Cordes K48)*

Sehr deutlich machten deshalb einige Teilnehmerinnen ihren Anspruch auf Weiterbildung im Gegensatz zu dem von ihnen geforderten Arbeitseinsatz klar:

*"Und das war auch das, was mich immer wieder hat das einfordern lassen. Ich wollte in dem Sinne ja nicht arbeiten, ich wollte lernen." (Baum K62)*

*"Für mich war ja erstrangig die Ausbildung und die habe ich da ja nicht gekriegt. Und als Verkäuferin zu arbeiten, wäre für mich ja noch ein Plumps nach unten gewesen." (Sander K13)*

Nur eine Teilnehmerin beschrieb, daß ihre Weiterbildung an einem Punkt begann, an dem eine Verkäuferin mit praktischer Erfahrung stünde:

*"Ich habe [...] im Grunde genommen noch mal bei dem Punkt angefangen, wie normalerweise eine Verkäuferin ist, die so zwei, drei Jahre ihre Lehre hinter sich hat und dann so ihre praktische Erfahrung hat." (Trauth 38)*

"Die Firma verpflichtet sich, die Ausbildung nach den beigefügten Angaben zur sachlichen und zeitlichen Gliederung des Ausbildungsablaufes so durchzuführen, daß das Ausbildungsziel in der vorgesehenen Ausbildungszeit erreicht werden kann."

Die Mehrheit der *Teilnehmerinnen* hielt den Aufbau des zweijährigen Einarbeitungsplans für geeignet, eine Qualifizierung zur stellvertretenden Marktleitung durchzuführen.

*"Wenn im ersten Jahr das so passiert, daß man die Abteilungen durchläuft und im zweiten Jahr wirklich die Hintergründe dargelegt kriegt, weil das ist ja gar nicht so einfach, das zu erfassen, dann denke ich, daß das schon ein guter Plan ist." (Baum K46)*

Eine Gruppe von fünf Frauen war dagegen der Ansicht, daß die Qualifizierung zur Marktführung keine derartige Konzentration auf den Verkauf rechtfertige:

*"Das war ein Ausbildungsplan für Lehrlinge oder für jemanden, der noch nicht aus der Materie kam, also keinen Verkauf gelernt hatte [...], aber diese eigentlichen Führungsaufgaben, dieser Einblick in die Führungsebene, darauf hatten wir überhaupt keinen Anspruch [...]. Die Weiterbildung hat nicht stattgefunden. Es war lediglich ein Auffrischen von unserer Verkäuferlehre, noch nicht einmal vom Einzelhandelskaufmann, sondern nur vom Verkauf" (Hartmann K31)*

Die Teilnehmerinnen hielten eine circa halbjährige umfassende Einarbeitung in einer Abteilung neben einem Einblick in Wareneingang und Kassenaufsicht für ausreichend und würden anschließend eine 18-monatige Weiterbildung in Marktleitungsaufgaben für sinnvoll erachten.

*"Um mal ein Marktleiter zu werden, da wissen wir zu wenig vom Hintergrund. [...] Gut, daß man sich auch im Verkauf auskennen muß, gebe ich zu, sollte man können. Aber ein Marktleiter steht ja nicht da als Verkäufer." (Imhof31)*

Eine andere Frau meinte, daß eine insgesamt einjährige Weiterbildung, aufgeteilt in jeweils dreimonatige Einarbeitung in eine Abteilung und in die Verwaltung und eine halbjährige Übersicht über Marktleitungsaufgaben sie für das Tätigkeitsgebiet einer Stellvertretung qualifiziere.

Von diesen sechs zuletzt betrachteten Frauen beurteilten vier Frauen den Weiterbildungsplan vor dem Hintergrund ihrer langen Berufserfahrung.

Vier Frauen, die im Rahmen des Modellversuchs nach einer Familienphase wieder ins Erwerbsleben einstiegen, beurteilten den Plan positiv dahingehend, daß er sie zur Gruppenleitung qualifiziere:

*"Ich traue mir durchaus zu, auf jeden Fall Gruppenleiterin zu sein. Traue ich mir schon zu nach den zwei Jahren, weil doch das praktische Wissen da ist und wenn der Handelsfachwirt auch da ist, dann ist das also so eine gute Grundlage." (Klein 27)*

*"Am Anfang doch Gruppenleiter und dann so nach und nach auch dann Stellvertreter zum Marktleiter. Also das auch in Schrittschritten." (Weber 28)*

Die Struktur der stufenweisen innerbetrieblichen Weiterbildung wurde von den meisten Frauen auch als legitim angesehen. Sie hielten die Kenntnis vieler Abteilungen für einen guten Überblick und für die Akzeptanz durch die Mitarbeiter/-innen für unumgänglich.

*"Ohne den Grundstock ist vielleicht eine Weiterbildung nicht möglich. Ich weiß nicht, ich finde schon, daß man im 'einfachen Bereich sich erstmal ein bißchen auskennen muß; dann wird man bestimmt auch leichter akzeptiert, wenn es mal soweit ist, daß man irgendwie eine Gruppenfunktion oder sowas übernimmt." (Weber 20)*

Die meisten Frauen berichteten aber davon, daß die Ausbildungspläne nicht eingehalten wurden:

*"Man muß den Warenwirtschaftskreis erfassen, man muß in der Praxis das üben, um daraus dann die Probleme lösen zu können, die irgendwann auftreten. Nur an die Praxis ist man ja nicht drangekommen, an Hülfsvorgängen ist man rangekommen: auszeichnen, kassieren." (Baum K44)*

*"Verkaufsebene, weiter nicht. Da wäre auch nicht mehr gekommen. Ich möchte mal sagen, da war mangelnde Bereitschaft irgendwo, so würde ich das bezeichnen." (Malfeld K49)*

Eine Teilnehmerin faßte dies Problem resignierend zusammen:

*"Keine von uns hat erwartet, daß es Punkt für Punkt nach dem Ausbildungsplan geht, aber daß gravierende Punkte eingehalten werden." (Emmrich S3)*

Deshalb beurteilten sie ihre weiteren beruflichen Chancen skeptisch:

Einige Teilnehmerinnen meinten, die real durchgeführte Weiterbildung führe nur zur Gruppenleitung:

*"Gute Fachverkäuferin. Mehr nicht. Im Maximum wohl Abteilungsleiterin." (Emmrich 33)*

Andere Teilnehmerinnen waren sogar der Ansicht, die Weiterbildung führe nicht einmal zur Gruppenleitung, weil sie dafür wiederum nicht spezialisiert genug seien:

*"Man müßte in den Abteilungen schon mal vorneweg mal ein Jahr eingesetzt werden, um wirklich ein intensives - als Gruppenleiter muß man intensives Wissen haben. Um das zu kriegen, muß man also intensiv in eine Abteilung rein." (Ott 40)*

Vor allem die Ausbildung im ersten Jahr befähige nur zur Springerin und nicht zur Gruppenleiterin, weil die Einarbeitung in den einzelnen Abteilungen zu oberflächlich sei:

*"Fachverkäuferin heißt, daß ich in einem Fach gut bin und nicht im gesamten Markt. Ich kann nicht den gesamten Markt in einem Jahr jede Abteilung beherrschen, das ist nicht drin." (Hartmann 35)*

Und Frau Cordes unterschied zwischen Qualifizierung und Stellenzusage:

*"Es geht nicht darum, daß wir nach zwei Jahren einen Arbeitsplatz als stellvertretender Marktleiter bekommen, es geht um die Qualifizierung dazu." (Cordes 63)*

Ein zuständiger Gebietsleiter empfahl nach Aussage der Teilnehmerinnen aber bereits im ersten Jahr, ihren Aufstieg über die Gruppenleitung anzugehen und sich *nach* den zwei Jahren auf eine Abteilung zu spezialisieren.

*"Man sollte sich darauf spezialisieren, so hat das der Gebietsleiter jetzt gesagt. Denn er hat mir auch gesagt, Frau Imhof man kommt nicht weiter, wenn man nicht Gruppenleiter geworden ist." (Imhof55)*

Die überwiegende Mehrheit der Frauen war allerdings der Meinung, daß die Weiterbildung für die Position einer Gruppenleitung zu lang gewesen sei.

Über die Hälfte der befragten *Marktleiter* hielt den Weiterbildungsplan für ungeeignet oder verbesserungsbedürftig, da er sich ihrer Meinung nach als wenig situationsgerecht erwiesen hatte. So kritisierten sie, daß der Plan nicht den Markterfordernissen entsprach, da sie die Teilnehmerin nicht - wie im Einzelhandel üblich - als Lückenbüsserinnen und Springerinnen in anderen Abteilungen hätten einsetzen können. Aus dieser Perspektive bot der Weiterbildungsplan den Teilnehmerinnen einen gewissen Schutz.

Weitere Kritik der *Marktleiter* richtete sich gegen den geringen Lerneffekt, den die Modellversuchs-Teilnehmerinnen durch die starre Einhaltung des Plans gehabt hätten: sie beurteilten diesen Plan als für Führungskräfte nicht geeignet, sondern hätten sich bei der Gestaltung des training on the job im Markt mehr Freiräume und Flexibilität gewünscht.

Um die Einhaltung dieses Plans rankten sich aus der Sicht der *Marktleiter* etliche Konflikte. So bestand z.B. eine Teilnehmerin auf der Einhaltung des Plans, während ihr Vorgesetzter der Meinung war, daß sie als potentielle Führungskraft nicht so lange an der Kasse sitzen müsse, wie im Plan vorgesehen. Auch umgekehrt kam es vor, daß eine Teilnehmerin die Bereiche Kasse und Verkauf nicht durchlaufen wollte, da sie andere Interessenschwerpunkte setzte, aber durch den Weiterbildungsplan dazu gezwungen wurde. Einige *Marktleiter* hielten den Plan nur deshalb ein, um den formalen Anforderungen im Modellversuch zu genügen und keine Reibungsfläche zu bieten. Etliche *Marktleiter* waren der Meinung, daß eine Führungskraft nicht zwei Jahre lang trainiert werden müsse, während andere dazu gegensätzlich meinten, daß zwei Jahre zur Aneignung fachspezifischen Wissens nicht ausreichten.

An der Diskussion über frauentypische Abteilung im Baumarkt ließ sich bei den *Marktleitern* ein Nebeneinander von verbaler Aufgeschlossenheit für Neues und praktischer Beharrlichkeit auf Traditionellem konstatieren.

Bei der Einschätzung, ob Frauen im Baumarkt in bestimmten Bereichen besonders gut und in anderen weniger gut einsetzbar seien, zeigte sich, daß in der Männerdomäne Baumarkt immer noch Klischees von der körperlichen Schwäche der Frauen dominieren, die gleichzeitig den Ausschluß von Frauen aus leitenden beruflichen Positionen legitimieren (vgl. Engelbrech/Kraft 1992, S.20).

So hielten die Marktleiter mehrheitlich (im folgenden Mehrfachnennungen) Frauen grundsätzlich für in fast allen Abteilungen einsetzbar. Einige hielten sie dann für uneingeschränkt in allen Bereichen einsetzbar - auch in von ihnen genannten "Männerabteilungen" -, wenn die Frau dies explizit wünschte. Sie hatten damit sehr positive Erfahrungen gemacht und eigene Vorurteile revidieren können.

*"Ich habe inzwischen in allen Bereichen Frauen und ich habe mit Freude eine junge, sehr dynamische Frau eingestellt [...]und die Frau hängt in der Holzabteilung an der Säge. Und da werden Sie sich wundern, sie macht das mit Liebe und Spaß und sie will ja nichts anderes, sie will in der Holzabteilung lernen. [...] Aber da habe ich einen sehr positiven Eindruck gewonnen, einen sehr positiven. Also es gibt so keine Bereiche, wo man keine Frau einsetzen könnte. Ob das jetzt Elektrobereich ist oder Innendekobereich, haben wir auch, wir haben in jeder Abteilung Frauen, in jeder." (Mader 31f.)*

Einschränkungen machten jedoch andere Marktleiter dahingehend, daß sie Frauen nicht in Abteilungen wie Holz, Werkzeuge/Maschinen und Gartencenter für einsetzbar hielten, weil dort (schwere) körperliche Arbeit anfallt (Holzabteilung und Garten) oder die (männlichen) Kunden sich nicht von Frauen beraten lassen würden (Werkzeuge/Maschinen).

*"Denn ich habe es also in X. erlebt, dort war auch eine junge Frau, die in der Maschinenabteilung war, und das ist also mit Sicherheit kein leichtes Unterfangen gewesen. Denn es war also oft der Fall, daß der Kunde das nicht akzeptiert hat. Hauptsächlich ältere Kundschaft [...], die da von der Frau beraten worden sind, sind dann zu einem männlichen Kollegen anschließend gelaufen. Also das ist für die junge Frau sehr deprimierend gewesen, wobei sie wirklich fachlich sehr gut war, und der männliche Kollege hat dem Kunden nichts anderes erzählt als sie und auch erst dann hat er es geglaubt [...]. Aber so typische Frauenbereiche, o.k., es gibt typische Frauenbereiche, das ist klar. Ich meine, das Kassenwesen ist momentan eigentlich noch ein typischer Frauenbereich oder in der Verwaltung, wobei wir hier sogar einen männlichen Kassierer haben, auch einer der wenigen, glaube ich, aber normalerweise ist eine Frau überall einsetzbar." (Lutz 23f)*

Fast alle Marktleiter gingen davon aus, daß Frauen eine besondere Eignung für bestimmte Bereiche im Baumarkt mitbringen. Dies sind vor allem die "schönen Bereiche", die mit Ästhetik und Kreativität assoziiert werden, für welche Frauen den Marktleitern geradezu prädestiniert erschienen. Die Eignung der Frauen wurde abgeleitet aus ihrer Sicherheit in Geschmacksfragen, einem "Feingefühl" oder der Erfahrung im Umgang mit ästhetischen und kreativen Tätigkeiten im Haushalt.

*"Alles Bereiche, die auch etwas mit Schönheit zu tun haben, die an sich auch etwas mit dem Behaglichen, Wohnlichen zu tun haben." (Schiffer 30)*

Als solche Abteilungen wurden genannt:

- \* Garten
- \* Farben, Lacke, Tapeten, Gardinen
- \* Einrichtung, Dekoration, Basteln
- \* Lampen, Elektro, Sanitär
- \* Werbung,
- \* aber auch Büro, Information und Kasse.

Für diese Abteilungen wurden Frauen als die besseren Arbeitskräfte angesehen. Die Marktleiter gingen auch davon aus, daß im Kundenbereich (Kasse, Information) Frauen mit Hilfe ihres "Charmes" Gefühlsarbeit leisten, um positiv auf Kunden einzuwirken:

*"Bei der Information habe ich ja eine Frau, [...] das ist eine ganz wichtige Schlüsselstellung, Informationen im Markt, darf nicht unterbewertet werden. Ich setze zwei Prioritäten: Marktleiter, das ist ganz wichtig, ist klar, ohne den geht es nicht, dann gibt es Kassiererinnen, auch ganz wichtig, Stellvertreter sowieso und Information. Kassiererin ist der letzte Eindruck, den ein Kunde gewinnt beim Rausgehen. Der kann noch soviel Ärger gehabt haben beim Verkäufer, die Kassiererin kann sehr viel Positives machen, die kann sehr viel Gutes machen, indem sie ihn anlächelt, indem sie ihn etwas, wenn er den Frust oft an der Kasse abläßt, ihm auch dann ein bißchen den Frust wegnimmt. Und bei der Information, wenn der Kunde kommt, verärgert ist, weil er keinen Verkäufer findet, weil er Ware bekommen hat, die nichts taugt, [...] der kommt emotional aufgeladen an, fängt an zu brüllen usw., die Dame, die an der Info steht, ist hier der Blitzableiter, ich sage es mal so, und kann mit ihrem Charme, mit ihrem Geschick sehr viel gut machen." (Naumann 44f.)*

Hier wird das so verstandene weibliche Arbeitsvermögen gezielt nutzbar gemacht. Den Marktleitern war auch bewußt, daß die meisten typischen Frauenbereiche im Baumarkt über ein niedriges Sozialprestige verfügen, so daß Männer dort kaum anzutreffen sind.

"Ausbilder

Die Firma verpflichtet sich, geeignete Ausbilder mit der Ausbildung zu beauftragen."

Hier stellt sich zunächst die Frage, wer als Ausbilder bei diesen Teilnehmerinnen in Frage kam: begriff sich der Marktleiter als Ausbilder für eine zukünftige Führungskraft und delegierte ggfs. seine Zuständigkeit an Stellvertreter oder Gruppenleiter, oder sollte sich die Teilnehmerin an Mitarbeiter/-innen und Fachverkäufer/-innen wenden?

Ein Drittel der Teilnehmerinnen gab an, in ihrem Marktleiter bzw. dem Stellvertreter einen Ansprechpartner gehabt zu haben.

*"Zwar leider nicht so oft, wie er und ich das gerne möchten, da gibt es also schon Zeitprobleme. Aber wir setzen uns doch in unregelmäßigen Abständen schon mal zusammen [...], um auch gleichzeitig das mal wieder so aufzuarbeiten*

*und sehen, wo stehe ich, was kommt jetzt soweit als nächstes? Und das machen wir." (Trauth 41)*

Sechs Frauen meinten, daß die jeweiligen Fachkolleg/-inn/en mit ihrer Anleitung betraut waren und neun Frauen hatten keine AnsprechpartnerInnen zur Verfügung.

*"Also man muß sich unheimlich viel selbst erarbeiten dort. Weil mir also bis jetzt in keiner Abteilung ein direkter Ausbilder zur Verfügung gestanden hat." (Fink 9)*

Bei zwei Drittel der Teilnehmerinnen fehlten Ausbilder/-innen entweder ganz oder sie waren auf Informationen von Kolleg/-inn/en angewiesen, so daß eine angeleitete Weiterbildung mit der Perspektive Führungskraft nicht erfolgen konnte, wenn sie sie sich nicht selbst holten.

Mehrere Frauen meinten deshalb auch, daß Männer anders und besser ausgebildet würden als sie, weil diese in ihren Absichten ernst genommen und unterstützt würden.

*"Ich glaube, ein Mann bekäme eine bessere Ausbildung. Der würde also viel mehr auf Führungsrolle, sagen wir mal, getrimmt. Also wirklich mehr in das Geschehen einbezogen, in die Verantwortung oder mehr in einen Einblick, wie was läuft. Nämlich wie was läuft, da kommt man überhaupt nicht dran." (Hartmann 28)*

*"Eine Frau wird von den Männern einfach nicht so für voll genommen. [...] irgendwo ist man immer so das Mädchen für alles bei den Männern." (Fink 15)*

Ein ähnliches Bild ergibt sich, werden die vereinbarten Ausbildungsgespräche betrachtet, die nach jedem Ausbildungsschritt zwischen Marktleiter, Gruppenleiter/-in und Teilnehmerin den Stand der Ausbildung klarstellen und Korrekturen ermöglichen sollten. Nur bei fünf Frauen fanden diese Beurteilungsgespräche statt.

Wie äußerten sich die *Marktleiter* zu demselben Punkt? Was haben die Vorgesetzten aus eigener Sicht zur Vorbereitung der Teilnehmerinnen auf Führungsaufgaben unternommen?

Hier zeigte sich als häufigste Selbsteinschätzung das "learning by doing": Die Marktleiter boten den Teilnehmerinnen die Möglichkeit, durch (teilweise) selbständige Übernahme eine potentielle Führungsfunktion auszuüben. Solche Funktionen waren:

- \* Leitung der Gartenabteilung
- \* Kassenaufsicht
- \* Verwaltung
- \* Leitung der Elektroabteilung
- \* Angebot, ein Seminar zu leiten
- \* Urlaubsvertretung Marktleiter.

Wie weitreichend die Befugnisse der Teilnehmerinnen bei diesem Einüben von Führungsaufgaben tatsächlich waren, kann anhand des Interviewmaterials nicht beurteilt werden. Auch haben nicht alle Teilnehmerinnen die Angebote angenommen. Nicht alle Chefs haben mit Nachdruck darauf hingewirkt, daß die Teilnehmerinnen tatsächlich Verantwortung übernehmen konnten. So verließ sich beispielsweise ein Marktleiter darauf, daß die Teilnehmerin sich während der Einarbeitungsphase Führungsqualitäten "abgucken" sollte. Einige wenige Marktleiter führten zusätzlich Gespräche mit den Frauen über das Thema Führung.

Etliche Teilnehmerinnen wurden dagegen gar nicht vorbereitet, da ihre Vorgesetzten keine Gelegenheit oder keinen Anlaß sahen, dies zu tun und überdies in einem Fall die Teilnehmerin als Führungskraft ungeeignet erschien. Exemplarisch läßt sich dieses Verhaltensmuster mit folgendem Zitat dokumentieren:

*"Aber speziell über das Führen habe ich gar keine Zeit gehabt, mit ihr darüber zu sprechen." (Häuser 17)*

Insgesamt entstand der Eindruck, daß die Marktleiter sich bei der Vorbereitung der Modellversuchs-Teilnehmerinnen auf Führungsaufgaben nicht besonders engagiert haben. Die Gründe hierfür können auf zwei Ebenen liegen: Zum einen scheint sich im Verhalten der Marktleiter die Ausbildungssituation im Einzelhandel widerzuspiegeln, die gekennzeichnet ist durch wenig Zeit/wenig Anleitung (s. Kapitel 2). Zum anderen kann in der Zurückhaltung der Marktleiter Widerstand gegen den weiblichen Quereinstieg mit expliziter Aufstiegsambition bei OBI vermutet werden.

*"Nicht schwarzmalen, um Gottes Willen, aber auch nicht sagen, daß man das so mit links und einfach mal Hausfrau nebenbei und in zwei Jahren bist du eine Führungsmitarbeiterin. Also so einfach ist es nicht." (Ingelmann 29)*

Schließlich liegt die Vermutung nahe, daß die Marktleiter zwar theoretisch der Frauenförderung das Wort reden, aber die Modellversuchs-Teilnehmerinnen mehrheitlich nicht als Führungskräfte einsetzen wollten (vgl. Engelbrech/Kraft 1992, S.22).

#### "Pflichten der Mitarbeiterin

Die Mitarbeiterin hat sich zu bemühen, die Kenntnisse, Fertigkeiten und beruflichen Erfahrungen zu erwerben, die erforderlich sind, um das Ausbildungsziel in der vorgesehenen Ausbildungszeit zu erreichen. Sie verpflichtet sich insbesondere:

##### Lernpflicht

- die im Rahmen ihrer Ausbildung übertragenen Aufgaben sorgfältig und gewissenhaft auszuführen."

Über die Hälfte der befragten Vorgesetzten äußerte sich positiv zu dem Engagement der Modellversuchs-Teilnehmerin in ihrem Markt, aber nur wenige taten dies uneingeschränkt (Mehrfachnennungen).

*"Auf die Arbeit hin kann ich ganz bestimmt sagen, daß vom Beginn der Tätigkeit hier bei OBI die Frau X. sich nach und nach immer mehr gesteigert hat und immer besser geworden ist." (Grund 6)*

Engagement und Motivation der Teilnehmerinnen wurden von den Marktleitern zwar als zufriedenstellend bewertet, aber beide Merkmale erlebten sie als nicht gleichbleibend, sondern im Verlauf der Weiterbildung situationspezifisch und je nach Einsatzgebiet der Frauen im Markt variierend. Ein Marktleiter bündelte das Engagement seiner Teilnehmerin mit den Begriffen *Lebenserfahrung, Anpassungsfähigkeit, Motivation, Engagement, Temperament, Belastbarkeit, Kooperationsbereitschaft, Flexibilität, Weiterbildungsbeurteilung* und - last but not least - *gutes Aussehen*: alles Qualifikationen, die für ihn gleichzeitig Führungseigenschaften darstellten. Weiter genannt wurden *Verantwortung, Energie und Intelligenz* der Teilnehmerinnen.

Zwei Marktleiter äußerten neben einigem Positiven überwiegend Negatives.

*"Ja, die (Erfahrungen, d. V.) waren an und für sich bis Ende 1991 sehr positiv [...], auch so vom Engagement der Teilnehmerinnen her. Nur das hat also zum Jahresende [...] nachgelassen, und zwar dahingehend, daß die Frau Y. nicht richtig erkannt hat, meines Erachtens, daß das hier ein Point of Sale ist, im Prinzip nur auf den Verkauf ausgerichtet. [...] Da bin ich nicht gut mit klargeworfen, daß sie halt, was den Kunden betrifft, halt nicht an und für sich das nötige Augenmerk halt gewidmet hat. Sie hat dann also auch sehr stark gedrängt, daß sie in die Bürotätigkeit halt reinkam." (Zahl 1f)*

Mehrere Marktleiter äußerten sich überwiegend negativ über das Engagement der Teilnehmerinnen. Am häufigsten kritisierten sie *fehlende Eigeninitiative, Selbständigkeit* oder *Aktivität* der Frauen, die sich z.B. darin äußerte, daß die Teilnehmerin im Markt als "Befehlsempfängerin" agiert habe, die das ausgeführt hat, was angeordnet wurde. Weiterhin bemängelten die Vorgesetzten Einsatz und Leistung der Frauen sowie fehlendes Engagement für den Markt. Auch klare Zielvorstellungen, Euphorie für die Sache, "Kampfgeist", Führungsqualitäten allgemein und zeitliche Flexibilität wurden vermißt. Die Beurteilung des Engagements im Markt liest sich z.T. sehr ernüchternd und vernichtend :

*"Sie hat halt nur das gemacht, was man ihr gesagt hat, hat dafür länger gebraucht als ein normaler Lehrling. [...] Sie wollte nämlich tatsächlich nach zwei Jahren sofort hier (führen, d. V.), und die Anforderungen hat sie nie erfüllt." (Peters 2)*

Offenbar sollten die Teilnehmerinnen all das "bringen", was für männliches Führungsverhalten typisch erscheint.

So ergibt sich zusammenfassend ein Bild von Teilnehmerinnen, die Marktleiter als sehr engagiert bezeichneten als auch von etlichen, denen sie neben wenigen positiven Aspekten vor allem mangelndes inhaltliches wie zeitliches Engagement attestierten.

Diese Sicht der Marktleiter kommt einer Untersuchung von Engelbrech/Kraft (1992, S.3) über Berufsrückkehrerinnen in Unternehmen recht nahe, derzufolge sich in der Einschätzung der Betriebe zwei Gruppen von Rückkehrerinnen herauskristallisierten: Einerseits identifizierten diese Unternehmen eine Gruppe besonders motivierter und engagierter Wiedereinsteigerinnen, andererseits aber auch Frauen mit wenig beruflicher Motivation und geringerem Engagement. Obwohl es sich bei diesem Modellversuch um eine Gruppe von aufstiegsambitionierten Frauen handelt, wurde diese Polarität aus betrieblicher Sicht ebenfalls festgestellt. Ob es sich dabei um stereotype Wahrnehmungen handelt, wird noch zu diskutieren sein.

### 5.3.2 Zur Situation der Teilnehmerinnen im Markt

*Einführung in den Markt, Akzeptanz der Mitarbeiter/-innen und die spezifische Rolle der Teilnehmerinnen*

Eine umfassende Darstellung der Weiterbildungsbedingungen durch den Marktleiter gegenüber den Kolleg/-inn/en bei der Einführung der Modellversuchs-Teilnehmerin in den Markt erwies sich als Voraussetzung für ihre Akzeptanz durch die Mitarbeiter/-innen. Teilnehmerinnen, über die nur vage Aussagen gemacht wurden, sahen sich mit Akzeptanzproblemen konfrontiert, die sie nicht in allen Fällen ausräumen konnten.

Daß die Teilnehmerinnen einer besonderen Zielgruppe innerhalb eines ungewöhnlichen Modellversuches angehörten, spiegelte sich in ihrer Einführung in die Märkte nicht wider. Nur zehn Frauen berichteten, daß sie umfassend mit ihren Plänen und unter Darstellung des Modellversuch-Charakters ihrer Weiterbildung den zukünftigen Kolleg/-inn/en vorgestellt wurden. Bei zwei nachfolgenden Frauen wurde allerdings nur auf die Kolleginnen, die einige Monate vorher die Weiterbildungsmaßnahme innerhalb des Modellversuchs begonnen hatten, verwiesen.

Bei mehr als der Hälfte der Teilnehmerinnen waren die Hinweise zu ihrer Rolle im Markt von Desinteresse und Unvollständigkeit gekennzeichnet: Zwei Frauen wurden den Kolleg/-inn/en nicht von der Marktleitung, sondern von in der Ausbildung befindlichen Berufsakademie-Studenten vorgestellt und eine Frau stellte sich im Aufenthaltsraum selber vor, weil niemand der Führungsebene anwesend war. Zwei Marktleiter betonten die Aufstiegsambitionen der Teilnehmerin und verschwiegen die Modellversuchsbedingungen inklusive Ausbildungsplan. Drei Frauen wurden unvollständig und vage als in der "Ausbildung befindlich" vorgestellt, wobei einer Teilnehmerin explizit weitere Erklärungen untersagt wurden:

*"So stand ich ganz schön blöd da. [...] Das hat mir sehr, sehr viel Schwierigkeiten in den Weg gelegt. [...] Wenn die Leute nicht wissen, um was es geht, dichten sie sich was. Wenn sie von mir keine klare Antwort bekommen, denken sie, guck mal, was die ist?" (Emmrich 25)*

Ausgesprochen falsche Informationen wurden von einem Marktleiter weitergegeben. Diskriminierend empfanden zwei Frauen die Art ihrer Vorstellung:

*"Der Marktleiter ist mit mir persönlich rumgelaufen und hat gesagt, das ist die Frau Baum. Die Frau Baum war 10 Jahre Hausfrau und weil sie jetzt erst wieder anfängt, in den Beruf zurückzukommen, müssen wir ihr alle sehr helfen. Und das war ja eine super Vorstellung und da hat man mir halt sehr geholfen. Man hat mir gezeigt, wie man einen Bleistift hält [...] was ein Regal ist, was eine Vase ist..." (Baum 18)*

*'Frauen in Führungspositionen hat man natürlich weggelassen, Projekt für Frauen für den Wiedereinstieg in den Beruf. Was erstens Mal bei mir überhaupt nicht zugetroffen hat, [...] daß die Dame also zwei Jahre lernt, daß die Dame irgendwann Mal als Stellvertretender Marktleiter tätig sein will, aber es braucht keiner Angst zu haben, weil es ist kein Karriereweib. Wortwörtlich. [...] Erstens woher will er das wissen? Zweitens verstehe ich nicht, warum er Frauen von vorneherein gleich erniedrigt, also einen Mann hätte man so überhaupt nicht vorgestellt. Da hätte man mit Sicherheit gesagt, was er für tolle Ambitionen hat, daß er mit paar '« vierzig noch mal was machen wollte [...], aber bei uns wird das dann gleich niedergemacht.' (Cordes 36)*

Ein Gebietsleiter unterstrich anlässlich des vom Modellversuchs-Träger im Oktober 1991 veranstalteten Workshops die Bedeutung der Vorstellung der Modellversuchsteilnehmerinnen im Markt:

*"Voraussetzung für eine reibungslose Integration in die Marktmannschaft war eine gut vorbereitete Vorstellung. Um ein Konkurrenzdenken weitgehend zu vermeiden, war es notwendig, bei den Mitarbeitern für die Unterstützung der Ausbildung zu werben und die anschließend angestrebte Führungsposition in den Hintergrund zu stellen."*

Diese Strategie entlastete die Marktleiter, in dem sie mögliche Auseinandersetzungen um Frauenfördermaßnahmen vermieden - verlagerte aber die Akzeptanzproblematik auf die Teilnehmerinnen. Alle Frauen berichteten, daß sie in den ersten Wochen interessierte Kolleg/-inn/en einzeln über die Inhalte des Modellversuches aufklären mußten.

*"Erklärungen, wie der Modellversuch zustande kam und was das bezweckt und wie das dann ablaufen soll. Und ich denke, daß eben Informationen dazu (zur Akzeptanz, d. V.) viel beigetragen haben." (Ott 43)*

Dies zeigt zum einen, daß das Konzept durchaus einer häufigeren Darstellung bedarf und nicht beim ersten Mal gleich verstanden wird, zum anderen aber auch, daß es sowohl für die Teilnehmerinnen selbst als auch für die Kolleg/-inn/en wichtig war, zu vermitteln und zu verstehen, welche ungewöhnliche Art der Weiterbildung ihre neuen Kolleginnen gewählt hatten.

Mehrere formale Tatbestände trugen bei den Kollegen/-innen dazu bei, den Modellversuch für die gesamte Dauer im Gedächtnis zu behalten:

- Die Modellversuchs-Teilnehmerin wurde wöchentlich für den ganztägigen Lehrgangsbesuch freigestellt.
- Die Teilnehmerin wurde nicht einer Abteilung zugeordnet, sondern wechselte regelmäßig die Abteilungen.
- Die Teilnehmerin sollte in Abteilungsaufgaben, die über den reinen Verkauf hinausgingen und Leitungsfunktionen berührten, eingearbeitet werden, was manchmal zu Kompetenzproblemen mit den Kolleg/-inn/en führte:

*"Ich mußte immer aufpassen, immer auf der Hut sein, damit ich ja was mitbekomme." (Sander 28)*

- Die Teilnehmerin nahm mehrfach an mehrtägigen Seminaren teil, deren Zweck den Kolleg/-inn/en oft nicht nicht deutlich wurde, so daß einige Teilnehmerinnen es eher vermieden, von den interessanten Inhalten zu erzählen:

*"Ich bin da ein bißchen vorsichtig, muß ich sagen. Wenn ich jetzt zu begeistert davon rede, dann kommt also ganz großer Neid dann leicht auf[...] also ich betone auch immer sehr stark, daß das auch anstrengend ist. Und daß es auch nicht einfach ist, wie mein Mann darauf reagiert, wenn ich dann drei Tage weg bin von zu Hause." (Leiss 19)*

- Einige KollegInnen, mit denen die Teilnehmerinnen in den Abteilungen zusammengearbeitet hatten, wurden aufgefordert, an sogenannten Qualitätszirkel teilnehmen, über deren Sinn und Zweck sie häufig im Unklaren waren.
- Die Teilnehmerin fuhr in regelmäßigen Abständen mit dem Marktleiter zu Erfahrungsaustauschtagen bzw. der eigene Markt wurde durch die Modellversuchs-Gruppe beurteilt.

Insofern ist nicht verwunderlich, wenn die Unkenntnis über Weiterbildungsinhalte und -ziele der Teilnehmerinnen für die Kollegen/-innen Probleme aufwarfen, die möglicherweise durch eine umfassende und die beruflichen Perspektiven der Mitarbeiter/-innen berücksichtigende Einführung der Teilnehmerinnen hätte vermieden werden können.

Die zehn umfassend vorgestellten Teilnehmerinnen berichteten von keinen Akzeptanzproblemen durch ihre Kolleg/-inn/en.

*"Eigentlich überraschend insofern, als ich bei den anderen Teilnehmerinnen da doch diese konkreten Zwistigkeiten mitbekommen habe und auch so Neidgefühle. [...] Ich kann auch nicht merken, daß man mir Steine in den Weg legt. [...] Es ist eine sehr schöne menschliche Basis, auf der wir zusammen arbeiten." (Trauth 43)*

Diese Teilnehmerinnen wurden ausdrücklich in ihren Weiterbildungsplänen unterstützt.

*"Denen (den Kolleg/-inn/en, d. V.) wurde auch gesagt, was ich tue, was eben mein Ziel ist und da war also überhaupt, aber wirklich von keiner Seite auch hintenrum keine negative Äußerung, im Gegenteil, ich verstehe mich mit allen Kolleginnen und Kollegen super. Und habe Hilfestellungen von Anfang an gehabt. Das muß ich also wirklich betonen." (Achenbach 20)*

Neun andere Teilnehmerinnen konnten anfängliche Probleme, die durch eine mangelhafte Vorstellung entstanden waren, durch die Darstellung ihrer Pläne ausräumen:

*"[...] daß keiner wußte, wer ich bin, zu meiner Aufgabe, was ich da zu tun habe und zu lassen habe und daß es dann zu einer großen Auseinandersetzung kam, wo ich mich selbst dann erstmal stark machen mußte und zumindest ich dann erst einmal einführen, daß ich sie erstmal aufgeklärt habe, in was für einer Position ich da eingestellt wurde. Und das sind eben Konflikte, die hätten nicht auftreten müssen." (Veith Fl)*

Anhaltende Distanz erlebten vier Teilnehmerinnen, die sich auch durch Erläuterungen nicht ausräumen ließ. Sie mußten sich entweder ständig um Einhaltung ihrer Weiterbildung oder um ihre Integration in den Markt bemühen, weil sie als Konkurrentinnen angesehen wurden.

*"Ich denke mir, nachdem sie das so verstanden hat, gemerkt hat, daß ich ihr nichts wegnehmen will, daß es von da an aufwärts ging. Daß sie aber trotzdem, also so habe ich es immer empfunden, viel Information zurückgehalten hat." (Sander 28)*

*"Aber so im großen Ganzen ist noch eine gewisse Distanz da, hauptsächlich bei den Jüngeren." (Hartmann 23)*

Um diese Distanz zu überwinden, praktizierte Frau Hartmann eine Art Tauschhandel:

*"Ich versuche erstmal mit dem jeweiligen Abteilungsleiter so eine Basis herzustellen, daß ich sagen kann: Sie wissen von der Abteilung mehr. Und ich möchte gerne, daß ich ein bißchen von dem Wissen abbekomme und dafür helfe ich Ihnen." (Hartmann 24)*

Insgesamt ist das Bild positiv: Trotz ihrer Sonderposition aufgrund ihrer Teilnahme an dem Modellversuch waren die Modellversuchs-Teilnehmerinnen mehrheitlich in das Marktteam integriert und wurden mit ihrem Weiterbildungsanliegen akzeptiert.

Mehrere Frauen wurden nicht nur als *normale* Kollegin sondern in ihrer zukünftigen Führungsrolle akzeptiert und einige davon bereits als Ansprechpartnerinnen bei Problemen im Markt aufgesucht. Einige Teilnehmerinnen distanzieren sich von dem im Markt üblichen *Duzen* und nur vier Teilnehmerinnen waren dauerhaft mit den Neid- und Angstgefühlen von Kollegenzinnen konfrontiert.

Fast die Hälfte der Teilnehmerinnen (10 Frauen) empfand sich als Kollegin gut in das Team integriert und ihren Sonderstatus als nicht bedeutsam. Zwei Frauen erlebten sich

explizit in ihrer Weiterbildung zur Führungskraft akzeptiert. Einige Frauen wurden bereits während ihrer Weiterbildungszeit bei Problemen angesprochen.

*"Ich bin aber oft auch schon Vermittlerin. Ich bin manchmal auch schon Ansprechpartnerin für andere Mitarbeiter, wenn irgendwelche Probleme da sind." (Neuendorf 40)*

Einer Teilnehmerin wurden bereits zu Beginn Gruppenleitungsaufgaben übertragen, was auch von ihren Kolleg/-inn/en akzeptiert wurde.

Einige Teilnehmerinnen überlegten, ob sie sich mit Kolleginnen duzen könnten, weil sie sich gut verstanden. Anderen wurde dies von den Marktleitern untersagt.

*"Konflikte mit dem Du, daß es also das Problem gibt, daß verschiedene Leute versuchen, einem näher zu kommen, so will ich das mal ausdrücken, aber daß ich die auch sehr sympathisch finde, aber daß ich da halt immer auf Distanz bleiben muß. Das ist schon ein bißchen schwierig für mich." (Klein Fl)*

*"Und er hat auch gleich betont, daß wir nicht anfangen sollen oder die nicht anfangen sollen, mich zu duzen, [...] einfach weil es mir dann einfacher fiel später mal, wenn ich Anordnungen geben würde, die Distanz wäre dann halt eben da und die meisten Leute haben dann also wahrscheinlich gleich gedacht, was ist das denn für eine dumme Kuh, die da kommt? Zu Anfang haben sich die Leute unheimlich abwartend verhalten." (Leiss 18)*

Nur die bereits erwähnten vier Teilnehmerinnen waren mit Neid und Konkurrenzdenken konfrontiert. Bei diesen Teilnehmerinnen lag die Ursache für die Konfliktsituation offenbar in der fehlenden Klarheit der Mitarbeiter/-innen über die eigenen beruflichen Perspektiven. In zwei dieser Märkte gab es mehrere Marktleitungswechsel und in einem Markt hatte der Marktleiter selbst große Akzeptanzprobleme.

Insgesamt wirkte sich der in der Konzeption der innerbetrieblichen Weiterbildung angelegte Konflikt zwischen zweijähriger Einarbeitung und anschließendem Aufstieg, den eine Teilnehmerin wie folgt beschreibt, nicht negativ auf ihre Beziehungen zu den Kolleg/-inn/en aus.

*"Also das war schon eine ziemlich schwere Zeit, weil die anderen eben auch wußten, die kommt irgendwann in eine Führungsposition, die hat uns irgendwann mal was zu sagen, aber sie haben natürlich auch ganz genau gemerkt, daß ich überhaupt nicht Bescheid wußte. Das war also eine ganz, ganz komische Situation." (Leiss 23)*

Einige Teilnehmerinnen hatten aber den Eindruck, daß die Marktleiter diese Rollenproblematik nicht ausreichend berücksichtigten.

*"Daß man eben nicht genug da leistet, weil man eben lernt und mit lernen kann man ja nicht so schnell sein." (Baum K57)*

Vor dem Hintergrund mangelnder Einarbeitung und fehlender Ansprechpartner/-innen erklärten sie ihre zögerliche Hinwendung zur Kundschaft.

*"Da habe ich in den ersten Monaten kaum jemanden angesprochen. Ist ja logisch - ich kann doch nicht hingehen und sagen, 'kann ich Ihnen helfen?' oder 'was möchten Sie?' Und dann: [...] Moment mal, ich frage gerade noch mal nach'." (baum K35)*

Nach Ansicht der Teilnehmerinnen sahen die Marktleiter offensichtlich diesen Weiterbildungsaspekt als Privatangelegenheit der Frauen an, um den sie sich nicht zu kümmern brauchten.

*"Die Marktleiter müßten die Frauen schon als das sehen, daß sie halt eine Ausbildung machen und vor dem Tagesgeschäft schon außen vor stehen, also eine besondere Situation sehen. Und das war eigentlich nicht der Fall gewesen." (TrauthK27)*

Gerade aber wegen ihrer Sonderrolle im Markt und ihrer Aufstiegsoption waren die Teilnehmerinnen auf die Akzeptanz und die Förderung der Marktleiter angewiesen.

*"Ich hätte mich gern und engagiert da eingearbeitet, aber das hat er einfach nicht so gesehen. Hätte er mich aus der Warenannahme rausgenommen und hätte mich wirklich in eine Abteilung gesteckt und hätte gesagt, 'Frau Sander, zeigen Sie mal, was Sie können. Sie sind jetzt ein halbes Jahr hier und jetzt versuchen Sie sich'. Ich hätte das genauso gut gekonnt wie die. Die ist nach vier Wochen oder acht Wochen auch wieder gegangen. Dann hätte er es auch mit mir riskieren können." (Sander K7f.)*

Die explizite Aufstiegsambition der Frauen hatte nach Aussagen der Marktleiter großen Widerstand seitens der Mitarbeiter/-innen ausgelöst.

Als Kardinalproblem bezeichneten die Marktleiter in diesem Modellversuch den Einfluß der Teilnehmerin auf die Personaldynamik im Markt. So beschrieben Marktleiter die Konflikte, die unter der Belegschaft des Marktes durch die Tatsache aufgetreten waren, weil gezielt eine Frau als Quereinsteigerin mit Karriereambitionen eingestellt wurde:

*"Weil das können wir unserer Mannschaft hier nicht zumuten, zu sagen, jemand Externes kommt da rein und macht dann gleich was, sondern derjenige oder diejenige muß es erarbeiten, muß sich hier Respekt verschaffen. Das hat sie auch nie geschafft." (Peters 7)*

*"Das war während der ersten Monate, daß auch Frau X. hier Probleme hatte bezüglich der Zusammenarbeit mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Das war eingangs so, daß ein gewisser Neid hervorgerufen wurde, weil sie sich auch dazu geäußert hat: 'In zwei Jahren bin ich hier stellvertretende Marktleiterin und dann wird einiges anders aussehen \ Die anderen Mitarbeiter fühlten sich einfach zurückgesetzt.'" (Ingelmann 4f.)*

So fühlten sich Mitarbeiterinnen aus der Perspektive der Marktleiter in ihren eigenen Aufstiegsambitionen behindert, übervorteilt und übergangen; sie waren der Auffassung,

es sei im Markt das Gefühl entstanden, hier werde eine Frau protegiert, ihr würden "Extrawürste" gebraten, was Neid und Aggression ausgelöst hätte. Verschärft wurde diese Problematik aus der Sicht der Marktleiter teilweise noch dadurch, daß einige Teilnehmerinnen "hintenherum" unter den Kolleg/-inn/en ihre Führungsansprüche geäußert hätten, was zur Störung der betrieblichen Dynamik geführt hätte.

Diese von den Marktleitern wahrgenommenen Konkurrenz ließe vermuten, daß die Aufstiegswünsche der Stammbelgschaft bisher bei OBI nur unzureichend beachtet und gefördert wurden; gleichzeitig wurden die Mitarbeiter/-innen in den Märkten von den Marktleitern als z.T. wenig motiviert und ambitioniert oder gar für Führungsaufgaben ungeeignet beschrieben.

*"Es mußte den Mitarbeitern erklärt werden, um was für einen Versuch es sich hier handelt und daß das Endziel unter Umständen eine Führungsrolle (für die Teilnehmerin, d. V.) in diesem Hause bzw. im anderen Hause sein könnte. Das hat natürlich zum Teil zu Unmut geführt bei denen, die nicht vom Naturell her prädestiniert waren für eine solche Position, aber insgeheim doch eine Aufstiegschance vielleicht schwinden sahen."* (Naumann 5)

Es zeigte sich aber auch, daß bei der Realisierung des Modellversuchs zuwenig auf die betriebliche Dynamik in den Märkten Rücksicht genommen wurde, indem vielfach die Teilnehmerinnen der Belegschaft ohne ausreichende Vorbereitung und Information durch die Marktleiter einfach "vorgesetzt" wurden.

*"Also, daß Mitarbeiter die Frage gestellt haben, wie kann es sein, daß jetzt Mitarbeiter (Modellversuchs-Teilnehmerin, d.V.) bei uns sind, die diesen Beruf nicht gelernt haben und in zwei Jahren in eine Führungsposition einsteigen können.^..] Das ist für mich ein absolut negatives Problem gewesen, das den Mitarbeitern da verdeutlichen zu können, die ja auch hierher gekommen sind, um nicht ewig Fachberater zu bleiben, sondern die auch in Führungspositionen reinwollen. Und da haben die halt die Meinung vertreten, und da bin ich nach wie vor der Meinung, daß wir es den Damen in zwei Jahren zu leicht machen, in eine Führungsposition hineinzuwachsen."* (Häuser 4f)

Für die Marktleiter, die nicht hinter dem Projekt standen (s. Bemerkungen zu ihrer Teilnahme-motivation), war es sicher problematisch, Akzeptanz für den Aufstieg von Frauen bei den Mitarbeitern/-innen zu erreichen. Einige Marktleiter setzten aber auch ihren Einfluß auf die MitarbeiterInnen bewußt zugunsten der Teilnehmerinnen ein:

*"Da waren natürlich auch so ein bißchen kiebige Fragen. Dann habe ich also erklärt, wie die ganze Sachen laufen soll und dies und jenes, und dann war Ruhe und ich glaube, man akzeptiert mittlerweile die Frau Z., so daß da keine Schwierigkeiten auftreten; ich will natürlich auch, daß da keine Schwierigkeiten auftreten."* (Böhm 9)

Da das Konzept des Quereinstiegs mit Aufstieg eine Innovation für Frauen darstellte, konnte es deshalb auch nicht einfach nach einem bekannten männlichen Muster verlaufen.

*Die Beziehung zu Stellvertretern und "Bürodamen" aus der Sicht der Teilnehmerinnen*

Bei einem Viertel der Teilnehmerinnen war das Verhältnis zu stellvertretendem Marktleiter und "Bürodame" - teilweise nach anfänglichem Vertrauensverhältnis - durch konkurrenzes Verhalten belastet, das in fünf der sechs Fälle letztlich zur Kündigung der Teilnehmerin führte.

Die stellvertretenden Marktleiter sowie die sogenannten "Bürodamen" nahmen im Verhältnis zu den Teilnehmerinnen eine Sonderrolle ein. Offenbar haben die "Bürodamen" im Verhältnis zum Marktleiter eine bedeutende - evtl. auch zu den Mitarbeiter/-inne/n vermittelnde - Rolle.

*"Eine Bürodame, die, wie sie sagte, ihn ab und zu mal zur Brust nehmen muß, wenn es gar so schlimm ist im Markt, auch mit den Kollegen und vielleicht hat die ja so im Stillen das Sagen auch über ihn, also ich kann mir da manches nicht so erklären und auch keinen Reim daraufmachen." (Fink K14)*

*"Das sind eigentlich die geheimen Marktleiter." (Klein 39)*

Für die Teilnehmerinnen waren aber eher die Stellvertreter von Bedeutung. Von einem guten Verhältnis berichteten nur drei Frauen. Ausgesprochen konkurrenzes erschien zwei Teilnehmerinnen das Verhalten der Stellvertreter.

Bemerkenswert erscheinen die Verhältnisse in vier Märkten, in denen sich ein anfänglich sehr gutes Verhältnis zwischen Stellvertreter bzw. Bürodame und Teilnehmerin massiv verschlechterte. Alle vier waren vorher vertraute Ansprechpartner/-innen für die Teilnehmerinnen gewesen; diese Nähe schlug nach Aussagen der Teilnehmerinnen um in aggressive Distanz, als sie

- ihre Handelsfachwirt-Fortbildung erfolgreich beendet hatten,
- halb-öffentlich (auf einem Erfahrungsaustausch) Kritik an der innerbetrieblichen Weiterbildung äußerten,
- Teilaufgaben der Stellvertretungsposition übernehmen sollten.

In fünf von sechs Fällen endeten diese Spannungen mit Kündigungen seitens der Teilnehmerin bzw. seitens der Marktführung.

---

"Bürodame" ist bei OBI die Bezeichnung für die Mitarbeiterin, die in der Verwaltung verantwortlich tätig ist.

*Vergleich mit Studenten einer Berufsakademie durch die Teilnehmerinnen*

In vier der 20 am Modellversuch beteiligten Märkten wurden gleichzeitig Studenten der Berufsakademie Heidenheim und Modellversuchs-Teilnehmerinnen ausgebildet. Nach Aussagen der Teilnehmerinnen wurde nur in einem Markt kein Unterschied gemacht, während in drei Märkten die Berufsakademie-Studenten eine deutlich qualifiziertere Ausbildung und bessere berufliche Chancen erhielten.

Der Vergleich zur Ausbildung von Studenten der Berufsakademie Heidenheim wurde u.a. durch den Umstand nahegelegt, daß von der OBI-Systemzentrale der innerbetriebliche Ausbildungsplan entlang dem für die Berufsakademie-Ausbildung geltenden entworfen wurde.

Nur in vier Märkten war zeitgleich ein Berufsakademie-Student mit einer Modellversuchs-Teilnehmerin in Ausbildung. Eine Teilnehmerin, die parallel mit Berufsakademie-Studenten ausgebildet wurde, äußerte hierzu, daß ihre innerbetrieblichen Ausbildungen sich nicht unterschieden. Die drei anderen Teilnehmerinnen stellten aber gravierende Unterschiede fest: Eine bemerkte, daß der Berufsakademie-Student im Gegensatz zu ihr bei marktbezogenen Planungen mitarbeitete und insgesamt eine qualifizierte Ausbildung erhielt. Bei der zweiten Teilnehmerin kümmerte sich der Franchise-Nehmer persönlich um den Berufsakademie-Studenten und die dritte Teilnehmerin hob vor allem auf dessen bessere berufliche Chancen ab: generell sei ihr Eindruck, daß die Berufsakademie-Studenten nach der Prüfung sehr schnell stellvertretende Marktleitungspositionen angeboten bekämen, weil ihre Qualifikation ernster genommen würde.

*"Uns vom ersten Tag an ernst nehmen bzw. uns genauso ausbilden bzw. dahin führen, wo die BA-Studenten hingeführt werden. So hätte man das angehen sollen, denn die werden ernst genommen vom ersten Tag an, das sind die Kings." (DehmelKS)*

Konkret machte sie die Erfahrung, daß ein Stellvertreter, der im Jahr zuvor seine Prüfung an der Berufsakademie abgelegt hatte, einen ihr zugesagten Bereich übertragen bekam. Außerdem war im Gegensatz zu ihm ihr Aufgabengebiet unklar abgegrenzt.

*"Ich habe das Gefühl, all das, was den Herren Stellvertretern unangenehm ist, das wälzen sie aufmich ab." (Dehmel K12)*

Selbst in Märkten, in denen kein aktueller Vergleich mit Berufsakademie-Studenten möglich war, hatten die Teilnehmerinnen Vorstellungen von einem Hierarchiegefälle zwischen den beiden Ausbildungsgängen.

*"Von Wermelskirchen (Sitz der OBI-Systemzentrale, d. V.) aus hätte die Sache mehr wie die BA-Studenten behandelt werden müssen, so daß die Marktleiter nicht so lasch mit uns hätten umgehen können. Weil wir trotz allem als billige ArbeitskräftenichtfürFührungsaufgabenbetrautwurden." {HartmannK28}*

### *AuswirkungenvomWechselinderMarktleitungfürdieTeilnehmerinnen*

Ein Wechsel in der Leitungsebene eines Marktes wirkte sich bei den 13 Teilnehmerinnen des Modellversuchs, die davon betroffen waren, in mehrfacher Hinsicht negativ aus. Die neuen Marktleiter waren häufig nicht informiert über die Weiterbildungsbedingungen, so daß einige sich nicht an den Ausbildungsplan gebunden fühlten, und sie konnten die berufliche Entwicklung der Teilnehmerin nicht beurteilen, was sich auf die (teilweise bereits mündlich zugesicherten bzw. schriftlich vereinbarten) Aufstiegsperspektiven verhängnisvoll auswirkte.

In der pro Gruppe jeweils zweijährigen Laufzeit der Weiterbildung (1990-1992, 1991-1993) stellte sich ein Phänomen als bedeutungsvoll heraus, daß vom Modellversuchsträger weder vorhergesehen noch kontrolliert werden konnte: Marktleiterwechsel in Märkten, in denen Teilnehmerinnen ihre innerbetriebliche Weiterbildung absolvierten. Davon betroffen waren 13 der 23 Teilnehmerinnen, wobei in einigen Fällen sogar ein zweimaliger Wechsel vorgenommen wurde oder die Marktleitungsposition über Monate unbesetzt blieb.

Ein Wechsel in der Führungsebene wirkte sich in dreifacher Hinsicht für die Teilnehmerinnen aus:

a) *Informationen* über den Modellversuch wurden nicht an den neuen Marktleiter weitergegeben:

*"Da hat der mich angeguckt, der wußte überhaupt nicht, wovon ich rede. Da habe ich ihm erstmal erklärt, daß ich einen Modellversuch mache." (Hartmann K7)*

Auch der zuständige Gebietsleiter informierte nicht bzw. war selbst nicht informiert.

*"Also bei mir hat zum Beispiel auch mein Gebietsleiter mich nicht einmal auf diese Sache angesprochen. Überhaupt nicht." (Weber K14)*

*"Wir haben auch einen neuen Gebietsleiter gekriegt, der auch nichts von meiner Existenz wußte. [...] Und ich denke, wenn also ein Markt übergeben wird, dann sollte doch ruhig da drüber auch geredet werden. Und von daher habe ich ein bißche?\* das Gefühl, als wenn das nicht so ganz ernst genommen wurde." (UrbanekK14f)*

b) In einigen Fällen änderte sich nichts an der *Durchführung der innerbetrieblichen Weiterbildung*, in einem Fall konnte sie verbessert werden und in anderen Fällen wurde von der ausbildungsplanmässigen Weiterbildung abgewichen.

*"Und als er dann gegangen ist, da bin ich also zurück an den Anfang geschleudert worden. Da war überhaupt nichts mehr mit Einblick nehmen, im Gegenteil,*

*ich habe dafast gar keinen Einkauf mehr machen können. [...] Ich habe überhaupt keine Führungsaufgaben mehr übernommen, die ich vorher schon hatte und wo ich auch anerkannt war von den anderen." (Leiss K2)*

Einige Teilnehmerinnen versprachen sich von der Anwesenheit ihrer neuen Marktleiter auf Erfahrungsaustauschtagen eine größere Einbindung in den Modellversuch, was sich auch in vielen Fällen als erfolgreich erwies (s. Kapitel 5.7).

*"Ich war wirklich sehrfroh, daß er mit ist und er hat sich auch abends ausgedrückt, daß es zwar weit und anstrengend war, er aber beim besten Willen froh sei, daß er mitgefahren wäre." (Rühl 17)*

Problematisch erschien den Teilnehmerinnen vor allem, daß durch Marktleiterwechsel eine Beurteilung ihrer bisherigen Entwicklung verunmöglicht wurde.

*"Aber das muß ich alles wieder durchkämpfen, das muß ich alles wieder sagen. [...] Ich bin irgendwie enttäuscht. Ich denke, du hast soviel gemacht und ich habe mich soviel eingesetzt und immer engagiert und jetzt wirst du gleich wieder in so eine Schublade gesteckt und in so eine Ecke gedrängt und mußt alles noch mal von vorne." (NeuendorfK11)*

*"Und bei jedem wieder von vorne anfangen zu kämpfen, mich beweisen, um zu zeigen, was ich kann. Das mißfällt mir. Hätte ich über einen längeren Zeitraum einen Marktleiter gehabt, wäre es einfacher gewesen, weil meine Leistung anerkannt worden wäre, nach drei Jahren muß ich sagen, ist eine Akzeptanz da, wo man weiß, was man an der Person hat. Der Marktleiter kann sich ein Bild machen, die Frau setze ich da und da ein, die hat die Fähigkeiten. Bei den vielen Marktleitern, die ich hatte, kann sich doch keiner ein Bild machen." (Malfeld K53)*

c) Ein Marktleiterwechsel wirkte sich manifest auf die *beruflichen Perspektiven* der betroffenen Teilnehmerinnen in ihrem Ausbildungsmarkt aus (s. Kapitel 7.3.1). Bei fünf Teilnehmerinnen wurden die bereits ausgehandelten Stellenzusagen rückgängig gemacht.

*"Dadurch, daß ein neuer Marktleiter da war. Dann ist das erstmal alles aufihn auch verlagert. Und auch meine Arbeiten hatte er ja auch erstmal an sich genommen. Und jetzt habe ich andere Arbeiten und wieder ein Aufgabengebiet, aber irgendwie macht es mir noch nicht richtig Spaß jetzt wieder. [...] Ich sehe so wenig Perspektiven. Anstatt jetzt ein neuer Marktleiter oder Verbesserung kommt, dann ist das jetzt erst alles mal wieder ein Anfang, es geht nicht weiter, ich sehe keine Entwicklung." (NeuendorfK21)*

Auch andere Absprachen über Überstundenvergütung, Prämienzahlungen, Gehaltserhöhungen waren vom Wechsel in der Entscheidungsebene betroffen. Und einige Zeugnisse wurden nicht von den zuständigen Marktleitern geschrieben.

*"Aber es muß doch einer da sein, der in der Lage sein kann, mir ein Zeugnis auszustellen." (ImhofK1)*

Eine Teilnehmerin beschrieb die Auswirkungen vom Wechsel in der Marktleitung auf den gesamten Markt:

*"Das ist eine völlig neue Situation, d.h. jeder von der Putzfrau bis zum Marktleiter im Markt orientiert sich neu. Sie versuchen, was ist machbar, wie weit kann ich bei ihm gehen, wie weit nutzt er seine Autorität, wo sind meine Grenzen?" (TrauthK16)*

Eine einführende Sicht auf die Situation des neuen Marktleiters formulierte eine andere Teilnehmerin; sie kommt trotzdem zu dem ernüchternden Ergebnis einer erhöhten Konkurrenz zwischen dem gerade beförderten Marktleiter und einer aufstiegsorientierten Teilnehmerin:

*"Meistens ist das ja auch eine Hochbeförderung, das heißt, sie müssen also so und so schon mehr leisten, als sie vorher konnten meistens. Und meistens war ja auch der Marktleiterwechsel, weil es Probleme gab im Markt. Also mußten sie die Probleme erstmal lösen und dann wurde ihnen auch noch so eine Frau hingestellt. [...] Die haben die einfach als eigene Konkurrenz gesehen. Wir wurden offiziell gefördert, wir hatten Projektetreffen, wir hatten Seminare, wir wurden - ist schwer zu formulieren - mit Traubenzucker überschüttet, und sie standen dann da und mußten dann durchkämpfen. Kann ich mir vorstellen, daß das so die Marktleiter gesehen haben. Da hatten die Frauen absolut keine Chance." (PohlK20)*

#### *Marktwechsel durch Teilnehmerinnen*

Ein Wechsel von Teilnehmerinnen in einen anderen OBI-Markt hatte keine Verbesserung der Weiterbildungssituation bzw. keine günstigeren beruflichen Chancen zur Folge.

Drei Teilnehmerinnen verließen im ersten Jahr ihrer Weiterbildung den Ausbildungsmarkt und wechselten in einen anderen; sie versprachen sich davon die Einhaltung ihres Ausbildungsplanes bzw. bessere berufliche Perspektiven.

*"Es waren also zwei Problempunkte, einmal war es absolut autoritär geführt und es gab überhaupt keine Chance, irgendwas zu lernen in dem Sinne, daß der Ausbildungsplan eingehalten worden wäre." (Pohl 17)*

Bei allen dreien erfüllten sich die Erwartungen nicht; sie verließen vor Ende ihrer innerbetrieblichen Ausbildungszeit die Märkte.

*"Den administrativen Teil nicht, die Gegebenheiten sind nicht da. Ich kann dort nicht vermittelt bekommen, was vermittelt werden soll. Und ich bin auch nicht bereit, mich auf irgendwas einzulassen, das sehe ich gar nicht ein." (Rühl S8)*

Zwei anderen Teilnehmerinnen war im Laufe ihrer Weiterbildungszeit von dem Gebietsleiter ein Marktwechsel angeboten worden, den beide mit ähnlicher Begründung und eher resignierend ablehnten.

*"Die Hoffnung war ja eigentlich H dann, naja, gehst Du nach H, selbst wenn es halt 60 km sind, wenigstens erst mal die Ausbildung und dann wird man weiter sehen. Und dann habe ich ein bißchen Hintergründe von H erfahren und das*

*scheint ja auch nicht so das Optimale zu sein." (Baum K23)*

*"Es war allgemein eine Negativstimmung mit dem Modellversuch gewesen, daß ich auch gezweifelt habe, daß, wenn ich in einen anderen Markt gekommen wäre, daß eben ich normal ausgebildet werden würde, damit habe ich nicht gerechnet." (Cordes K49)*

#### **5.4 Fortbildung zur Handelsfachwirtin**

**Im** Anschluß an eine kurze Darstellung des Handelsfachwirt-Curriculums wird der Lehrgang mit den Lernerfahrungen der Teilnehmerinnen in Beziehung gesetzt und sein Stellenwert für die Teilnehmerinnen und die Marktleiter aufgezeigt.

Die Kenntnisse und Erfahrungen einer kaufmännischen Berufsausbildung und einiger Jahre Praxis im Handel bilden die Grundlage für die Handelsfachwirt-Fortbildung, die betriebswirtschaftliche Kenntnisse speziell für den Handel erweitert. Es werden von der Industrie- und Handelskammer die Fächer Unternehmensführung und Organisation, Kosten- und Leistungsrechnen, Personalwesen, Beschaffung und Lagerhaltung, Absatz und Volkswirtschaft geprüft. Es werden darüber hinaus noch weitere Fächer vermittelt wie z.B. Recht, das als Arbeitsrecht im Fach Personalwirtschaft und als Wettbewerbsrecht im Prüfungsfach Absatz geprüft wird.

Durch die dezentrale Organisation des Modellversuchs ist es nicht gelungen, für alle 23 Teilnehmerinnen einen Frauen-Tageskurs bei den örtlichen Bildungsträgern einzurichten; es gelang jedoch, für die Mehrheit der Teilnehmerinnen Tageskurse anzubieten, sodaß nur zwei Teilnehmerinnen zweimal wöchentlich stattfindende Abendkurse besuchen mußten.

Jeweils sechs Teilnehmerinnen nahmen an Tageskursen für Frauen in Darmstadt und Marburg teil. Da 1992 in Marburg kein weiterer Frauenkurs organisiert werden konnte, wurde ein Tageskurs eingerichtet, an dem neben vier Teilnehmerinnen des Modellversuchs mehrere Frauen und einige Männer teilnahmen. Drei Teilnehmerinnen nahmen an einem gemischten Block-Unterricht in Kassel teil, der pro Monat drei Wochen betriebliche Ausbildung und eine Woche Ganztagsunterricht vorsah.

Zwei Teilnehmerinnen brachen ihre Teilnahme am Modellversuch vor Beginn der Handelsfachwirt-Fortbildung ab.

### Vorerfahrungender Teilnehmerinnen

Für einen erfolgreichen Abschluß der Handelsfachwirt-Fortbildung stellten sich folgende Faktoren als förderlich heraus: Ein Realschulabschluß sowie eine dreijährige duale Erstausbildung boten bessere Erfolgchancen als Hauptschulabschluß und zweijährige bzw. keine betriebliche Ausbildung. Die Fähigkeit, alleine und unabhängig von Arbeitsgruppen lernen zu können, wirkte sich positiv aus. Auffallend ist, daß die Mehrzahl der Frauen, die die berufsbegleitende Fortbildung (aus den verschiedensten Gründen) abbrachen, aus Mangel an Alternativen für ihre Teilnahme am Modellversuch motiviert gewesen war. Dagegen spielte die Tatsache, ob und wie lange die Frauen vor der Teilnahme an der Handelsfachwirt-Fortbildung aus familien- oder aus arbeitsmarktbedingten Gründen nicht erwerbstätig waren, keine Rolle.

Nur eine Minderheit von Frauen bewertete ihre biographischen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Teilnahme an der Handelsfachwirt-Fortbildung als gut: drei Frauen lernten schon immer gerne und zwei Frauen empfanden sich als motivierter und ehrgeiziger als in ihrer Jugend.

Dagegen schätzte eine Mehrheit der Teilnehmerinnen vor allem ihr höheres Alter als hinderlich in Bezug auf ihre Aufnahmefähigkeit ein. In einigen Fällen erwies sich dieser Vorbehalt als mehr oder weniger unbegründet, wie die folgenden Zitate andeuten:

*"Ich habe früher ganz leicht gelernt und der Effekt war ja gar nicht da, daß ich das sofort kapiert habe und verstanden habe, sondern erst, nachdem ich mir das dann richtig nachgelesen habe, [...] jetzt geht es schon besser, ich merke das, daß es halt auch ein Prozeß ist." (Neuendorf 23)*

*"Aber irgendwie ist das Gehirn doch schon richtig in Gang gekommen, das klappt schon wesentlich besser." (Urbanek K7)*

In anderen Fällen blieb es weiterhin problematisch:

*"Wir sind keine 17 mehr, wo man eben schnell lernt und das ist fürs Kurzzeitgedächtnis vielleicht okay, aber auflängere Sicht gesehen bleibt das doch nicht so haften, und deswegen muß man eben halt zu Hause ran." (Achenbach 15)*

Eine andere Facette des Lebensalters thematisierten Teilnehmerinnen, wenn sie die vergangene Zeitspanne zur Schule bzw. ihre Berufsferne als Problem ansahen:

*"Ich habe, kann man eigentlich sagen, fast alles vergessen, was man in der Berufsschule hatte. Ich fange eigentlich auch von vorne an. Manches geht einem vielleicht leichter von der Hand, weil man es mal irgendwann hatte, aber im Großen und Ganzen ist fast alles weg." (Weber 14)*

Während sich die Einrichtung der Tageskurse für Frauen aus der Sicht der *Teilnehmerinnen* bewährte, wurde starke Kritik geübt sowohl an den Unterrichtsbedingungen, am Umfang und dem Niveau des Lernstoffs in Anbetracht der Zeit und an den fehlenden Transfermöglichkeiten in die betriebliche Weiterbildung, die mit der mangelnden Akzeptanz dieses Fortbildungsganges seitens der Marktleiter korrespondierte.

Die Aussagen der *Teilnehmerinnen* zu ihrer Handelsfachwirt-Fortbildung drehten sich vor allem um drei Themenkreise, wenn sie von den Bedingungen ihrer außerbetrieblichen Fortbildung sprachen: Kritik am Unterricht und an den Bedingungen und sein unklarer Stellenwert für ihre beruflichen Perspektiven bei OBI.

Positiv bewerteten fast alle Teilnehmerinnen die Organisation als Tageskurs bzw. als Wochenblockunterricht. Eine Teilnehmerin entschied sich für die Teilnahme an einem 100 km entfernten Blockunterricht und gegen den an ihrem Arbeitsort angebotenen Abendkurs.

a) Die *Kritik* der Teilnehmerinnen *am Unterricht* bezog sich darauf, daß die Prüfungsanforderungen nicht offengelegt wurden: Unklar blieb ihnen, welche Inhalte in welchem Ausmaß prüfungsrelevant sein würden.

*"Und das war eigentlich für mich das Schlimme. Lernen, lernen, lernen, gar nicht zu wissen, wo ist es denn eigentlich wichtig." (Baum K64)*

Zudem wurden mangelhafte Unterlagen und fehlender Praxisbezug des Unterrichts beklagt. Die Teilnehmerinnen hätten sich auch eine ausführlichere Darstellung des Unterrichtsstoffes und eine größere Berücksichtigung von Arbeitsmethodik und Rhetorik gewünscht.

b) Die *Kritik an den Bedingungen*, innerhalb derer die Frauen die Fortbildung zur Handelsfachwirtin ableisteten, umschloß ihren permanenten Zeitdruck, die fehlenden Transfermöglichkeiten in die betriebliche Praxis sowie das (zu) hohe Unterrichtsniveau. Der große *Zeitdruck* führte bei einigen Teilnehmerinnen zu einem permanent schlechten Gewissen.

*"Wie ich mich im Moment fühle, habe ich schon ein bißchen Bedenken und ständig ein schlechtes Gewissen, nicht genug zu tun dafür. Nicht genug zu lernen^...] Also bei mir ist das ganz, ganz schlimm." (Achenbach 19)*

Andere Teilnehmerinnen äußerten ihre große Unzufriedenheit.

*"£5 ist absolut zu wenig, also notwendig wäre es, bei dem Umfang, den wir haben, daß man jeden Abend eine Stunde was arbeitet. Und zwar aus dem Grund: erstens einmal, um auch zufrieden zu sein mit sich selber, daß man also das, was*

*man in der Schule hat, auch wirklich drinnen hat. Es hat ja keinen Sinn, wenn man nur für den Test lernt, also das ist auch nicht mein Ansinnen." (Cordes 28)*

Viele nutzten ihren Urlaub zum Lernen und Nacharbeiten. Während einige der Frauen Lernzeiten während der Arbeitszeit im Markt aushandeln konnten, versuchten andere, in den Monaten vor der Abschlußprüfung ihre innerbetriebliche Weiterbildung wegen der im allgemeinen günstigeren Arbeitszeiten in den Verwaltungsbereich zu verlegen, vorübergehende Teilzeit-Arbeit auszuhandeln oder ihren Urlaub kurz vor die Prüfung zu legen.

Generell problematisch war es für die Teilnehmerinnen, über ihre Vollzeitwerbstätigkeit und ihre Familienpflichten hinaus sich genügend Zeit zum Lernen zu nehmen. Die Mehrheit der Teilnehmerinnen war abends nach der Arbeit nicht mehr in der Lage, sich dem Lernstoff zu widmen.

*"Jetzt wo ich Kassenabrechnung z.B. mache, komme ich nicht vor halb acht abends nach Hause. Und sich dann nochmal hinzusetzen und zu lernen, das ist also schon sehr hart." (Baum 10)*

Auch ihren freien Tag konnten sie oft nicht zum Lernen nutzen, weil sie ihn mit anderweitigen, über die Woche aufgeschobenen Pflichten anfüllen mußten.

Dieses Zeitproblem spiegelte sich auch darin wider, daß die Teilnehmerinnen nicht die von der Schule zum gemeinsamen Lernen empfohlenen Arbeitsgruppen bildeten bzw. diese nach kurzer Zeit wieder auflösten.

Zu diesem Aspekt muß mitbedacht werden, daß alle Teilnehmerinnen in unterschiedlichen Städten wohnen; neun Teilnehmerinnen nannten deshalb eigene Fahrt- und Zeitprobleme als dauerhaftes Hindernis gegen ihre Teilnahme an Arbeitsgruppen. Diese Absagen bewirkten, daß fünf andere Teilnehmerinnen deshalb keine Arbeitsgruppe bilden konnten. Drei dieser Frauen klagten, daß sie alleine nur sehr schlecht lernen könnten. Dieser Faktor scheint sich im Nachhinein als bedeutsam zu erweisen: diese drei Teilnehmerinnen, die keine Unterstützung durch andere in einer Arbeitsgruppe fanden, brachen ihre Fortbildung vorzeitig ab.

Drei Frauen planten zur Zeit des Interviews ihre Teilnahme an einer Arbeitsgruppe für die Zeit vor den Prüfungen. Drei andere Frauen profitierten nach eigenen Angaben von Arbeitsgruppen nicht, sondern lernten lieber allein.

Nach anfänglichen Versuchen bestand keine der anfänglich initiierten Arbeitsgruppen über einen nennenswerten Zeitraum, weil die Teilnehmerinnen entweder die Zeit für das Lernen oder für die Familie nutzen wollten:

*"Ich kann das wirklich nicht auf die Reihe bringen, weil ich denke, der Jüngste ist 13, daß ich doch die Verpflichtung habe, den Sonntag ihm voll zu widmen*

*oder auch Samstag. Das kann ich nicht machen, daß ich dann auch noch weg bin." (Rühl 14)*

*"Das Problem ist eben nur, wann? Die Samstage müssen wir also arbeiten, dann ist es ein sehr weiter Weg bis dahin. Das ist das, was mich scheuen läßt, wo ich mir sage, die Stunden Fahrt, die Du hast, kannst Du Dich auch drüber setzen und dann nimmst Du wieder was mit." (Malfeld 81)*

Wann haben die Teilnehmerinnen denn dann gelernt?

Wenige lernten abends:

*"Das ist schon eine Strafe, da läßt man Substanz." (MalfeldK27)*

Einige lernten morgens:

*"Und zwar hatte ich immer eine Stunde persönlich für mich, so von sechs bis sieben etwa, da habe ich Zeitung gelesen früher und da hole ich mir jetzt mein Konzept raus und mache immer ein Kapitel. Und das sitzt dann." (Baum 17)*

Einige lernten vor allem am Wochenende und andere zwischendurch, immer dann, wenn sie es einrichten konnten.

Die beiden Teilnehmerinnen der Abendkurse lernten einige Stunden jeweils vor bzw. nach den abendlichen Kurszeiten. Die Teilnehmerinnen, die die innerbetriebliche Weiterbildung in Teilzeit absolvierten, lernten ebenfalls zu unterschiedlichen Zeiten, aber insgesamt häufiger.

*"Ich lerne regelmäßig [...] fast jeden Tag [...] in den Abendstunden, so andert-halb bis zwei Stunden. Und das ist gar nichts, man müßte, glaube ich, noch mehr lernen." (Weber 12)*

Auf den Teilnahmeerfolg hatten diese unterschiedlichen Lernstrategien keine Auswirkung.

Neben dem Zeitdruck wurde als zweiter erschwerender Punkt die mangelnden *Transfermöglichkeiten* von gelerntem Wissen in die Praxis genannt.

*"Man ist, wenn man zur Schule geht, aus dem Betrieb raus und wenn man in den Betrieb geht, ist man aus den schulischen Dingen wieder raus [...], weil wir ja Theorie und Praxis leider nicht in Einklang bringen konnten, es wurde theoretisches Wissen uns vermittelt und die Praxis hinkte entweder hinterher oder kam gar nicht, so daß man zu den Dingen einfach den Bezug nicht hatte." (Jessen K13)*

Ein drittes Problem bildete das *Unterrichtsniveau*: die Voraussetzungen wurden als hoch beschrieben, weil sie an eine dreijährige Ausbildungszeit anknüpften, die nur 13 der 23 Teilnehmerinnen absolviert hatten, und weil sich die langen Berufsunterbrechungen bzw. Lernpausen hinderlich auswirkten.

*"Es wird sehr viel einfach vorausgesetzt. Der Kurs ist ausgeschrieben für Einzelhandelkaufleute oder Verkäuferin und dann soundsoviel Jahre im Einzelhandel tätig. Wenn aber jetzt jemand nur als Verkäuferin tätig war und auch die Ausbildung nicht hat, dann fehlen ihm einfach Grundkenntnisse. Und die müßten besser in der Schule erarbeitet werden. Da reicht die Ausbildung für Leute, die fünfzehn Jahre wirklich weg gewesen waren, nicht." (Hartmann 17)*

In diesem Kontext wurde auch die Ansicht vertreten, daß die Teilnehmerinnen vorher nicht genügend über dies hohe Niveau aufgeklärt wurden.

Die Kurse sind offenbar auf eine Klientel ausgerichtet, die ihre Aufstiegsfortbildung nur wenige Jahre nach ihrer Erstausbildung absolvieren: Darauf deutet die Beobachtung hin, daß die Teilnehmer/-innen der gemischten Kurse erheblich jünger waren, nämlich zwischen 20 und 25 Jahre alt.

*"Die Voraussetzungen von den einzelnen Mitschülern sind schon recht unterschiedlich. Da sind welche, die sind noch nicht so lange aus dem Beruf oder der Berufsschule raus wie wir, manche haben auch schon den Ausbilderschein gemacht. Es sind nicht die gleichen Voraussetzungen." (Weber 13)*

An dieser Stelle sollte auch erwähnt werden, daß die Teilnehmerinnen des Modellversuchs im Gegensatz zu anderen Teilnehmern/-innen nicht nur im Rahmen der Handelsfachwirt-Fortbildung lernten, sondern gleichzeitig für ihre Weiterbildung im Markt sich Wissen aneignen mußten. Dieses Problem wird in einem der Veränderungsvorschläge seitens der Teilnehmerinnen aufgegriffen (s. weiter unten).

c) Der dritte Schwerpunkt ihrer Kritik bezog sich auf die fehlende Akzeptanz der Fortbildung durch die OBI-Marktleiter. Die Ignoranz seitens der ausbildenden Märkte an dieser kaufmännischen Fortbildung, die von Desinteresse an dem von den Teilnehmerinnen erworbenen Wissen bis zur verbalisierten Abwertung dieses Lehrganges reichte, verunsicherte die Teilnehmerinnen sehr.

*"Enttäuschend, daß es nicht anerkannt wird, nach dem Motto, 'das ist doch gar nichts, so ein Kurs, den Sie da absolviert haben', kriegt man da gesagt. [...] Paradoxerweise, die Firma, die einen gefördert hat, erkennt es nicht an. Das ist mir unbegreiflich." (Dehmel 18)*

*"Ich weiß nicht, ob sich da meine Erwartungen erfüllen. [...] Mit OBI haben sie sich nicht erfüllt. Da wurde mir ja schon immer gesagt, daß es unwichtig ist." (Neuendorf K23)*

In ihrer Einschätzung waren sich die Marktleiter einig, daß die Qualifizierung zur Handelsfachwirtin fundierte betriebswirtschaftliche Kenntnisse vermittelte. Aber sie zweifelten an, daß diese Kenntnisse für eine Tätigkeit bei OBI sinnvoll sei und lehnten jeden hierauf begründeten Führungsanspruch ab.

Die von den Teilnehmerinnen wahrgenommene fehlende Akzeptanz und Wertschätzung ihrer Qualifikation korrespondiert mit den Äußerungen der Vorgesetzten. Die *Marktleiter* sahen in der Fortbildung zur Handelsfachwirtin zwar mehrheitlich eine gute berufliche Qualifikation für die Frauen. Gleichzeitig vertraten sie aber die Auffassung, daß diese Qualifikation für den Aufstieg der Teilnehmerinnen unnötig wäre. Ihre Vorstellung von Karriere speiste sich vielmehr aus ihrer eigenen beruflichen Biographie sowie einer entsprechenden Ideologie: was zählt, ist Praxiserfahrung. Sie wehrten sich gegen jegliche Führungsansprüche, die die Teilnehmerinnen aus der Höherqualifikation zur Handelsfachwirtin ableiten könnten.

*"Ich habe auch schon etliche Stellvertreter gehabt, die dann in Abendschule das noch gemacht haben, den Handelsfachwirt und ich selbst bin ja auch Betriebswirt. Also ich halte das schon für wichtig, zumal das halt hilfreich ist, also gerade die ganzen betriebswirtschaftlichen Kenntnisse sind ja unser täglich Brot. Also wenn man das nötige Hintergrundwissen hat, das ist schon wichtig. Wobei halt, also um irgendwo in eine Führungsposition hineinzukommen, ist es nicht unbedingt notwendig [...]. Es gibt auch viele OBI-Marktleiter, die haben so eine Qualifikation nicht, weil wie gesagt, ich muß das jetzt nochmal sagen, letztendlich leben wir vom Verkaufen und der Erfolg wird nicht durch einen akademischen Titel oder was hergeführt. Es kann also jemand, eine ungelernete Kraft, solange er halt das goldene Händchen hat dafür und erfolgreich ist, spielt das letzten Endes keine Rolle." (Zahl 14)*

Andere Marktleiter waren sogar der Meinung, daß eine solche Qualifikation für OBI nicht zähle bzw. nicht nötig sei.

*"Also für das Grundwissen, was die Frauen innerhalb einer kurzen Zeit haben müssen, was Theorie betrifft, ist es eigentlich ganz in Ordnung wenn sie erst die Handelsfachwirtin machen, direkt zur Ausbildung oder Weiterbildung. OBI braucht das an sich nicht. Wir sind ja fast alle keine Handelsfachwirte, sondern meistens, sage ich mal, Einzelhandelskaufmann und haben uns halt die Position (als Marktleiter, d. V.) erarbeitet, f...] Das haben wir gleich gesagt, das bringt ja nichts." (Peters 23f)*

Nur wenige Vorgesetzte begriffen diesen Abschluß ihrer Teilnehmerin als etwas "zum Vorzeigen" und waren stolz darauf, daß ihre Mitarbeiterin ihn geschafft hatte.

*"Ja, ich sehe den Handelsfachwirt als schwere Prüfung an, ganz klar. Es ist ein Ziel, auf das hingearbeitet werden muß, und zwar schwerwiegend gearbeitet werden muß. Ich kenn viele Leute, die diese Qualifikation nach langer Vorbereitungszeit nicht erreicht haben und das zeigt eigentlich nur, daß die Frau X. hier sehr viel getan hat und sich sehr engagiert hat und ich nur sagen kann, herzlichen Glückwunsch, daß sie das so geschafft hat." (Grund 7)*

Die Kritik der Marktleiter an der Gestaltung zur Fortbildung zur Handelsfachwirtin fokussierte folgende Aspekte:

- \* Die Frauen wurden in der Schule überfordert (Inhalte zu schwer),
- \* Die Unterrichtsgestaltung war nicht zufriedenstellend (unrealistisch, kein Praxisbezug, schlechte Dozenten),
- \* Gelerntes war nicht in die Praxis umsetzbar.

Diese Kritikpunkte entsprechen in etwa den kritischen Punkten der Teilnehmerinnen.

*"Im training on thejob kann man eigentlich diese Sachen praxisnah machen, die man bei der HändeIsfachwirtausbildung in der Theorie erlernt. Wobei die Theorie doch mittlerweile sehr abweichend ist von der Praxis, denn die Lehrmethoden [...] sind halt doch noch, daß man die alte Buchhaltung lernt und die gibt es ja an sich nirgends mehr. Und das sollte man doch vielleicht auch ein bißchen praxisnah gestalten. Das ist für die Teilnehmerinnen dann auch ein bißchen einfacher umzusetzen im Markt." (Lutz 4f)*

#### *Einschätzung der Frauenkurse durch die Teilnehmerinnen*

Die Hälfte der Teilnehmerinnen konnte an einem für diesen Modellversuch eingerichteten Tageskurs für Frauen teilnehmen. Die Teilnehmerinnen begrüßten dieses Novum mehrheitlich, weil sie sich dadurch gegenseitig besser unterstützen konnten.

Die folgenden Aussagen beziehen sich nur auf die beiden Tageskurse für Frauen.

Die zwölf Teilnehmerinnen des Modellversuchs, die neben anderen Frauen an den beiden Tageskursen für Frauen in Darmstadt und Marburg teilnahmen, begrüßten zum überwiegenden Teil diese Einrichtung, weil sie untereinander ungestörter lernen konnten:

*"Ich denke mal, daß die Lernintensität in den Gruppen [...] bei Frauen weitaus intensiver ist wie bei Männern, [...] weil ich denke, daß Männer eben doch eine gewisse Scheu haben, um zuzugeben, daß sie eben das und das nicht wissen [...]. Auch der Zusammenhalt unter uns Frauen ist also ganz toll. Muß ich also wirklich sagen, das Verständnis füreinander ist da." (Ott 32)*

*"Daß sich das bemerkbar macht, daß jede Frau irgendjemand ist und alle irgendwo das gleiche Sagen haben." (Neuendorf 28)*

Einige wurden dabei von ihren positiven Erfahrungen selbst überrascht:

*"Also das ist so eine Harmonie da drinnen, jeder für sich und doch alle zusammen, also ich muß jetzt wieder sagen, ich bin das ja nicht gewohnt, mit Frauen zusammen zu arbeiten, und schon gar nicht, mit so vielen Frauen zusammen zu arbeiten und ich bin erstaunt, welche Harmonie das also eigentlich ist. Weil es hieß ja immer oder es heißt immer, Frauen untereinander hacken sich die Augen aus. Also ich habe das weder beim OBI-Projekt noch im Markt noch in der Klasse feststellen können." (Cordes 32)*

Gegenüber den Dozent/-inn/en mußten die Teilnehmerinnen jedoch zunächst gegen Vorurteile über ihre Interessenlagen angehen, zu denen dieser Frauenkurs offenbar provozierte.

*"Die eine Referentin hat das mehr bezogen auf [...] Hausfrauentätigkeit, wie eine Hausfrau sich dazu stellt - Volkswirtschaft war das -, wie man das im Haushalt umsetzen kann. Indem man Preise vergleicht und eben die Sachen [...], das hat keinem gefallen. Wir haben sie dann auch darauf aufmerksam gemacht, daß wir hier nicht sitzen als Hausfrauen, sondern daß wir berufstätig sind und daß*

*wir eben eine höhere Position anstreben und daß deshalb der Vergleich mit dem Haushalt uns gar nicht liegt [...] man fühlt sich nicht mehr als Hausfrau und deswegen kann man sich damit nicht mehr so identifizieren, [...] man ist im Beruf und man will ja den Beruf, man will ja nicht mehr nur Hausfrau sein." (Ott 29)*

*"Daß sie z.B., wenn sie was erklären im rechnerischen z.B. von Waschmaschinen und Erbsen und sowas erzählen, was also hausfrauenmäßig zugeschnitten ist, aber offensichtlich macht das eben den Männern Spaß." (Cordes 31)*

Wichtig war den Frauen auch, daß sie die anderen "OBI-Frauen" wöchentlich sehen und anstehende Probleme bereden konnten.

*"Eine tolle Sache ist natürlich, daß wir vom OBI-Projekt zusammen sind und uns auch gegenseitig dann stützen bei sämtlichen Schwierigkeiten." (Rühl 13)*

Einigen Teilnehmerinnen war aber vor allem die Etablierung als Tageskurs wichtig.

*"Das hat eigentlich nichts ausgemacht, daß da jetzt nur Frauen waren. Tageskurs war gut, denn es gibt ja auch den Handelsfachwirt abends. Das war schon optimal." (Gaube K16)*

#### *Der Frauen-Tageskurs aus der Sicht des Bildungsträgers*

Das Bildungszentrum des Hessischen Handels als Träger der Frauen-Tageskurse beurteilte die Motivation und die Leistung der Teilnehmerinnen als sehr gut; ebenso schätzte es speziell die Modellversuchs-Teilnehmerinnen als kritische, engagierte Schülerinnen ein. Die Koppelung von Wiedereinstieg und Aufstiegsfortbildung erschien ihm eine angemessene, wenn auch sehr fordernde Möglichkeit, den beruflichen Nachteilen beim Wiedereinstieg zu entgehen.

Für das Bildungszentrum des Hessischen Handels, das vom Arbeitgeber-Verband organisiert wird, war die Durchführung einer qualifizierten Aufstiegsfortbildung ausschließlich für Frauen neu. Verantwortliche dieses Bildungszentrums ließen sich jedoch überzeugen, einen Tageskurs "Handelsfachwirt für Frauen" anzubieten, weil zwar besonders viele Frauen im Einzelhandel beschäftigt sind, dieser hohe Frauenanteil sich aber nicht in den berufsbegleitenden Handelsfachwirt-Lehrgängen widerspiegelt: In den "normalen" Lehrgängen des Bildungszentrums fanden sich bei ca. 20 Teilnehmenden maximal fünf Frauen. Das Bildungszentrum sah die Gründe für die Unterrepräsentanz darin, daß Frauen fürchten, sich in einem von Männern dominierten Lehrgang nicht behaupten zu können und daß es besonders berufstätigen Frauen oft unmöglich ist, einen Abendlehrgang über einen langen Zeitraum zu besuchen, da sie in der Zeit Familienarbeit zu leisten haben. Vor allem letzteren Tatbestand bestätigten die Teilnehmerinnen des Frauen-Tageskurses, die nicht an dem Modellversuch teilnahmen:

*"Das war für mich auch ausschlaggebend. Sonst hätte ich das auch nicht gemacht, weil das ist nicht zu schaffen. Das ist ja eine Dreifachbelastung."*

*"Ich habe drei Kinder und wir haben einen eigenen Betrieb zu Hause und für mich wäre also der Abendlehrgang indiskutabel gewesen... Also für mich war einfach der Tag ausschlaggebend daran teilzunehmen."*

In mehrfacher Hinsicht erschien einer Verantwortlichen des Bildungszentrums der Frauen-Tageskurs, an dem auch die Modellversuchs-Teilnehmerinnen teilnahmen, bemerkenswert.

Für sie war zunächst der starke Gruppenzusammenhalt auffallend:

*"Man unterstützt sich sehr stark, die Teilnehmerinnen rufen sich während der Woche zu Hause an, tauschen sich aus und sind immer auf dem gleichen Informationsstand, helfen sich und sind insgesamt sehr viel motivierter als die gemischten Kurse."*

Die Teilnehmerinnen schienen der Vertreterin des Bildungszentrums auch viel motivierter zu sein als die üblichen, meist männlichen Handelsfachwirt-Teilnehmer, was sie u.a. an deren regelmäßiger Teilnahme festmachte (was unüblich für diese Art Lehrgänge ist):

*"Ich habe manchmal so das Gefühl, bei diesen Frauen hängt die gesamte Existenz von diesem Lehrgang ab, davon, daß sie das schaffen."*

Zudem war das Leistungsniveau der Teilnehmerinnen sehr hoch:

*"Die hohe Leistungsfähigkeit der Frauen ist auch auf die Organisation des Lehrgangs zurückzuführen. Im Tagesbereich können bessere Leistungen erreicht werden als in dem sonst üblichen Abendunterricht."*

Des weiteren erschienen speziell die Modellversuchs-Teilnehmerinnen als kritische Schülerinnen:

*"Die OBI-Frauen sind sehr viel kritischer als der Rest der Gruppe. Wenn irgend etwas ansteht, wenn man mit den Dozenten nicht zufrieden ist oder wenn es irgendwelche Konflikte in der Gruppe gegeben hat, die OBI-Frauen sind sofort da und beschweren sich und fordern Besserung, und wir bemühen uns natürlich auch sehr stark, darauf einzugehen. Ich bin eigentlich sehr froh über diese Gruppe, weil sie uns insgesamt sehr viele Anstöße gegeben hat, was eigentlich besser laufen könnte, was man ändern könnte usw. Wir profitieren als Bildungszentrum auch ganz gut von denen."*

Nach der ersten Zwischenprüfung Ende 1991, die für diese Teilnehmerinnen wider Erwarten sehr schlecht ausfiel, wurde zwischen Teilnehmerinnen und Bildungsträger über die möglichen Gründe diskutiert. Für die Darmstädter Gruppe erwies sich zusätzlich als problematisch, daß der Start des Kurses um vier Monate bei gleichbleibendem Prüfungstermin verschoben worden war, so daß der gesamte Lehrgang komprimierter durchgeführt werden mußte.

Identifiziert für das schlechte Abschneiden wurden folgende Punkte:

- die Formulierung der Prüfungsfragen wurde nicht geübt,
- Definitionen von Fachbegriffen wurden nicht geübt,
- es wurden keine Klausuren geschrieben, bzw. Tests wurden nicht korrigiert,
- Unterlagen fehlten bzw. waren veraltet,
- die Teilnehmerinnen hatten die Fragen überschätzt und teilweise zu komplizierte Antworten gegeben.

Bis zur Abschluß-Prüfung wurden entsprechende Änderungen vorgenommen.

Insgesamt hielt der Bildungsträger die Koppelung vom beruflichen Wiedereinstieg von Frauen mit einer Handelsfachwirt-Fortbildung für eine angemessene Möglichkeit, eine ihren Fähigkeiten entsprechende Tätigkeit auszuüben und nicht einige Stufen niedriger eingesetzt zu werden. Sie sahen aber auch die dafür notwendige Anstrengung:

*"Ich bewundere die Gruppe wirklich; welche Energien die (Frauen) aufbringen und wie die vorbereitet sind und was sie leisten, das ist also schon ungeheuerlich."*

#### *Teilnahmeerfolg*

Von den 21 Frauen, die im Rahmen des Modellversuchs an der Fortbildung zur Handelsfachwirtin teilgenommen haben, brachen fünf Teilnehmerinnen diese Fortbildung vorzeitig ab. Bis zum Zeitpunkt dieses Berichtes haben sich 14 Frauen an der Prüfung beteiligt. 13 Teilnehmerinnen bestanden, was nach Ansicht des Bildungsträgers eine ungewöhnlich hohe Erfolgsquote darstellt. Zwei Teilnehmerinnen befinden sich noch in der Fortbildung und werden die Prüfung im Sommer 1994 ablegen.

Von den zu Beginn zwölf Teilnehmerinnen der Frauenkurse bestanden acht Teilnehmerinnen und nur eine Teilnehmerin bestand auch die Nach-Prüfungen nicht. Drei Teilnehmerinnen hatten bereits vorher ihre Teilnahme abgebrochen.

Unsere Analyse hat interessanterweise ergeben, daß für die erfolgreiche Teilnahme an dieser Prüfung die Dauer der Berufsunterbrechung keine Rolle spielte. In Anbetracht des hohen Unterrichtsniveaus stellten sich vielmehr folgende Faktoren als bedeutsam für einen erfolgreichen Abschluß der Handelsfachwirt-Fortbildung heraus: Von zwölf Teilnehmerinnen mit einem Hauptschulabschluß bestanden nur fünf, während sechs die Fortbildung vorzeitig abbrachen und eine Teilnehmerin die Prüfung nicht bestand. Von den sieben Teilnehmerinnen mit Realschulabschluß brach nur eine Teilnehmerin aus persönlichen Gründen vorzeitig die Schule ab, während sechs die Prüfung erfolgreich absolvierten.

Nimmt man die Dauer ihrer beruflichen Erstausbildung als Kriterium, zeigt sich - etwas weniger deutlich - eine ähnliche Tendenz: Von elf Teilnehmerinnen mit einer dreijährigen

dualen Ausbildung bestanden sieben Teilnehmerinnen, während von den vier Frauen ohne (Abschluß einer) Erstausbildung zwei Teilnehmerinnen ihre Weiterbildungsmaßnahme vorzeitig abbrachen.

### *Veränderungsvorschläge der Teilnehmerinnen*

Aus den Kritikpunkten resultierten verschiedene Vorschläge zur Verbesserung der Anbindung des außerbetrieblichen Lehrgangs an innerbetriebliche Weiterbildungsmaßnahmen: entweder solle der Kurs verlängert oder die innerbetriebliche Fortbildung auf Teilzeit verkürzt werden. Oder man solle den Lehrgang in einem Block der innerbetrieblichen Ausbildung vorschalten oder ihn auf das zweite Jahr der Weiterbildung konzentrieren und dann besser mit der betrieblichen verzahnen.

Von den Teilnehmerinnen wurden verschiedene *Veränderungen* empfohlen:

\* Es solle entweder die Laufzeit der Handelsfachwirt-Fortbildung von 15 Monate auf zwei Jahre verlängert werden - sie damit der innerbetrieblichen Weiterbildungszeit angeglichen und dadurch der Zeitdruck etwas entschärft werden -, oder die berufsbegleitende Weiterbildung im Markt in Teilzeit absolviert werden.

*"Jetzt um das Theoretische abzudecken, wäre Teilzeit optimal gewesen." (Gaube K16)*

Ergänzend wurde vorgeschlagen, die Handelsfachwirt-Prüfung in zwei Teilprüfungen durchzuführen und dadurch zwei Prüfungsfächer vorzuziehen, weil sonst - wie derzeit - der gesamte Lernstoff erst nach eineinhalb Jahren abgefragt wird.

*"Wir müssen also alles, was wir da lernen, über die gesamten zwei Jahre hinweg konservieren und dann hinterher (zur Prüfung, dV.) wieder hervorholen." (Kreffts7)*

\* Andere Teilnehmerinnen empfahlen, die Handelsfachwirt-Fortbildung nicht berufsbegleitend zu absolvieren, da die Gleichzeitigkeit von inner- und außerbetrieblichem Lernen nicht nur zeitliche, sondern auch Abstimmungsprobleme schaffe:

*"Und gleichzeitig läuft die Schule. Und da soll jetzt wieder spezielles Wissen, meinetwegen Kostenrechnung rein. Das paßt überhaupt nicht zusammen. Ich kann nicht einerseits über Keramiktöpfe lernen und andererseits mir irgendwelche Kostenfaktoren ausrechnen." (Baum 60)*

Dieses Problem wird in folgenden Vorschlägen aufgegriffen: Zum einen könnte die Fortbildung zur Handelsfachwirtin parallel zum qualifizierteren zweiten Teil der innerbetrieblichen Ausbildung durchgeführt werden:

*"Daß man im ersten Jahr die Abteilungen durchläuft und im zweiten Jahr auf die Schule geht. Dann hat man ja schonmal die OBI-Interna und im zweiten Jahr, wenn man die Schule dann macht, daß man dann eben die betriebswirtschaftlichen Hintergründe erfährt." (Baum K48)*

Ein zweiter Vorschlag geht dahin, die Handelsfachwirt-Fortbildung in einem Block der innerbetrieblichen Weiterbildung vorzulagern und damit die beiden Weiterbildungsmaßnahmen zeitlich zu trennen:

*"Ich würde es vorziehen, sie in einem Drei-Monats-Kurs abzuschließen und zwar vor der Ausbildung, bevor das training on the job losgeht, daß man intensiv die Ausbildung zur Handelsfachwirtin macht und dann danach auch intensiver im Markt aktiviert werden kann. Das ist immer ein Hin und Her gewesen, zwischen Markt und der Ausbildung." (Ott K3)*

Dies hätte auch den Vorteil, mit einem anderen Wissensstand im Markt zu beginnen, so daß die Weiterbildung von den Marktleitern ernster genommen würde.

*"Man sollte auf der Ebene einsteigen können, die man bekleiden will. Eine Weiterbildung ist immer noch möglich, aber auf keinen Fall unten anfangen und versuchen, in einem solchen Markt sich hochzuarbeiten." (Rühl K15)*

#### *Stellenwert innerhalb der Weiterbildungs-Bausteine aus Sicht der Teilnehmerinnen*

Ernüchternd erscheint die Tatsache, daß der Stellenwert der Handelsfachwirt-Fortbildung für die Teilnehmerinnen als einer von OBI unabhängiger Fortbildung im Laufe der Weiterbildungsmaßnahme zunahm, daß aber dieser qualifizierte Abschluß bei OBI nicht akzeptiert wurde und sein Stellenwert auf dem Arbeitsmarkt für die Teilnehmerinnen unklar war. Letztlich blieb einer Mehrheit der Teilnehmerinnen von einer Fortbildung, die dem beruflichen Aufstieg dienen sollte, vor allem ein *persönlicher* Nutzen.

Trotz aller genannten Kritikpunkte gewann die mit einem qualifizierten Abschluß versehene Fortbildung in dem Maße an Bedeutung, in dem für die einzelnen Frauen abzusehen war, daß ihr beruflicher Aufstieg im Markt sich nicht in dem vereinbarten Zeitraum realisieren lassen würde bzw. die innerbetriebliche Weiterbildung nicht ihrem angestrebten Ziel entsprach.

*"Denn das hat ja keinen Sinn, was soll ich denn da noch ein Jahr? Ich meine, ich würde dann schon die Handelsfachwirtin weitermachen, das ist klar. Aber da brauche ich nicht bei OBI zu bleiben." (Cordes 59)*

Dies führte bei drei Teilnehmerinnen zum vorzeitigen Ausstieg aus dem Modellversuch, um sich angemessen auf die Handelsfachwirt-Prüfung vorbereiten zu können.

Auch andere Frauen stellten klar, daß sie ihre Zeitprobleme nicht auf Kosten der Lernzeiten für die Handelsfachwirt-Fortbildung lösen würden.

*"Wenn man es nicht packt, würde man vielleicht denken, hättest Du die Schule doch nur alleine gemacht. [...] Wenn man total daneben haut, muß man vielleicht sagen, nur die Schule, damit man sich da mehr draufkonzentrieren kann." (Weber 35)*

*"Denn wenn ich das Gefühl habe, ich strenge mich da zwei Jahre an und es hapert nicht daran, weil ich zu dämlich bin, sondern weil ich ganz einfach nicht die Zeit zum lernen habe, ich glaube nicht, daß ich dann die Motivation aufrecht erhalten kann. Ich muß auch die Gelegenheit dazu haben." (Trauth 70)*

Die Teilnehmerinnen teilten insgesamt eine eher vorsichtige Einschätzung des Stellenwerts der Fortbildung zur Handelsfachwirtin.

Einige Teilnehmerinnen meinten, daß die Fortbildung weder für den Aufstieg bei OBI noch für den allgemeinen Stellenmarkt nützlich sein würde:

*"In dem OBI-Bereich hat das keinen Wert. Erstens dahingehend, daß ich also persönlich gesagt bekommen habe, der Handelsfachwirt ist für OBI uninteressant. [...] Für den freien Arbeitsmarkt verspreche ich mir nichts. Weil ich bisher noch gar nichts gelesen habe in den Zeitungen, daß irgendwas dahingehend gesucht wird." (Cordes K56)*

Einige Teilnehmerinnen stimmten der Einschätzung zu, diese Fortbildung würde bei OBI nicht geschätzt, waren aber der Ansicht, daß die Fortbildung auf dem freien Arbeitsmarkt honoriert würde:

*"Ich denke, daß mir das sehr viel bringen wird in meiner beruflichen Zukunft." (LeissK9)*

Eine eher persönliche Sicht auf die Handelsfachwirt-Fortbildung formulierte etwa ein Drittel der Teilnehmerinnen: Sie halten die Fortbildung als solche für wichtig, unabhängig von einem beruflichen Verwertungsinteresse.

*"Mein Marktleiter hat ja auch gesagt, es ist egal, ob Sie die Prüfung bestehen oder nicht, die Stelle ist Ihnen sicher. Aber ich will das für mich, das ist irgendwo so eine Herausforderung und ich will das schaffen." (Urbanek K11)*

*Und zum anderen ist es ja so, egal was ich gelernt habe: Was ich habe, habe ich. Umsonst ist es nie. Man lernt Einiges und in vielen Bereichen sammelt man doch auch Erfahrung." (Weber KI4)*

Insgesamt überwog unabhängig von der arbeitsmarktpolitischen Bedeutung der Fortbildung die sehr positive Einschätzung der inhaltlichen Qualifizierung.

Auf die Frage, welchen konkreten Stellenwert die Handelsfachwirt-Fortbildung auf den weiteren beruflichen Weg der Teilnehmerin hatte, gehen wir in Kapitel 7 näher ein.

Aus der Sicht der Modellversuchs-Mitarbeiterinnen erwiesen sich vor allem die fehlende Umsetzbarkeit der theoretischen Erkenntnisse in die Praxis als Problem: einerseits wurde von den Marktleitern dieser Transfer nicht gefördert und andererseits verunmöglichte die Industrieorientierung der Lehrgangsinhalte eine unmittelbare Übertragbarkeit.

Aus der Sicht der *Modellversuchs-Mitarbeiterinnen* sollte die Handelsfachwirt-Fortbildung die theoretische Verknüpfung zur innerbetrieblichen Weiterbildung darstellen. Ihrer Ansicht nach gelang dies vor allem aus zwei Gründen nicht:

Bei OBI war diese Fortbildung weitgehend unbekannt und die Einführung innerhalb einer Maßnahme nur für Frauen führte nicht zu einer größeren Popularität. Ganz im Gegenteil wurde nach Meinung der Modellversuchs-Mitarbeiterinnen diese Qualifizierung für die Dauer des Modellversuchs von den beteiligten Marktleitern tabuisiert, indem u.a. die Umsetzung von theoretischen Erkenntnissen in praktische Beispiele nicht unterstützt wurde. Erst nach Beendigung des Modellversuchs wurde von OBI die Handelsfachwirt-Fortbildung propagiert - als Ergänzung der Top Center-Weiterbildung.

Als zweites Hindernis erwies sich nach Ansicht der Modellversuchs-Mitarbeiterinnen die starke Industrieorientierung der Fortbildung. Die mit der Durchführung der Lehrgänge betrauten Dozenten kamen aus der Industrie und die Lehrgangsunterlagen orientierten sich ebenfalls an industriellen Beispielen, so daß für die Teilnehmerinnen ein unmittelbarer Transfer auf die Einzelhandelssituation nicht möglich war.

## 5.5 Sozialkompetenzseminare

Nachfolgend werden zunächst die Konzeption und die Themen der Seminare vorgestellt und anschließend in ihrer Bedeutung für die Teilnehmerinnen und die Marktleiter untersucht.

Es wurden insgesamt sieben dreitägige Seminare von den Modellversuchs-Mitarbeiterinnen konzipiert und durchgeführt. Angestrebtes Ziel war u.a., Strategien zu erlernen, um konstruktiv mit den Problemen umzugehen, die Frauen auf dem Weg in Führungspositionen begegnen.

"Die Frauen haben hier die Gelegenheit zur Praxisreflexion, zur Selbsterfahrung ihrer Stärken und Schwächen und zum Erlernen von Verhaltensweisen, mit denen Frauen den Anforderungen an eine Führungspersönlichkeit gerecht werden können. Es werden Übungen zur Arbeitsorganisation, Rhetorik, Teamarbeit, Zeitmanagement, Mitarbeiterführung, Konfliktbewältigung etc. angeboten." (Wanisch 1991b:95)

Die beiden folgenden Schaubilder geben einen Überblick über die Ziele und die Themen der Sozialkompetenzseminare.

## ***Ziele der Sozialkompetenz***

### **☆ *Führungsaufgaben***

- zu beanspruchen
- sich zutrauen
- zu bewältigen

### **☆ *Persönlichkeitsentwicklung***

- Rollenbewußtsein / Selbstbewußtsein
- Verantwortungsbewußtsein
- Verständnisbereitschaft
- Offenheit / besser Lernen
- Konfliktfähigkeit
- Integrationsfähigkeit
- Kommunikationsbereitschaft

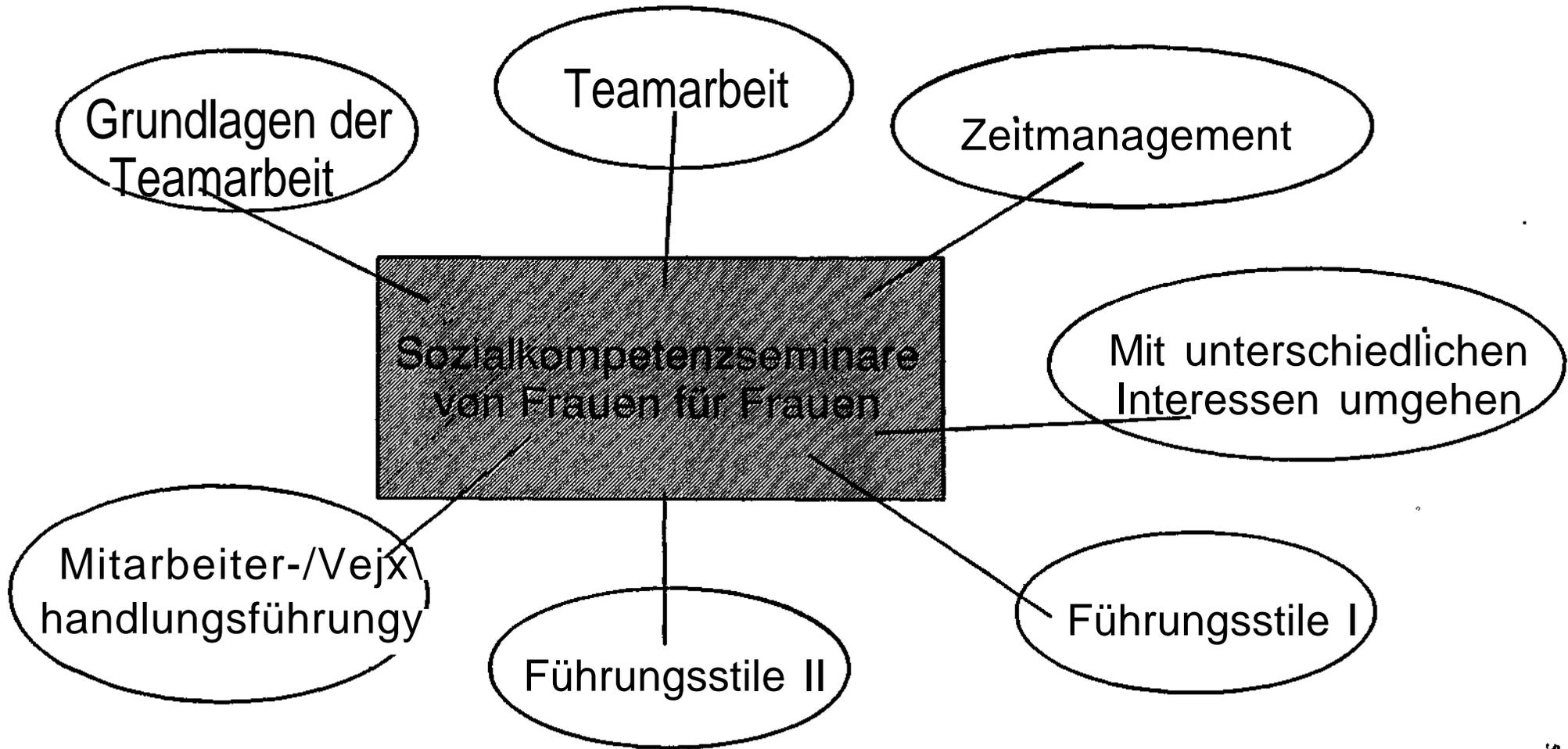
### **☆ *Konflikttraining***

- Positionen einnehmen
- Positionen vertreten können
- Probleme erkennen und ansprechen können
- konstruktiver Umgang mit Diskriminierungen

### **☆ *Praxisreflexion***

### **☆ *Netzwerkbildung***

# Themen

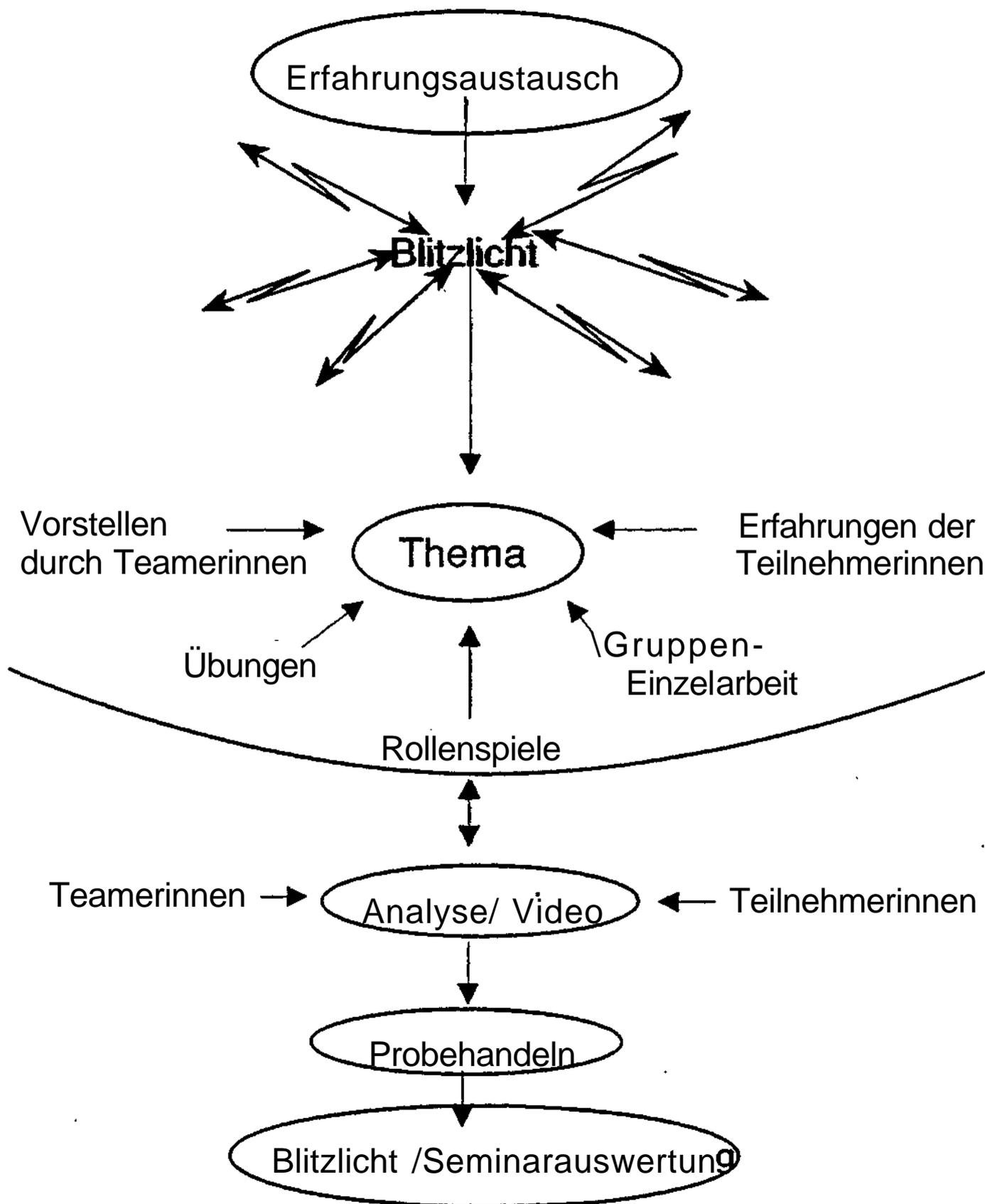


Der Etablierung von Seminaren für Frauen lag auch der "Netzwerk"-Gedanke zugrunde, weil Frauen in Männerbetrieben ebenso wie Frauen in Führungspositionen auf zuverlässige, nicht konkurrenzbehaftete Kontakte des Austauschs, der Information und der Unterstützung im Gegenzug zu der funktionierenden Infrastruktur informeller Kontakte der Männer, die Frauen ausschließen, angewiesen sind.

Die Seminare verliefen in etwa nach einem ähnlichen Muster (s. nachfolgende Übersicht): Sie begannen mit einem Erfahrungsaustausch über den Stand der Weiterbildung und über aktuelle Probleme, es folgte die Vorstellung des Themas und das Zusammentragen der Erfahrungen der Teilnehmerinnen zu diesem Thema, wonach dieses durch eine Übung oder ein Rollenspiel vertieft wurde. Eine Analyse des Spielgeschehens durch die Seminarleiterinnen und durch die Gruppe beschloß diese Sequenz. In einigen Fällen konnten in einer Wiederholung der Übung neue Strategien und deren Erfolge erprobt werden. Ein abschließendes Blitzlicht bot den Teilnehmerinnen Gelegenheit, den Stellenwert des Erlebten zu reflektieren und eigene Verarbeitungsweisen zur Sprache zu bringen.

Die verwandten Methoden stellten immer wieder die einzelne Teilnehmerin in den Mittelpunkt des Seminargeschehens durch Rollenspiele und Planspiele mit Videoauswertung und durch die Art der Auswertung, die durch Selbsterfahrung und Feedback auf auf Selbst- und Fremdwahrnehmung abzielte.

## Seminarstruktur



Für die *Teilnehmerinnen* stellten sich vor allem zwei Aspekte bei der Analyse des Stellenwertes der Sozialkompetenzseminare aus ihrer Sicht als bedeutsam heraus: die *Qualifizierung* zur Führungspersönlichkeit und die *soziale Funktion* der Sozialkompetenzseminare.

Ihre betrieblichen Probleme (s. Kapitel 5.3) wurden von den Teilnehmerinnen zum Thema gemacht. Von den Seminaren erwarteten die Teilnehmerinnen eine Persönlichkeitsentwicklung zur Führungskraft; von ihrer persönlichen Entwicklung versprachen sie sich die Lösung der Probleme, mit denen sie vor allem im Markt konfrontiert waren. Sie strebten vor allem die Erweiterung ihrer sozialen Kompetenzen wie Kommunikation und Teamfähigkeit, aber auch Selbstsicherheit und Konfliktfähigkeit an.

a) Bezüglich der inhaltlichen Aspekte, die in den Seminaren vermittelt wurden, zeigte sich sehr deutlich ein spezifischer Anspruch der Teilnehmerinnen an die Vermittlung von Führungsqualifikationen. Neben formalen Lerninhalten wie Rhetorik, Teamarbeit und Umgang mit Mitarbeiter/-innen legten die Teilnehmerinnen ein deutliches Gewicht auf die eigene *Persönlichkeitsentwicklung*. Dies drückt sich besonders deutlich in folgenden Interviewausschnitten aus:

*"Das bringt mich persönlich weiter, also meine Persönlichkeitsentwicklung.[...] Ich denke, daß ich nach diesen sieben Seminaren ganz anders reagieren werde, als ich heute reagiere." (Leiss 39)*

*"Das Ganze ist ja nicht nur ein Lernprozeß; es ist natürlich auch ein Lernprozeß, aber es ist ja auch ein Entwicklungsprozeß. D.h. es passiert ja nicht nur über den Kopf sehr viel, es passiert ja auch sehr viel, was das Seelische berührt." (Trauth 35)*

Das Führungsverständnis der Teilnehmerinnen beinhaltet die Vorstellung, daß in der Persönlichkeit verankerte Dimensionen wie Selbstbewußtsein, Teamfähigkeit, Integrität etc. die Basis für dafür erforderliche Qualifikationen darstellen.

*"Ich werde auf alle Fälle hellhörig für mich selber und lerne mich selber noch besser kennen, und das ist auch für eine Führungsperson wichtig." (Pohl S2)*

Ihren bisher zurückgelegten Weg zur *Führungskraft* beschrieben Teilnehmerinnen folgendermaßen:

*"Ich sehe also dieses Einzelkämpfertum geht weg. Und man muß ständig an sich arbeiten. Das ist zwar eine unangenehme Geschichte, aber ich glaube, in der freien Marktwirtschaft geht das ohne solche Erfahrungswerte eigentlich gar nicht." (Pohl 14)*

*"Wenn ich so heute meine Kritikfähigkeit z.B. angucke, da hat sich ganz viel entwickelt und das ist mit und durch die Frauen gekommen." (Leiss K9)*

*"Also daß ich klar undprägnant und in aller Deutlichkeit das sage, was wesentlich ist." (Dehmel S3)*

Daß der Schwerpunkt des Interesses der Teilnehmerinnen auf ihrer Persönlichkeitsentwicklung lag, läßt sich auch an den Aussagen über die Seminar-Methoden ablesen. Die Rollenspiele und ihre Analyse wurden für ihren Lernprozeß als am hilfreichsten bewertet:

*"Und dann die Rollenspiele, also das ist, als wenn ein ganzer Lichterbaum aufgeht." (Leiss S2)*

*"Man kann sich in die Rolle hineingeben, ohne jetzt zu denken, wie wirke ich auf den anderen, wie ist das, sondern ganz einfach mal, ich mache das jetzt mal und dann sehe ich, wie das ist und was ich daraus lernen kann, oder ob das so ist, wie ich das eigentlich auch tatsächlich möchte." (Trauth S5)*

Kritik an den Seminaren bezog sich u.a. auf nicht hinreichende Praxisnähe.

*"Daß noch mehr mit Beispielen gearbeitet wird, mit praktischen Beispielen, daß das mehr veranschaulicht wird." (Malfeld T2)*

*"Daß man mehr erfährt über Führungspositionen. Wie das gehandhabt wird, wie gehandhabt werden soll. Und das ist mir über die ganzen zwei Jahre nicht angesprochen worden, obwohl wir das ab und zu auch teilweise gefordert hatten. [...], daß man also Informationen bekommt, wie eine Führungsposition aussehen soll." (Cordes S3)*

Als wichtige Sozialkompetenzen wurde von den Teilnehmerinnen besonders hervorgehoben:

\* Die Fähigkeit zur *Kommunikation* und Teamarbeit wurde als ein wesentlicher Faktor von Führungsqualifikationen angesehen, wobei die Teilnehmerinnen häufig davon überrascht wurden, daß sowohl Kommunikation wie Teamarbeit mehr Fallstricke für Fehlverhalten bargen, als sie angenommen hatten. Folglich traten die Schwierigkeiten, effiziente Konfliktgespräche zu führen, immer wieder zutage.

*"Bei den Seminaren waren hauptsächlich die Konfliktgespräche sehr wichtig, daß ich also auch zuhören muß, wenn jemand was von mir will, daß ich mich ihm im Gespräch zu widmen habe." (Ott Kl2)*

\* Als Bestandteil der Persönlichkeitsentwicklung legten die Teilnehmerinnen Wert auf ein erstarkendes *Selbstbewußtsein*, auf Selbstsicherheit und Durchsetzungsfähigkeit.

*"Also daß ich klar undprägnant und in aller Deutlichkeit das sage, was wesentlich ist." (Dehmel S3)*

*"Ohne die Seminare wäre ich wahrscheinlich noch nicht in der Lage, so ruhig vor allen Dingen, meine Meinung zu artikulieren, was ich früher doch sehr viel emotionaler gemacht habe und aufbrausender." (Fink Kl1)*

\* Das Erkennen eigener Schwachpunkte, Kritik anzunehmen und neue *Verhaltensweisen* (im Rollenspiel) zu *erproben*, war für die Teilnehmerinnen ein weiterer wichtiger Komplex relevanter Sozialkompetenzen. Die Möglichkeit, aus der Analyse der auf Video aufgenommenen Rollenspiele und aus dem Feedback der anderen zu lernen, wurde als sehr hilfreich für eigene Verhaltensänderungen angesehen.

*"Es ist gut, [...] daß man sich halt ausprobieren kann und auch hier Fehler machen kann und daß man darüber redet." (Weber S4)*

*"Was mir sehr viel gibt auch an Wissen, [...] das ist [...], daß die Situation von unterschiedlichen Gesichtspunkten aus gesehen wird; und dann auch die Möglichkeit, mich selber da in bestimmten Situationen reflektiert zu sehen. Das macht mir vieles bewußt, was ich sonst nicht sehen würde." (Trauth S2)*

Die Teilnehmerinnen versprachen sich von der Aneignung dieser sozialen Kompetenzen eine Persönlichkeitsentfaltung, die ihren Aufstieg durch ein erfolgreiches Ausbalancieren von eigenen Gefühlen und Wünschen und problematischen Anforderungen im Betrieb unterstützen würde.

b) Die *soziale Funktion* der Seminare nahm den weitaus größten Raum in den Ausführungen der Teilnehmerinnen ein.

Viele Frauen betonten die hohe Kompensationfunktion der Seminare, indem sie z.B. davon sprachen, sich den "Ballast von der Seele reden" zu können, den sie sonst "nicht loswerden konnten".

*"Und daß man sich auch hier austauschen konnte, das war irgendwie so eine Zuflucht oder wie Gleichgesinnte dann, Gleichbetroffene." (NeuendorfS6)*

*"Und das war eigentlich das Wichtigste an den Seminaren außer den Themen, die wir hatten: der Austausch untereinander." (Ott Kl4)*

Gerade in dem Erfahrungsaustausch zu Beginn jeden Seminars wurden die betriebliche Probleme sehr deutlich artikuliert:

*"Es baut sich ja alles mehr oder weniger auf unseren Job auf, hängt damit alles zusammen und [...] diese Seminare sind ja für uns auch die Momente, wo wir alle unseren Frust loswerden." (Malfeld S1)*

Die Seminarleiterinnen berücksichtigten dieses gegenseitige Informationsbedürfnis insofern, als sie in der ersten Gruppe ab dem 4. Seminar und in der zweiten Gruppe ab dem 3. Seminar deutlich mehr Zeit für einen Erfahrungsaustausch einplanten, was die Teilnehmerinnen positiv vermerkten.

*"In den ersten beiden Seminaren habe ich ein bißchen Zeitdruck empfunden, aber wir nehmen uns jetzt doch mehr Zeit für diesen Erfahrungsaustausch, und das finde ich eigentlich sehr wichtig." (Trauth S3)*

Für viele Teilnehmerinnen war in diesem Austausch wichtig zu erfahren, daß sie mit ihren Schwierigkeiten nicht alleine waren, sondern daß die anderen Frauen ähnliche Erfahrungen machten:

*"Wir haben die gleichen Erfahrungen gemacht, wir haben am eigenen Leib erfahren, was es heißt, auch eine Frau zu sein, die eine Weiterbildung macht und dann in eine Führungsposition will." (Leiss S6)*

Während einigen Frauen bereits der Austausch und die Erkenntnis einer gleichen Situation hilfreich war, gingen andere Teilnehmerinnen mit ihrer Bewertung weiter und nannten globalere Erwartungshaltungen an die eigene Entwicklungsfähigkeit.

*"Also, daß jede Frau als Individuum hierher kommt und auch als Individuum wieder angesprochen wird. Es heißt nicht, wie soll man in der Situation reagieren, sondern wie soll ich in der Situation reagieren." (Hartmann S4)*

*"Und dann findet man seine Rolle, denke ich, weiß, wo man steht und denkt dann nach, wo ist dein Ziel?" (Baum K61)*

Für mehrere Teilnehmerinnen waren die Seminare vor allem deshalb notwendig, weil sie ihre "Probleme sonst nicht loswerden konnten".

*"Weil man mit den Außenstehenden wenig darüber sprechen kann, weil die das OBI-interne eben nicht so kennen." (Ott K15)*

*"Was den Modellversuch anbetrifft, kein anderer kannte das, kein anderer wußte das und das zu besprechen, war eben immer nur in diesen Seminaren möglich gewesen. Mit wem soll ich denn die Problematik besprechen? Und ich denke mir, dadurch, daß eben so viele Probleme da waren, daß es notwendig war, sich mit jemandem zu unterhalten, weil da ähnliche oder gleichgelagerte (Probleme waren)." (Cordes K69)*

So stellten für einige Teilnehmerinnen die Seminare "gerade rechtzeitig" Unterstützung bereit, so daß sie neu motiviert und wiederaufgebaut wurden.

*"Ich habe jedes Mal gemerkt, daß immer gerade rechtzeitig das Seminar war. Aufeinmal kam dann so viel, das merkt man eigentlich erst, wenn das Seminar da ist." (PohlS3)*

*"Und dann andere zu sehen, ja, Mensch, die packen es auch oder einfach mal wieder so von den anderen angeschubst zu werden [...] Man bekommt einfach eine andere Denkweise denn auch wieder oder zumindest bekommt man den Rücken gestärkt." (Trauth K18)*

Die Anforderung an die Seminare, zur Bewältigung ihrer derzeitigen Situation zu dienen, wurde folgendermaßen formuliert:

*"Also ich lerne im Seminar, wie ich mich verhalten kann in bestimmten Situationen in der Firma." (Imhof43)*

*"Die Seminare sind im Prinzip die Stärkung, die den Rückhalt bringt, sich im Markt zu behaupten. Wie stehe ich da, wie kann ich mich umsetzen, daß das besser rüberkommt? [...] Daß ich anerkannt werde?" (Gaupe 30)*

Zugespißt formulierte es eine Teilnehmerin, die ihre Teilnahme am Modellversuch von ihrer psychischen Stärkung durch die Seminare abhängig gemacht hat.

*"Ich hätte das alles hingeschmissen, das ist überhaupt keine Frage und zwar aus dem Grund, was den Modellversuch anbetrifft, kein anderer kannte das, kein anderer wußte das und das zu besprechen, das war eben immer nur in diesen Seminaren möglich gewesen. Mit wem soll ich denn die Problematik besprechen? Und ich denke mir, dadurch, daß eben so viele Probleme da waren, daß es notwendig war, sich mitjemandem zu unterhalten." (Cordes K70)*

Aus der Sicht der wissenschaftlichen Begleitforschung kann differenziert werden, daß die Teilnehmerinnen vor allem *die* betrieblichen Probleme in die Seminare einbrachten, die durch die fehlende Berücksichtigung ihrer Dreifachbelastung durch die Marktleiter wie durch fehlende Akzeptanz ihrer Aufstiegsambitionen und die Verweigerung beruflicher Perspektiven hervorgerufen wurden.

Die teilnehmende Beobachtung der wissenschaftlichen Begleitforschung liefert einige Daten zu der Frage, welche betrieblichen Probleme die Teilnehmerinnen in die Seminare einbrachten.

Als konfliktbeladen thematisierte die Mehrheit der Teilnehmerinnen das Verhältnis der Marktleiter zu ihnen, was sich in verschiedenen Punkten äußerte.

- \* Fehlende Akzeptanz durch die Marktleiter  
Die Teilnehmerinnen schlossen aus der fehlenden Gesprächsbereitschaft der Marktleiter über ihre Weiterbildung, aus der Abwertung ihrer Leistungen im Markt und in der Schule und aus der unzureichenden Übertragung von Kompetenzen auf ihre fehlende Akzeptanz durch die Marktleiter.
- \* Fehlende Perspektiven  
Einer Mehrheit der Teilnehmerinnen wurden keine konkreten (Aufstiegs-) Perspektiven eröffnet; gleichzeitig erlebten sie, daß Mitarbeiter (an ihnen vorbei) Karriere machten.
- \* Fehlende Berücksichtigung ihrer Dreifachbelastung  
Die Teilnehmerinnen artikulierten ihre zeitliche Überforderung durch die Ansprüche von Schule, Beruf und Familie; vor allem die Marktleiter zeigten eine große Erwartungshaltung bezüglich ihrer zeitlichen Belastbarkeit und ihres persönlichen Engagements.

Die Organisation der Seminare als Frauenkurse hat sich aus der Sicht der Teilnehmerinnen bewährt, weil sie sich frei von männlichem Dominanzverhalten, aber auch frei von Konkurrenzverhalten den anderen Frauen gegenüber artikulieren konnten.

Nur wenige der *Teilnehmerinnen* hatten vor dem Modellversuch Kontakt mit Frauen-  
gruppen, so daß sie auch dahingehend neue Erfahrungen sammelten. Obwohl es für die  
meisten Frauen ungewohnt war, sich in einer geschlechtshomogenen Gruppe zu bewe-  
gen, hätten die meisten Teilnehmerinnen die Anwesenheit von Gruppenteilnehmern als  
störend und als "Hemmschuh" empfunden:

*"Für mich war der Raum, der mir gegeben worden ist, größer. Wenn Männer  
dabei gewesen wären, hätte ich mich sehr viel mehr zurück gehalten, hätte ich  
sehr viel weniger gesagt und mich sehr viel weniger aktiv beteiligt. Und ich hätte  
mich nicht so wohl gefühlt." (Leiss S5)*

*"Dann wäre wiederum dieser Schutzraum oder diese Offenheit unter den Frauen  
nicht so gewesen." (NeuendorfS5)*

Eine Teilnehmerin spekulierte über noch darüber hinausgehende Konsequenzen:

*"Wir wären einfach nicht so offen gewesen und hätten nicht so viel heraus gelas-  
sen, es wäre viel mehr heruntergeschluckt worden und ich denke mir, es wären  
vielleicht noch mehr Frauen abgesprungen." (Dehmel S7)*

Einige andere Frauen hätten jedoch gerne Männer als "Übungsobjekte" gehabt.

*"Diese Seminare haben für mich den Nachteil, daß wir nicht am lebenden Objekt  
Mann üben können. [...] Wenn man jetzt also bedenkt, wir müssen im täglichen  
Leben gegen Männer antreten und Männer denken anders als wir und handeln  
anders als wir und in so einem Seminar wäre es schön, wenn man das daran  
üben könnte." (Hartmann S6)*

Aber nur einer der Frauen wäre ein Seminarleiter genauso lieb gewesen. Alle anderen  
fühlten sich von den Leiterinnen besonders gut verstanden; sie nahmen sie als geeigneter  
als Männer wahr, ihre Probleme zu erkennen, sich in ihre Situation hineinzusetzen und  
dann auch nachzuhaken. Aber nicht nur mehr Empathie, sondern auch eine größere Sen-  
sibilität für die Situation von Frauen wurde den Leiterinnen attestiert:

*"Die (wissen) auch viel besser Bescheid über Frauen, als die Frauen selber. Als  
ich selber auch. Also ich habe zum Beispiel kennengelernt, daß ich als Frau [...]  
auch typische Frauenreaktionen habe, die ich früher nicht empfunden habe." (PohlS4)*

*"Die ganze Problematik, was direkt Frauen in Führungspositionen betrifft, ich  
glaube, das könnte ein Mann nicht rüberbringen." (Urbanek S3)*

Vor allem aber die Abwesenheit von Konkurrenz war eine wichtige und überraschende  
Erfahrung, weil Konkurrenz unter Frauen ein vorurteilbehaftetes Thema darstellt:

*"Das ist mehr eine Gruppe, die sich insgesamt etwas erarbeitet und wo insge-  
samt auch an den einzelnen Mitgliedern der Gruppe gearbeitet wird [...] Das ist  
keine Konkurrenz, das empfinde ich auch nicht als Vergleich, das empfinde ich  
als gemeinsames Erarbeiten von Persönlichkeitsmerkmalen." (Rühl S6)*

"Es (ist) ein Gleichklang, eine Harmonie auch da, die Interessen sind gleich, ja, man fühlt sich wie in einer Familie, so richtig interessensfamiliär, würde ich sagen." (Trauth T3)

Die Ausführungen der Teilnehmerinnen zeigen, daß sich die Organisation der Seminare als Frauenkurse bewährt hat: die Teilnehmerinnen konnten sich frei von männlichem Dominanzverhalten äußern, aber sich auch vertrauensvoll und frei von Konkurrenzverhalten gegenüber den anderen Frauen artikulieren. Zudem war die Möglichkeit gegeben, einen "Reflexionsraum für die Auseinandersetzung mit frauenspezifischen Erfahrungen beim Prozeß des beruflichen Aufstiegs zu schaffen" (Schiersmann 1994).

Zusammenfassend kristallisierten sich vor allem zwei Schwerpunkte in der Bedeutung der Sozialkompetenz-Seminare für die Teilnehmerinnen heraus:

a) Die Frauen brachten überwiegend *betriebsbezogene* und weniger solche *Probleme* in die Seminare ein, die aus ihrer privaten Lebenssituation resultierten<sup>2</sup>. Dies war in Anbetracht ihrer Organisationsleistung und den aus ihren vielfältigen Belastungen erwachsenen Probleme, die in Kapitel 6 ausgeführt werden, erstaunlich. Entweder sahen die Frauen diese Organisationsleistung als ihre Privatangelegenheit an, die sie auch alleine lösen mußten. Oder sie meinten, daß diese Art Probleme sich nicht anders lösen ließe, wie sie es praktizierten. Oder - und der emotionale Zustand der Frauen sowie der oben dargestellte Kompensationsbedarf legt das nahe - die betrieblichen Probleme waren gravierender. Insofern verwandelte sich die Zielsetzung der Praxisreflexion in eine "Praxisbewältigung". Diese Annahme wird durch den folgenden Punkt erhärtet.

b) Die Teilnehmerinnen legten - analog zu den Zielsetzungen der Seminare - wenig Wert auf inhaltliche Fortbildung im theoretischen Bereich, sondern wollten ihre Weiterbildung zur Führungskraft mit ihrer *Persönlichkeitsentwicklung* unterstützen.

Formale Inhalte konnten ihrer Ansicht nach in der Handelsfachwirt-Fortbildung und aus Büchern gelernt werden; sie verfolgten nicht nur mit ihrer fachlichen Qualifizierung ihren Aufstieg nach oben, sondern qua Aneignung sozialer Kompetenzen wie Kommunikations- und Teamfähigkeit ihre Entwicklung zu einer Führungspersönlichkeit.

Insgesamt ließ sich bei den *Marktleitern* eine starke Fixierung auf betriebspezifische Weiterbildung für Führungskräfte konstatieren: Weiterbildung soll aus ihrer Perspektive vor allem branchenspezifisch und schnell verwertbar sein.

<sup>2</sup> Vgl. über das Orientierungsseminar: "Die Klärung der individuellen Lebenssituation war offenbar Voraussetzung zur Teilnahme am Seminar und wurde deshalb nicht zum Thema gemacht: die Teilnahme am Seminar diente den Frauen ausschließlich zur beruflichen Orientierung." (Geissler 1991, S.45)

Auffallend war insbesondere, daß die Mehrheit der *Marktleiter* über wenig klare Vorstellungen und Informationen bezüglich der Inhalte der Sozialkompetenz-Seminare verfügte. Sie waren zwar über die Seminarprogramme informiert, aber es fand keine Kommunikation über das Geschehen in den Seminaren zwischen ihnen und den Teilnehmerinnen statt. Dies führte bei den Marktleitern dazu, daß sie zu Fehleinschätzungen über dieses Weiterbildungselement neigten: Sie erwarteten von einem Führungskräfte-Training eine branchenspezifische Weiterbildung und die direkte Umsetzbarkeit. Einige Marktleiter bekundeten, sie wären gerne dabeigewesen, um die "Denkweise" der Frauen besser kennenzulernen, während andere glaubten, die Frauen hätten in Lerngruppen für diese "schweren" Seminare lernen müssen (was tatsächlich ein Lernen für die Prüfung zur Handelsfachwirtin war). Durch diesen Informationsmangel kamen auch Entwertungen zustande:

*"Man hatte so den Eindruck gehabt, daß da so ein Kaffeeklatsch stattgefunden hat. [...] Es gab verschiedene Äußerungen dazu [...]. Es gab schonmal die eine oder andere Frau, die über das, was neben den Seminaren besprochen wurde, mit ihrem Marktleiter eben drüber gesprochen hat, und wir haben uns dann schon mal unterhalten und man hat so das eine oder andere doch schon mal gehört, und aus diesen Kleinigkeiten hat sich dann irgendwo diese Meinung ergeben." (Friedrichs 12)*

Offen bleibt, warum die Vorgesetzten sich nicht über die Gestaltung und Inhalte der Seminare näher und genauer informierten.

Weil die Teilnehmerinnen die Sozialkompetenz-Seminare u.a. als Forum für den Austausch betrieblicher Probleme nutzten, wird verständlich, warum sie mit Vorgesetzten über den Seminarverlauf nicht ausführlich kommunizierten.

Lediglich zwei Marktleiter wurden von den Teilnehmerinnen umfassend über die Seminare informiert; offenbar bestand dort ein entsprechendes Vertrauensverhältnis.

Einige Marktleiter konstatierten bei den Teilnehmerinnen positive Effekte (Verhaltensveränderung, persönlicher Profit) nach dem Besuch von Seminaren. Fast die Hälfte der befragten Marktleiter sah jedoch Nachteile darin, daß diese Seminare im Vergleich zu den OBI-internen Führungskräfte-Seminaren (TOP-Center) nicht betriebsspezifisch gestaltet wurden. Diese TOP-Center Seminare wurden von der Mehrheit der Marktleiter deshalb als vorteilhafter und effektiver bewertet.

*"Gut, TOP-Center I und TOP-Center II halte ich von der Ausbildung her für wesentlich effektiver, weil es eben praxisbezogener rübergebracht wird.[...] Und das möchte ich auch noch dazu sagen, daß für meine Begriffe in der gesamten Ausbildungsphase dieses Frauenprojekts die praxisbezogene Ausbildung auch in den (Sozialkompetenz-, d.V.) Seminaren eigentlich viel zu kurz gekommen ist [...]; die OBI-spezifischen Dinge, die wurden viel zu wenig angesprochen.[...] Sozialkompetenzseminare zum Beispiel Sie nennen es Sozialkompetenz. Ich hätte mir da durchaus vorstellen können, daß da auch mal ein Seminar von GFD (Gesellschaft für Datenverarbeitung = OBI-Holding, d. V.) abgehalten worden*

*wäre.f...] Solche Dinge, die hier unseren Markt betreffen. Wissen Sie, Sozialkompetenzseminare hin oder her, bringt uns im eigentlichen Sinne nicht sehr viel." (Häuser 12f)*

## 5.6 Qualitätszirkel

Die vom Modellversuchsträger so genannten Qualitätszirkel sollten in den einzelnen Märkten eine Akzeptanz für frauenspezifische Förderung erreichen:

"Diese Gespräche dienen dazu, den positiven Ausbildungsverlauf durch eine entsprechende Praxisreflexion aller Beteiligten sicherzustellen. Darüber hinaus soll durch die Qualitätszirkel eine weiterreichende Frauenförderung für andere Mitarbeiterinnen initiiert werden." (Wanisch 1991a, S.11)

Im Verlauf des Modellversuchs wurde die Zielsetzung dahingehend erweitert, daß zwischen Lernstandsbeurteilungen und Qualitätszirkeln unterschieden wurde: mit letzteren wollten die Modellversuchs-Mitarbeiterinnen "verschiedene MitarbeiterInnen einer Organisation erfassen, die in anzustrebende Veränderungsprozesse eingebunden werden" (Heine 1994). Die Änderung der Zielsetzung erfolgte, weil sie Diskriminierungen der Modellversuchs-Teilnehmerinnen befürchteten, wenn sie in einer männerdominierten Branche Führungspositionen anstreben und an einem speziell für sie zugeschnittenen Programm teilnehmen, der "mit dem Anspruch einer betrieblichen Frauenförderung eingeführt worden war". Durch eine verstärkte Einbindung von Mitarbeiter/-innen in die Beratung sollte dieser Gefahr entgegengewirkt werden.

Die Qualitätszirkel - als Lernstandsbeurteilung und als Unterstützung der Frauenfördermaßnahme geplant - wurden von einigen *Teilnehmerinnen* positiv als Kontrollinstanz zur Einhaltung des Ausbildungsplanes wahrgenommen. Negative Erfahrungen machte dagegen die Mehrheit der Teilnehmerinnen damit, daß die Marktleiter sich nicht an Verabredungen hielten und die (anfängliche) Offenheit der Teilnehmerinnen gegen sie verwandten.

Aus der Sicht der *Teilnehmerinnen* bestand der positive Effekt der Qualitätszirkel vor allem in der Tatsache, daß er einen Anstoß für den jeweiligen Marktleiter lieferte, sich an die Durchführung der Weiterbildung der Teilnehmerin zu erinnern, die sonst im "Tagesgeschäft" eher unterging.

*"Ich finde doch schon, daß das sehr wichtig war, daß es dann weiterging, daß dem Marktleiter dann auch mal wieder bewußt wurde, es muß jetzt weitergehen." (UrbanekKB)*

*"Da kommt jetzt jemand, der macht irgendwo Kontrolle, und was habe ich jetzt vorzuweisen? Das ist eigentlich bei allen Marktleitern so der Fall gewesen. Also von alleine ist es nie passiert, daß man sich mal zusammengesetzt hat." (Weber K6)*

Diesen Teilnehmerinnen hätte dementsprechend auch eine größere Anzahl von Besprechungen genutzt.

*"Wenn es vielleicht noch zwei oder drei Mal mehr gewesen wäre, daß es dann wohl auch leichter gefallen wäre oder auch mal von außen etwas mehr bewußter gemacht worden wäre [...]. Das ist mir selber ja auch nicht so sehr bewußt geworden. Man ist in der Arbeit drin und ich bin also, wenn ich etwas mache, sehr engagiert." (Trauth K13)*

Einigen Teilnehmerinnen erschien die Anwesenheit der Modellversuchs-Mitarbeiterinnen anlässlich eines Qualitätszirkels als positive Unterstützung.

*"Trotzdem hatte man das Gefühl, da ist jemand da [...] ich will nicht sagen, Rückendeckung, aber das war irgendwie vertraut." (Neuendorf K24)*

Diesen positiven Erfahrungen stand eine Mehrzahl von gemischten und negativen Erlebnissen gegenüber. Die Teilnehmerinnen berichteten von Streitgesprächen in spannungsgeladener Atmosphäre, in denen Marktleiter die Auseinandersetzung verweigerten.

*"Die sind eigentlich immer sehr mit Spannung geladen gewesen und dieser Qualitätszirkel hat im nachhinein eigentlich mehr unbeantwortete Fragen gehabt als vorher." (Cordes K58)*

Vor allem zwei Kritikpunkte wurden von den Teilnehmerinnen genannt:

\* Den Qualitätszirkeln wurden von den Marktleitern kein besonderer Stellenwert beigegeben, auch indem Besprechungsergebnisse nicht in die Realität umgesetzt wurden.

*"Und das war eigentlich nur pro forma, das waren eigentlich nur so offizielle Teile, das haben die aber nicht, wie soll ich das sagen, sich zu eigen gemacht." (Pohl K14)*

*"Was ich mir wünschen würde, wäre, daß es von den Marktleitern etwas ernster genommen wird, gerade diese Qualitätszirkel, weil doch da der Tenor sehr stark ist, och, was will die denn schon wieder hier, und warum soll das denn eigentlich sein und das reden wir sowieso unter uns und die haben da gar keinen Einblick von außen, und das ist schon auf so einer Ebene, naja, irgendwann gehen sie wieder." (Trauth K13)*

\* Die Teilnehmerinnen warfen den Marktleitern mangelnde Kritikfähigkeit vor, weil ihre Aussagen später gegen sie verwandt wurden.

*"Ich habe dann nur Nachteile. Ich habe das beim ersten Mal versucht und dann habe ich bestimmt drei Monate da davon getragen. Und dann habe ich gedacht, das mache ich nicht mehr." (Emmrich 50)*

*"Der Marktleiter müßte kritikfähig sein. Mein Marktleiter ist das nicht, er läßt das dann aus. Sei es, daß man keinen Urlaub kriegt dann, wenn man es haben will oder sei es, daß er dann die Einteilung macht, heute gehen Sie halt doch an*

*die Kasse oder lauter so Spielchen. Und das möchte ich nicht, ich möchte qualifiziert arbeiten und weiter nichts." (Baum 43)*

Diese Erfahrungen führten dazu, daß die Teilnehmerinnen in den Qualitätszirkeln nicht in der angestrebten Offenheit ihre Situation ansprachen. Nach dem vorzeitigen Abbruch ihrer Teilnahme verurteilt eine Teilnehmerin ihre damalige Haltung:

*"Aus heutiger Sicht würde ich es anders machen und wäre da massiv ins Gespräch gegangen [...]. Ich denke, man muß wirklich mitpower da reingehen und muß sagen, es stinkt mir und da will ich hin. Und dann ist es halt eine Machtfraße, ein Kräftemessen." (Baum K55)*

Auch eine andere Teilnehmerin bedauerte im Nachhinein, daß sie im Qualitätszirkel nicht offener war:

*"Es lief manches nicht so und ich sage, es sind interne Sachen, man hat sich auch ausgeschwiegen, man hat Vieles nicht ausgesprochen. Das würde ich auch heute nicht machen." (Malfeld K25)*

Die Veränderungsvorschläge der Teilnehmerinnen bezogen - vor dem Hintergrund ihrer Ansicht, daß die Systemzentrale das Projekt nicht genügend unterstützte (s. Kapitel 5.8 Bewertung des Gesamtkonzeptes) - dieses Machtverhältnis mit ein, weil sie die Modellversuchs-Mitarbeiterinnen als machtlos einschätzten.

*"Was will denn jetzt die Frau K. machen? Die kann ja nur versuchen, weiter zu reden, daß es dem Gegenüber einleuchtet. Und was kann sie dann weiter? [...] Ich denke, der Gedanke ist, wenn von Wermelskirchen klar verkündet ist, Ausbildung, dann muß die Ausbildung stattfinden. Und dann hat sich nicht der Frauenverein zu kümmern, sondern Wermelskirchen." (Baum K55f)*

Die OBI-Systemzentrale in Wermelskirchen sollte sich um die Durchsetzung der Weiterbildungsmaßnahme in den einzelnen Märkten kümmern - einmal wegen der besseren Kenntnis und Einsicht in betriebliche Probleme, zum anderen aber auch wegen der größeren Einflußmöglichkeiten. Hätten z.B. die Gebietsleiter eindeutiger zu dem Projekt gestanden und die Teilnehmerinnen unterstützt, wären die Frauen "nicht so ausgeliefert gewesen".

*"Er hat eine gefestigte Position und was der Gebietsleiter will, das wird gemacht. [...] Der hätte das leicht durchsetzen können. [...] Ich denke, daß die Gebietsleitungen schon die Kraft auch haben, vom Amt her, durchzusetzen, was die sich vorstellen." (Baum K53f.)*

*"Da sind doch viele vernachlässigt worden und mußten sich mit dem Marktleiter rumschlagen und hatten keine Unterstützung vom Gebietsleiter aus. Und gerade der Gebietsleiter ist auch so eine Zwischenstation zwischen Marktleiter und Systemzentrale und die hätten doch eher hinter der Sache stehen müssen." (Weber K14)*

Die Qualitätszirkel wurden von den *Marktleitern* mehrheitlich als Instrument der Konfliktlösung positiv beurteilt.

Die Qualitätszirkel wurden von den *Marktleitern* mehrheitlich positiv eingeschätzt und als sinnvolles, hilfreiches Instrument zur Konfliktlösung sowohl für sich selbst als auch für ihre Teilnehmerin empfunden.

Die Anwesenheit einer Modellversuchs-Mitarbeiterin als dritter (neutraler) Partei hat es nach Ansicht der Marktleiter den Betroffenen ermöglicht, Probleme und Konflikte zu verbalisieren, die sonst nicht ansprechbar gewesen waren. So wurden die Qualitätszirkel als Personalentwicklungsinstrument angesehen, von dem beide Parteien profitiert haben.

*"Das war schon immer hilfreich. Also dahingehend, daß es doch schon, sagen wir mal, Probleme will ich nicht sagen, Sachen gibt, was die Frauen oder unsere Frau halt hier so zu mir nicht gesagt hat, was dann halt rauskam [...]. Es gibt da schon Unterschiede, wie man was betrachtet, also zwischen den anderen Frauen, das habe ich dann schon gemerkt, daß also Sachen, die an und für sich für mich logisch waren oder gar nicht des Aufhebens wert waren irgendwie da doch noch einmal reflektiert worden sind." (Zahl 15)*

Lediglich eine Minderheit empfand die Besprechungen eher als negativ, ineffektiv oder sinnlos. Ein Vorgesetzter war der Auffassung, die Modellversuchs-Mitarbeiterinnen hätten sich mit der Teilnehmerin gegen ihn verschworen und damit ihre neutrale Position aufgegeben.

In den Qualitätszirkeln wurde aus der Sicht der *Modellversuchs-Mitarbeiterinnen* vor allen Dingen die Aufstiegsambition der Teilnehmerinnen besprochen. In einigen Fällen erlebten die Modellversuchs-Mitarbeiterinnen die Lernstandsbeurteilung als Konfliktberatung.

Die *Modellversuchs-Mitarbeiterinnen* stellten dar, daß sie den Schwerpunkt der Beratungen in der überwiegenden Mehrzahl der Märkte auf eine ausführliche Lernstandsbeurteilung legten. Das erhebliche Auseinanderklaffen von Ansprüchen der Teilnehmerin an die Weiterbildung und an die Marktleiter als Verantwortliche und der betrieblichen Realität ließ diese Lernstandsbeurteilungen zu Konfliktberatungen werden. In Einzelfällen führte das Aufgreifen der unterschiedlichen Interessen zu einer Klärung der entstandenen Konflikte.

Es gelang jedoch nicht, eine zu Beginn des Modellversuchs nicht vorhandene Akzeptanz des Marktleiters gegenüber diesem Modellversuch in diesen Beratungstreffen herzustellen. Im Gegenteil erschien es den Modellversuchs-Teilnehmerinnen manchmal, daß das Ziel des Modellversuchs, Frauen innerhalb von zwei Jahren zu Führungskräften auszubilden, bei einigen Marktleitern eher einen Gegenimpuls auslöste.

Jedoch wurde mit den regelmäßigen Beratungen erreicht, daß das Anliegen der Teilnehmerin immer wieder thematisiert wurde und daß sich Kollegen/-innen ebenfalls mit diesem Thema auseinandersetzten. Insofern waren die Modellversuchs-Mitarbeiterinnen der Ansicht, daß zumindest für die Dauer des Modellversuchs das Thema Frauenförderung innerhalb der Märkte institutionalisiert war.

## 5.7 Erfahrungsaustauschtage

### *Auftaktveranstaltungen*

Die *erste Teilnehmerinnen-Gruppe* von neun Frauen, die Ende 1990 mit der Weiterbildungsmaßnahme begann, wurde vor Beginn in die OBI-Systemzentrale zu einer Auftaktveranstaltung eingeladen. Hier kamen zum ersten Mal die am Modellversuch beteiligten Gebietsleiter, Marktleiter, Teilnehmerinnen und Modellversuchs-Mitarbeiterinnen zusammen. Die Gruppe wurde von einem Vorstandsmitglied begrüßt und ein Geschäftsführer erläuterte die OBI-Führungsphilosophie. Nach einer Führung durch das Haus wurden die Einarbeitungspläne vorgelegt und besprochen.

Der Personalleiter sprach vorangegangene Auseinandersetzungen an zwischen der Vertragsabteilung und einigen Teilnehmerinnen, die Punkte des Anstellungsvertrages moniert hatten (eine Teilnehmerin hatte aufgrund dieser Dispute die Maßnahme nicht begonnen): die Überstundenanordnung in Notfällen, die Vertragsstrafe bei Nichtantritt des Arbeitsvertrages und die Arztwahl des Marktes bei Krankheit.

Er hatte aufgrund dieser Kritik Änderungen vorgenommen; neu aufgenommen wurde die Zielsetzung der Weiterbildungsmaßnahme, und die Gehaltsangabe wurde aufgrund der erfolgten Tarifierhöhung korrigiert. Sodann erläuterte er die innerbetrieblichen Einarbeitungspläne. Anschließend stellten die Modellversuchs-Mitarbeiterinnen die Konzeption der Sozialkompetenz-Seminare vor.

Nach gemeinsamen Gruppenarbeiten über Erwartungen, mögliche Hindernisse und Lösungsvorschläge wurden folgende Spielregeln zur Effektivierung der Zusammenarbeit vereinbart:

- ausführliche Einführung der Frau in die "OBI-Mannschaft"
- alle 3 Monate ein Erfahrungsaustausch in jeweils einem anderen OBI-Markt
- alle 2 - 3 Monate individuelle Beratung vor Ort, im jeweiligen OBI-Markt, durch den Frauenverein
- reger Informationsfluß
- einmal im Monat *mindestens* Feedback-Gespräch zwischen Teilnehmerin und Marktleiter
- Ehrlichkeit, Offenheit
- Abstimmung der (Sozialkompetenz-) Seminarinhalte mit der OBI-Systemzentrale
- *bei Problemen zwischen Marktleiter und Teilnehmerin, die von beiden alleine nicht mehr zu lösen sind (z.B. zwischenmenschlicher Art) ist der jeweilige Gebietsleiter Ansprechpartner. Er kann über den Verein oder die Systemzentrale informiert werden.*

- Betroffene zu Beteiligten machen
- Willen zur Konfliktlösung
- Unterstützung der Frau durch Marktleiter und Mitarbeiter
- Zusammenarbeit mit der wissenschaftlichen Begleitung<sup>3</sup>.

Die zweite Teilgruppe von sechs Teilnehmerinnen wurde danach im Rahmen des ersten Erfahrungsaustausches in die schon bestehende erste Gruppe integriert; diese Teilgruppe wurde nicht mehr gesondert in die Systemzentrale eingeladen.

Die Begrüßung für die *zweite Gruppe* von acht Teilnehmerinnen in der OBI-Systemzentrale ein Jahr später wurde mit deren erstem Erfahrungsaustauschtag zusammengelegt und fand vier Monate nach Beginn der Weiterbildungsmaßnahme statt. Nach ihrem Rundgang durchs Haus wurden die Einarbeitungspläne verteilt und anhand der bereits gemachten Erfahrungen besprochen.

Nach einer Übung zu den Fallstricken von Kommunikation wurden Spielregeln für die zukünftige Zusammenarbeit gesammelt und festgelegt. Die Spielregeln lauteten:

1. Offen miteinander umgehen
2. ehrlich sein
3. sich Zeit füreinander nehmen
4. sagen, was einen bedrückt
5. Konflikte offen ansprechen und austragen
6. fair sein
7. sich gegenseitig achten
8. hilfsbereit sein
9. *mit den Betroffenen Konflikte ansprechen*
10. Ausbildungsziel im Auge behalten =} Zielorientierung
11. aufgeschlossen sein
12. Sachprobleme auf Sachebene lösen
13. begeisterungsfähig sein
14. den anderen ausreden lassen und gut zuhören
15. Rückfragen stellen, sich vergewissern
16. gegenseitige Information
17. konstruktive Kritik
18. regelmäßiger Erfahrungsaustausch ca. alle 3 Monate<sup>4</sup>.

Ein Unterschied in den Spielregeln erscheint bedeutsam: während als Ansprechpartner bei Konflikten in der ersten Gruppe der Gebietsleiter benannt wurde, wurde in der zweiten Gruppe vereinbart, "mit den Betroffenen Konflikte" anzusprechen. Möglicherweise hatte diese größere Einbindung und Verantwortung der Gebietsleiter in der ersten Gruppe auch zur Folge, daß sie an allen folgenden fünf Erfahrungsaustauschtagen teilnahmen, während die zuständigen Gebietsleiter an den drei folgenden Erfahrungsaustauschtagen der zweiten Gruppe nicht mehr anwesend waren.

<sup>3</sup> vgl. Protokoll der Auftaktveranstaltung zum Modellversuch "Frauen in Führungspositionen", Wermelskirchen 6.9.1990

<sup>4</sup> vgl. Protokoll Erfahrungsaustausch Modellversuch "Frauen in Führungspositionen" am 8.4.1992 in der OBI-Systemzentrale, Wermelskirchen 13.4.1992

### *Organisation der Erfahrungsaustauschtage*

Weil alle der am Modellversuch beteiligten Personen bei der sogenannten Auftaktveranstaltung der ersten Gruppe in der Systemzentrale der Meinung waren, daß regelmäßige Treffen während der Laufzeit des Modellversuchs sinnvoll seien, wurde im Protokoll festgehalten, daß "alle drei Monate ein Erfahrungsaustausch in jeweils einem anderen OBI-Markt" stattfinden solle.

Für die erste Gruppe fanden im Abstand von drei bis sechs Monaten nach dieser Eröffnungsveranstaltung insgesamt fünf Erfahrungsaustauschtage statt. In der zweiten Gruppe fiel die Eröffnungsveranstaltung mit dem ersten Erfahrungsaustausch nach vier Monaten zusammen; es folgten noch drei Veranstaltungen im Abstand von zwei bis neun Monaten.

Ein typischer Erfahrungsaustauschtag verlief etwa folgendermaßen: vormittags ca. eine Stunde Marktbegehung durch Teilnehmerinnen und Marktleiter, anschließend Präsentation der Marktbeurteilung durch die Teilnehmerinnen und/oder die Marktleiter mit Diskussionen und Informationen über den Markt. Nachmittags wurden Erfahrungen mit der Durchführung der Weiterbildung ausgetauscht und der augenblickliche Stand der innerbetrieblichen Weiterbildung erörtert. Anschließend wurden bestimmte Themen wie z.B. das "Ideale Berufsleben", "Frauen in Führungspositionen", "Wege zur Führungskraft" in Gruppen bearbeitet.

Die in unregelmäßigen Abständen stattfindenden Erfahrungsaustauschtage drehten sich überwiegend um die Ausgestaltung der innerbetrieblichen Weiterbildungsmodalitäten: Sortiments- versus Systemkenntnisse und Holpflicht bzw. Bringschuld waren die diesbezüglich relevanten Schlagworte, mit denen gleichzeitig über die Akzeptanz der Modellversuchsziele debattiert wurde. Während durch die Erfahrungsaustauschtage vereinzelt Verständigungsprozesse zwischen Marktleitern und Teilnehmerinnen in Gang gebracht werden konnten, wurde jedoch kein allgemeines Verständnis der Marktleiter und Gebietsleiter für die innerbetriebliche Frauenfördermaßnahme erreicht.

Die Auswahl der Themen und die Art der Auseinandersetzungen trugen maßgeblich dazu bei, daß der Erfahrungsaustausch zu einem Forum wurde, auf dem - vermittelt über die Diskussionen über die Durchführung der innerbetrieblichen Weiterbildung - zwischen Teilnehmerinnen, Marktleitern und Modellversuchs-Mitarbeiterinnen Sinn und Zweck des Modellversuchs ausgehandelt wurden.

Dieser Bedeutung entsprechend werden im folgenden die Bewertungen der Teilnehmerinnen und Marktleiter, die aus ausführlichen Interviews gewonnen wurden, ergänzt von Erkenntnissen der wissenschaftlichen Begleitforschung aus der teilnehmenden Beobachtung.

*Differenzen über die Durchführung der innerbetrieblichen Weiterbildung aus der Sicht der Teilnehmerinnen*

Auf den Erfahrungsaustauschtagen trafen die gegensätzlichen Interessen, Ansprüche und Ängste aufeinander, die aus der Sicht der Teilnehmerinnen dort aber größtenteils nicht besprochen oder geklärt werden konnten.

Ein immer wieder auftauchendes Stichwort bezog sich dabei auf die "Holpflicht" der Teilnehmerinnen: Während die Marktleiter diese Pflicht immer wieder reklamierten, meinten die Teilnehmerinnen, ihre Holpflicht sei mit einer Bringschuld seitens der Marktleiter verbunden.

*"Ich meine, es geht doch von beiden Seiten aus. Die haben ihr Interesse dran und wir haben unsgr Interesse dran. Warum dieses Holen und Bringen?" (Gaube 49)*

Ergänzend dazu sind die Diskussionen um die *Ausbildungsinhalte* zu sehen: Diskutiert wurde, ob eher Kenntnisse des OBI-Systems zum Aufstieg führen, was eine grundlegende Ausbildung nur in einer Abteilung bedeuten würde und dann Einarbeitung in marktübergreifende Aufgaben wie Merchandising, Marketing, Personalfragen etc. Oder sollten die Teilnehmerinnen eher umfangreiche Sortimentskenntnisse vorweisen können, um später von den Mitarbeiter/-inne/n akzeptiert zu werden? Letzteres würde ein Durchlaufen mehrerer Abteilungen mit immer ähnlichen Aufgaben wie aufräumen, bestellen, bedienen etc. bedeuten. Diese Auseinandersetzung zwischen Fortbildung in System- oder Sortimentskenntnissen wurde auch thematisiert als eine Frage der Ausbildung "oben" im Büro oder "unten" im Verkauf.

Über beide Diskussionspunkte konnten sich die Beteiligten während der Modellversuchsdauer nicht einigen, obwohl die Themen sehr stark mit der Akzeptanz der Ziele des Modellversuchs im allgemeinen zusammenhingen und mit der Frage, ob und wie die Marktleiter ihr proklamiertes Interesse an der aufstiegsorientierten Weiterbildung der Frauen in Handlungen umsetzten.

*Verhalten der teilnehmenden Parteien aus der Sicht der Teilnehmerinnen*

Die Teilnehmerinnen fühlten sich in ihrem Fortbildungswillen von der OBI-Systemzentrale nicht unterstützt und von den Marktleitern nicht ernstgenommen. Gleichzeitig beklagten sie den eigenen Mangel an Zivilcourage.

Aus der Sicht der Teilnehmerinnen waren die Rollen der Beteiligten - die der Marktleiter, der Vertreterin der Systemzentrale, die die Erfahrungsaustauschveranstaltungen durchgängig moderierte, und ihre eigenen - ganz klar unterschieden:

\* Die *Systemzentrale*, die auf den Erfahrungsaustauschtagen im allgemeinen durch eine Vertreterin der Personalabteilung und durch Gebietsleiter vertreten war, vermittelte den Teilnehmerinnen den Eindruck, sie stünde nicht hinter dem Projekt (siehe zur Rolle der Systemzentrale Kapitel 5.8).

*"Man hatte immer gedacht, die ist gegen uns. [...] Wenn ich da an G. denke, wo die Frauen endlich mal wirklich gesagt haben, so und so und jetzt, wo wirklich mal Stärke von Seiten der Frauen ist, die Frau P. nachher einen Rückzug gemacht hat und was für eine Angst sie gehabt hat, daß das in D. wieder passieren könnte. Und von so einer Stelle erwarte ich einfach, daß sie auf Seiten der Schutzbefohlenen steht." (Hartmann K29)*

*"Sie hat hinter gar nichts gestanden. Sie hat es geleitet, sie hat das moderiert, aber sie hat keine Stellung bezogen und das war mir zu wenig." (Cordes K56)*

Für die Teilnehmerinnen war die Systemzentrale offenbar ausschließlich durch die Moderatorin vertreten; es wurde eher von ihr als Mitarbeiterin der Personalabteilung (und als Frau) Unterstützung erwartet als von den zumindest bei den Erfahrungsaustauschtagen der ersten Gruppe anwesenden Gebietsleitern.

\* Die Teilnehmerinnen hatten auf den Erfahrungsaustauschtagen sehr stark den Eindruck, daß die *Marktleiter* die Frauen und ihren Aufstiegs- und Weiterbildungswunsch nicht ernstnahmen.

*"Ich denke, daß die Marktleiter gar nicht überzeugt sind von dem ganzen Projekt. Und zweitens, daß die gar nichts dazu tun wollen, daß das Projekt klappt. Ganz im Gegenteil. Ich will nicht sagen, daß sie sich verweigern, aber sie können schon einiges tun, daß es nicht klappt." (Baum K51)*

Die *Marktleiter* wurden von den Teilnehmerinnen als sehr aggressiv erlebt - als hätten sie Angst vor Frauen in Führungspositionen.

*"Da sind unheimlich viele Hemmungen und Aggressionen und was es auch immer ist bei den Marktleitern. Angst auch, daß wir doch irgendwo durch den Handelsfachwirt halt auch einen Titel dann mal haben, den sie wahrscheinlich oder einige, gar nicht haben." (Fink K8)*

Entsprechend vertraten sie zur Enttäuschung der Teilnehmerinnen nicht die im Vertrag vereinbarte Qualifizierung.

*"Denn man will uns nicht ausbilden. Man will uns nicht als stellvertretende Marktleiter sehen." (Cordes 53)*

\* Die *Teilnehmerinnen* selbst bemängelten an ihrem Verhalten, daß sie nicht genügend und von Beginn an solidarisch miteinander ihre Anliegen vorbrachten. Erklärt wurde dieses Einzelkämpfertum mit der (aus ihrer Sicht berechtigten) Angst vor Repressalien.

*"Ich gebe eine ganz große Kritik auch an uns Teilnehmerinnen. Wir Teilnehmerinnen waren derart eingespannt, daß wir nicht genügend solidarisch waren."*

*Das ist meine Meinung. [...] Da wir ja alle nichts sagen dürfen, da wir alle mit Repressalien rechnen müssen." (Cordes K61)*

*"Eigentlich waren sie immer sehr hart, die Erfahrungsaustausche. Weil es gab eigentlich mehr zu sagen, wie im Grunde gesagt worden ist. Und da einen Weg zu finden, das war schon schwer. [...] Denn die Frauen, die ganz am Anfang was gesagt haben, ich denke da z.B. an die Birgit, die ist ja dann förmlich in die Ecke zurück gedrängt worden." (Baum K51)*

Eine Teilnehmerin wurde auch direkt auf ihre Pflicht zur Loyalität für ihren Marktleiter hingewiesen.

*"Angeblich gehören in einen Erfahrungsaustausch die Erfahrungen rein. Ob das positive oder negative Erfahrungen sind, das ist immer noch dahingestellt. Aber wenn man sich miteinander unterhält und ich meine Meinung darlege und während eines Erfahrungsaustausches vom Gebietsleiter zur Seite genommen werde und gesagt bekomme: 'Also Frau Cordes, etwas mehr Loyalität ihrem Marktleiter gegenüber' [...]. Loyalität ist von Männern erfunden, daß Männer in ihrem Aufstieg Dinge für sich behalten, Dinge nicht ansprechen, Konflikte nicht ansprechen, weil sie davon Vorteile haben. Und ich wollte keine Vorteile haben, ich wollte die Wahrheit haben. Und die Wahrheit ist nicht gefragt gewesen in den Erfahrungsaustauschtagen." (Cordes K60)*

Wobei eine andere Teilnehmerin aber resigniert feststellte, daß auch ihre Loyalität sie nicht weitergebracht hatte.

*"Vielleicht hätte man halt doch etwas mutiger sein müssen. Ich weiß nicht. (Die, die mutiger waren), die sind nicht mehr da. Aber Loyalität hat ja auch nicht viel gebracht." (Neuendorf K24)*

Bei einigen Marktleitern führten die Erfahrungsaustauschtage nach Einschätzung einiger Teilnehmerinnen zu einer größeren Akzeptanz ihrer Weiterbildungsanstrengungen. Die Teilnehmerinnen bemängelten aber, daß die Veranstaltung nicht als Entscheidungsgremium konzipiert war.

Während die gesamte Veranstaltung aus der Sicht einiger Teilnehmerinnen "leeres Gerede" war und keine Ergebnisse hervorbrachte, trug sie für andere Teilnehmerinnen zum individuellen Verständnis zwischen Marktleiter und Teilnehmerin bei: Marktleiter erfuhren mehr über die Inhalte und Bedingungen des Modellversuchs und erhielten Aufschluß über die Anforderungen der Handelsfachwirt-Fortbildung, wodurch sich die Atmosphäre zwischen ihnen und der Teilnehmerin verbesserte.

*"Da habe ich gemerkt seitdem, daß mein Chef das auch mal ein bißchen ernster nimmt und das [...] läuft jetzt eigentlich ganz gut. Also irgendwie, als wenn es da Klick gemacht hätte, daß das jetzt ein bißchen ernster genommen wird." (Urbanek Sö)*

Gerade für die Einbindung neuer Marktleiter in den Modellversuchs-Kontext wirkte sich eine Teilnahme auf einem Erfahrungsaustauschtag nach Aussagen der Teilnehmerinnen positiv aus.

*"Er ist mitgefahren, wir haben uns im Auto auch schon unterhalten, und in K. war das ein anstrengender Tag für ihn und für mich, es ist gut gelaufen [...]. Er hat mir gesagt, er ist geschafft von dem Tag, aber er findet das Ganze gut. Also er unterstützt das." (Malfeld 69)*

Die Erfahrungsaustauschtage hätten aber für die Teilnehmerinnen einen allgemeineren Nutzen als Entscheidungsgremium haben sollen: Ihnen fehlte vor allem die Kontrolle über das Einhalten der Ausbildungspläne, konkrete Vereinbarungen über den weiteren Verlauf und die Zusicherung, konkrete Mißstände abzuschaffen.

*"Eigentlich waren sie für die Katz'. Es ist geredet worden und manches ist auch nicht geredet worden. Ich glaube nicht, daß die Erfahrungsaustausche etwas verbessert haben am Projekt." (NeuendorfK24)*

*"Was da rüber/cam, das war irgendwo mehr oder weniger leeres Gerede um Vieles, aber als Fazit kam Nichts bei raus. Mir fehlen da wirklich konkrete Sachen, die dann auch durchgesetzt werden." (Gaube 29)*

Aus der Sicht der teilnehmenden Beobachtung äußerten sich die Teilnehmerinnen - neben eher positiven ("Ich wurde gut in die Abteilung eingearbeitet") bzw. neutralen ("Der Plan wird eingehalten") Aussagen zu ihrer derzeitigen Ausbildungssituation - vor allem zu dem Ausbildungsziel: Sie erneuerten immer wieder ihren Anspruch auf die zugesagte innerbetriebliche Weiterbildung.

Die Teilnehmerinnen verwiesen darauf, daß sie die Kenntnisse für eine Stellvertretungsposition erwerben wollten und nicht die für eine Gruppenleitungsposition, daß aber die Marktleiter ihnen keine Verantwortung übertrügen.

*"Das Ziel ist Stellvertretung, das hat nichts mit Gruppenleitung zu tun; da sind andere Kenntnisse nötig." (Dehmel)<sup>5</sup>*

Des weiteren monierten sie, daß sie Kenntnisse aus ihrer Handelsfachwirt-Fortbildung nicht im Markt anwenden könnten.

*"Wenn es eine Ausbildung wäre, könnte man gut gucken. Es ist aber training on the job und der job nimmt viel Zeit weg." (Trauth)*

*"In zwei Jahren ist es zu spät, weil wir jetzt in der Schule die Dinge lernen. Das ergänzt sich nicht." (Neuendorf)*

---

<sup>5</sup> alle Zitate ohne Seitenangaben sind sinngemäße Mitschriften

Die Erfahrungsaustauschtage wurden von den *Marktleitern* entweder positiv als Möglichkeit für Informationsaustausch bewertet oder negativ als Forum der unberechtigten Klagen der Teilnehmerinnen abqualifiziert.

Etliche *Marktleiter* äußerten sich nicht zu den Erfahrungsaustauschtagen; andere waren geteilter Meinung über diese Tagungen: einige beurteilten die Kommunikation zwischen Systemzentrale, Verein, Marktleitern und Teilnehmerinnen eher positiv. Sie nutzten dieses Element als Möglichkeit des Informationsaustauschs, als Diskussionsforum und Orientierung über den Stand (der Probleme) in anderen Märkten. Gleichzeitig war ihnen der Erfahrungsaustausch hilfreich zur eigenen Verortung; sie beurteilten den Austausch als offen und ehrlich.

*"Positiv waren bestimmt auch die Erfahrungsaustauschtage, wo man eben mit Kollegen dann darüber diskutiert hat, in welchem Rahmen das in anderen Märkten abläuft, wie das abläuft. Man hat gesehen, wie die Charaktere verschieden sind der Damen, wie auch die Führungsstile der Marktleiter verschieden sind und wie es verschiedene Probleme gibt. Man schaut da ansonsten nicht rein, ansonsten ist das immer so verallgemeinert. Und das war eben ein positiver Aspekt, weil es ein gezieltes Thema war.f...] Bin halt zufrieden damit." (Grund 2)*

Andere Marktleiter beurteilten den Erfahrungsaustausch als Negativerlebnis, wobei sie kritisierten, daß dort Probleme "herbeigeredet" wurden und Zeit vergeudet wurde. Ihr Hauptvorwurf richtete sich jedoch gegen das Ensemble der Teilnehmerinnen, denen sie unterstellten, den Erfahrungsaustausch gezielt als "Machtkampf-Arena" benutzt zu haben. Sie hätten kollektiv gegen ihre Vorgesetzten gehetzt, daß diese ihren Aufstieg vereiteln wollten. Insgesamt hätten sie sich dauernd nur beschwert.

*"Wir haben ja Erfahrungsaustausch in der (System-, d. V.) Zentrale gemacht, daß da immer wieder derselbe Tenor kam, die Marktleiter wären dagegen, daß die Frauen was werden bei uns. So war es nicht. Wir haben nur gesagt, sie müssen es sich erarbeiten.[...] Dann war Erfahrungsaustausch, dann hat sie (die Teilnehmerin, d. V.) vor aller Mannschaft, das hat mich natürlich am meisten geärgert, erzählt, bei uns hätte sie nichts gelernt. Im Büro hätte sie nichts machen dürfen." (Peters 3,5)*

Ein Marktleiter führt diese "Zuspitzungen" auf mangelnde Kommunikation zwischen beiden Parteien im Vorfeld zurück:

*"Wenn ich zu solchen Terminen hingehe, [...] dann muß ich wissen, wie zufrieden oder unzufrieden ist meine Mitarbeiterin und darf das nicht dort zur Eskalation kommen lassen, daß die sich beschwert, daß sie keine Ausbildung hat, daß sie zuviel an der Kasse sitzt und der Marktleiter ihr dann sagt, nein, das ist gar nicht so." (Häuser 15)*

Mehrheitlich erschienen die Vorgesetzten bei der Einschätzung dieses Forums widersprüchlich und ambivalent, weil sie sich vermutlich vom kollektiven Auftreten der Frauen

bedroht fühlten. Etliche Marktleiter empfanden den Erfahrungsaustausch offenbar als Ort, an dem die Teilnehmerinnen ihrer Enttäuschung und Wut über die angebliche Halbherzigkeit der Chefs bezüglich weiblicher Karriere im Baumarkt Luft machen konnten.

Aus der Sicht der *Modellversuchs-Mitarbeiterinnen* stellte sich vor allem die Zusammensetzung der Gruppe als problematisch heraus: Teilnehmerinnen und Marktleiter sollten die Fortbildungssituation in den Märkten veröffentlichen. Dabei machte das Abhängigkeitsverhältnis der Teilnehmerin gegenüber dem Marktleiter es quasi unmöglich, aufgetretene Konflikte "öffentlich" zu klären. Die zu Beginn vereinbarte Offenheit konnte deshalb nicht eingelöst werden.

#### *Erfahrungsaustauschtage aus der Sicht der wissenschaftlichen Begleitforschung*

Nachfolgend werden die inhaltlichen Positionen analysiert, die die Marktleiter, die Gebietsleiter als Vertreter der OBI-Systemzentrale, die Mitarbeiterin der Personalabteilung sowie die Modellversuchs-Mitarbeiterinnen anlässlich der Erfahrungsaustauschtage vertraten. Hierbei greifen wir auf Eindrücke aus der teilnehmenden Beobachtung zurück.

Aus der Sicht der wissenschaftlichen Begleitforschung richtete sich der Tenor der Marktleiteräußerungen über die innerbetriebliche Weiterbildung darauf, die Teilnehmerinnen des Modellversuchs von Führungspositionen fernzuhalten.

Die Geschäftsführung sah zu Beginn des Modellversuchs eine Schwierigkeit, mit der die Teilnehmerinnen konfrontiert werden würden, darin, sich mit Männern auseinandersetzen zu müssen: "Das wird kein Spaziergang". Die damit angesprochenen Marktleiter bezogen aber die Anforderung, daß die Teilnehmerinnen belastbarer sein müßten als andere Mitarbeiter/-innen, darauf, daß sie einmal Führungspositionen einnehmen wollen.

Die Marktleiter äußerten vor allem in vier Argumentationslinien ihr Verständnis davon, wie der Weg der Teilnehmerinnen zur Führungskraft (nicht) aussehen könnte:

- \* Die Ausbildung zur *Handelsfachwirtin* würde seitens der Teilnehmerinnen überschätzt, diese Fortbildung sei an sich noch keine Leistung, die theoretischen Kenntnisse seien für die Arbeit im Markt *unwichtig* und ob die Teilnehmerinnen den Abschluß erreichten oder nicht, habe keinen Einfluß auf ihre weiteren Chancen in ihrem Markt;
- \* die Teilnehmerinnen hätten eine *Holschuld* und müßten die Initiative ergreifen, sie müßten sich die notwendigen Informationen holen ("den Marktleiter wie einen Dackel an den Ohren ziehen");

- \* die Teilnehmerinnen müßten von den *Mitarbeiter/-innen akzeptiert* werden, (weshalb sie auch behutsam in das Team eingeführt werden müßten und nicht als zukünftigen Führungskraft vorgestellt werden könnten). Sie müßten sich einerseits erfolgreich ins Team integrieren, andererseits aber Distanz wahren und sich vor Verschwesterung hüten;
- \* der Führungsanspruch müsse mit *Leistung* begründet sein; sie müßten höhere Einsatzbereitschaft als andere zeigen und leistungsfähiger sein; allein die Teilnahme an dem Modellversuch könne noch nicht als Signal verstanden werden.

Die Marktleiter verstanden unter *Leistung erbringen* auf die Teilnehmerinnen bezogen folgendes: da sie einen Vollarbeitsplatz blockierten, seien sie auch als Arbeitskraft einzusetzen; daß sie bei Engpässen einspringen müßten, sei klar; sie würden saisonbedingt je nach Bedarf in Abteilungen eingesetzt und "sie müssen sich im Verkauf erstmal die Sporen verdienen".

*"Eine Führungskraft kann sich nur entwickeln per Leistung zeigen, power zeigen, morgens um acht da sein und abends länger, muß mehr bringen [...] immer ein Quentchen besser sein als der Fachberater." (Peters)*

Die Ansprüche der Teilnehmerinnen wurden von den Marktleitern eher indirekt dahingehend beantwortet, daß sie dem Verkauf einen sehr hohen Stellenwert beimaßen: die Fachverkäuferin habe bei OBI mehr Verantwortung als in anderen Firmen; die Kassiererin käme in ihrer Bedeutung für den Markt gleich nach dem Marktleiter und Stellvertreter; das wichtigste im Markt sei der Verkauf und beileibe nichts Minderes; der Verkauf sei auch wichtiger als die Werbung.

*"Wir brauchen Indianer, keine Häuptlinge." (Häuser)*

Parallel dazu wurde die Motivation der Frauen nach einem Aufstieg kritisch hinterfragt und auch bezweifelt, daß sie für alle Abteilungen geeignet seien.

Konkrete Fragen von Teilnehmerinnen wurden häufig nicht beantwortet, Diskussionen wurden mit der Begründung von "marktinterner Angelegenheit" abgebrochen und emotional geprägte Statements der Teilnehmerinnen ignoriert. Deutlich wurde auch, daß die Marktleiter sich untereinander nicht kritisch begegneten, sondern jegliche Kritik als unzulässig abwehrten, während sie selbst sich kritisch über die Teilnehmerinnen-Gruppe äußerten.

Insgesamt schien den Marktleitern das Modellversuchs-Ziel nicht geheuer zu sein, was sich in folgendem Zitat sehr deutlich ausdrückt:

*"Das Ganze ist ein Problem der Klassifikation von Führungspositionen. Besser wäre es, zu sagen: Frauen in Positionen, wo sie selbständiger sind, das ist dann etwas niedriger aufgehängt. Das Ganze ist überhaupt ein bißchen hochgejubelt." (Sommer)*

Häufig entspann sich ein Tauziehen zwischen den Beteiligten über die Akzeptanz der Teilnehmerinnen als zukünftige Führungskräfte bei den Mitarbeiter/-innen: die Marktleiter proklamierten, daß sie *vor* der Übernahme von Verantwortung diese Akzeptanz beweisen müßten, während die Teilnehmerinnen wie auch die Moderatorin und die Modellversuchs-Mitarbeiterinnen immer wieder darauf verwiesen, daß zunächst Möglichkeiten geboten werden müßten, diese Akzeptanz erwerben zu können.

In der ersten Modellversuchs-Gruppe nahmen Gebietsleiter an allen Erfahrungsaustauschtagen teil, in der zweiten Gruppe nur an der Auftaktveranstaltung in der OBI-Systemzentrale. Aus Sicht der teilnehmenden Beobachtung hatten die Gebietsleiter aufgrund ihrer beruflichen Nähe zu den Marktleitern eher Verständnis für deren Standpunkte und unterstützten für die Teilnehmerinnen einen eher gemäßigten Aufstieg.

Gebietsleiter haben seine sehr starke Position u.a. in Bezug auf Personalfragen innerhalb der OBI-Struktur: sie führen Bewerbungsgespräche mit Marktleiter-Aspirant/-innen, sie betreuen Marktleiter wie Franchise-Partner, sie vertreten innerhalb des Franchise-Systems als dritte Partei die Interessen des Franchise-Gebers, und bei OBI-eigenen Märkten sind sie die direkten disziplinarischen Vorgesetzte der Marktleiter. Insofern laufen die Einflußmöglichkeiten der OBI-Geschäftsführung über die Gebietsleiter.

Vor der Beobachtung der von den Gebietsleitern geäußerten Positionen muß zunächst bemerkt werden, daß auf den sechs Erfahrungsaustauschtagen (inkl. Auftaktveranstaltung in der OBI-Systemzentrale) der 1. Gruppe (Beginn Ende 1990, Anfang 1991) die Gebietsleiter anwesend waren und somit ihre Einschätzungen deutlich wurden. Bei der 2. Gruppe, die Ende 1991 begann, waren die Gebietsleiter nur an der Auftaktveranstaltung im April 1992 anwesend und fehlten auf den drei weiteren Erfahrungsaustauschtagen. Eine Erklärung für das nachlassende Interesse könnte der Umstand gewesen sein, daß die Teilnehmerinnenzahl zum Zeitpunkt des nächsten Erfahrungsaustauschtages bereits (von acht) auf sechs zurückgegangen war, aber auch die Tatsache, daß die Gebietsleiter auf der Auftaktveranstaltung über die vereinbarten "Spielregeln" (s. Beginn dieses Kapitels) nicht wie bei der ersten Gruppe mit in die Verantwortung für den Modellversuch einbezogen wurden.

Teilnehmerinnen werteten diese mangelnde Teilnahme denn auch als Zeichen, daß die Systemzentrale den Modellversuch vernachlässige:

*"Es kam einem doch so vor, als wenn denen das egal wäre. Einfach nur, daß es überhaupt beachtet wird, als Zeichen.[...] Einfach nur aus dem Grunde, daß die Sache richtig ernst genommen wird. (Ich schließe das aus der) mangelnden Teilnahme an Erfahrungsaustauschen." (UrbanekK14)*

*"Was heißt jetzt Systemzentrale? Also außer der Frau X. habe ich zumindest keinen gesehen." (Weber Kl4)*

Zunächst sollen die Positionen betrachtet werden, die auf den Veranstaltungen der 1. Gruppe vertreten wurden: Die Gebietsleiter verbanden ihr Verständnis für die schwierige Situation der Marktleiter mit der Vorstellung eines gemäßigten Aufstiegs der Teilnehmerinnen: deren Anspruchshaltung sei jenseits von Gut und Böse; sie müßten das Führen im Kleinen lernen, deshalb müsse der Aufstieg über die Gruppenleitung gehen, um dort Führen zu lernen; zudem gäbe es in zwei Jahren keine 15 freie Leitungspositionen und sie hätten dann für die Konkurrenz ausgebildet. Ein Gebietsleiter betonte aber gleichzeitig, daß das Problem des Modellversuchs in den "weiblichen und männlichen Gehirnen" läge:

*"Die Fakten kommen dann von alleine. Wir könnten Vorreiter spielen und Einstellungen ändern. Quoten sind Krücken. Wenn sich die Anwesenden darauf einigten, daß Frauen und Männer gleich arbeiten, wären wir schon weiter."*

Ein anderer Gebietsleiter faßte den Erfolg des Modellversuchs in seinem Gebiet dahingehend zusammen, daß zwar alle Teilnehmerinnen einen Ausbildungsplan gehabt hatten und das Projekt mit viel Ehrgeiz begonnen hätten, daß aber Mehreres negativ zu vermerken sei.

*"Es hat keine regelmäßigen Beurteilungsgespräche zwischen Marktleiter und Teilnehmerin nach den einzelnen Ausbildungsschritten gegeben; Probleme sind verdrängt und nicht offen besprochen worden: die Teilnehmerinnen haben sich an den Verein und die Marktleiter haben sich an mich gewandt; die Handelsfachwirtausbildung war wenig erfolgreich, da keine Verbindung zu der innerbetrieblichen Weiterbildung hergestellt wurde. [...] Zu den sieben Teilnehmerinnen: zwei sind ausgeschieden, vier Frauen wurden Angebote in Verkauf und Verwaltung gemacht, davon dreien als Führungskraft, und mit einer ist man sehr unzufrieden."*

Ein Gebietsleiter hielt den Teilnehmerinnen vor, daß sie die Fortbildung zur Handelsfachwirtin wichtiger als die innerbetriebliche Weiterbildung genommen hätten (und stieß damit aufheftigen Protest der Teilnehmerinnen).

Bei der zweiten Gruppe hielten die Gebietsleiter vor allem die persönliche Situation der Teilnehmerinnen für wesentlich für eine erfolgreiche Teilnahme am Modellversuch: man müsse der Selbstüberschätzung der Teilnehmerinnen entgegenwirken; Frauen hätten Schwierigkeiten, Entscheidungen zu treffen und seien abhängig von positiver Fremdeinschätzung; Frauen "müssen Voraussetzungen im privaten Bereich schaffen, sonst geht es nicht". Zudem sollten sie keinen Anspruch aus der Ausbildung ableiten und sich immer ihrer Holschuld bewußt bleiben.

Insgesamt erschienen die Gebietsleiter vor allem gegenüber den Teilnehmerinnen aufmerksam und kritisch - ihre berufliche Nähe zu den Marktleitern (als Teil des Führungsdreiecks in den Märkten), ihre eigene Vergangenheit als Marktleiter, ihre beruflichen

Vorstellungen von Führungskräften und ihre privaten Vorstellungen von Fähigkeiten berufstätiger Mütter waren offenbar dafür verantwortlich, daß sie die Aufgaben der Marktleiter als verantwortliche Ausbilder sowie die Vorurteile und Ausweichmanöver der Marktleiter eher bagatellisierten und für das Verhalten der Marktleiter wohlwollend deren Belastungen als Begründungen gelten ließen.

Die in der OBI Personalabteilung für die organisatorische Durchführung des Modellversuchs verantwortliche Abteilungsleiterin für Personalentwicklung fungierte bei allen Erfahrungsaustauschtagen als Moderatorin. Den Beobachtungen zufolge empfahl sie für die Teilnehmerinnen als Zielperspektive den Erwerb beruflicher Sicherheit. Nur eine beiderseitige Hol- und Bringschuld und fortwährende Kommunikation zwischen Teilnehmerinnen und Marktleitern führte ihrer Ansicht nach zum Erfolg des Modellversuchs.

Während die organisatorische Vorbereitung der Erfahrungsaustauschtage vor Ort den jeweiligen Marktleitern oblag, in denen dieser stattfand, wurde die inhaltliche und organisatorische Vorbereitung von der OBI Systemzentrale und dort von der Personalabteilung in enger Absprache mit den Modellversuchs-Mitarbeiterinnen durchgeführt. Die Abteilungsleiterin moderierte alle Erfahrungsaustauschtage. Während die Teilnehmerinnen diese Moderatorfunktion als Entsolidarisierung auffaßten und von ihr deshalb enttäuscht waren, fördert die Analyse der teilnehmenden Beobachtung eine differenzierte Einschätzung zutage.

Die Moderatorin vertrat eine sehr konkrete Ansicht der Entwicklungschancen der Frauen, die auf dem Erwerb von beruflicher Sicherheit basieren: Sortimentskenntnisse seien deshalb wichtig, um als Frau sich im Baumarkt sicher zu bewegen; Frauen müßten von der Pike auf lernen, um Sicherheit zu erlangen; die Marktleiter müßten den Teilnehmerinnen Gelegenheit geben, Verantwortung zu tragen, um dadurch Akzeptanz zu erwerben.

Von dieser Vorstellung ausgehend, propagierte sie das beiderseitige Interesse an der Weiterbildung der Frauen und die innerbetriebliche *Hol- und Bringschuld* von Teilnehmerinnen und Marktleitern. Hierbei wies sie auf das große Engagement der Teilnehmerinnen hin, das von den Marktleitern, die keine Verantwortung abgeben wollten, gebremst werde.

In der 2. Gruppe wurde sie bezüglich ihrer Vorstellung von Hol- und Bringschuld deutlicher: die Teilnehmerinnen müßten unablässig die Marktleiter dahingehend fordern, daß sie ihre Kenntnisse aus der Handelsfachwirtfortbildung umsetzen können und dafür sich Zeit für die Marktleiter nehmen und ggfs. abends länger bleiben, und die Marktleiter müßten das Risiko der Delegation von Verantwortung eingehen.

Zur Lösung dieser Problematik trat sie immer wieder für eine fortdauernde Kommunikation zwischen Marktleitern und Teilnehmerinnen über die Ausbildungswege ein. Für die Teilnehmerinnen müsse der rote Faden ihrer - auf sie individuell zugeschnittenen - Ausbildung immer zu erkennen sein.

Am Ende eines Erfahrungsaustauschtages fragte sie aber eher resigniert:

*"Es gibt zwei Lager. Die Bereitschaft, sich mit Argumentationen auseinanderzusetzen, ist fraglich, sich in einen anderen hineinzusetzen, nicht nur andere verändern zu wollen. Letztes Mal war der Mut da, offen Ängste und Befürchtungen zu sagen; heute sind wir wieder am selben Punkt. Jeder will jeden verändern, es gab keine Annäherungen. Was kann man tun, um aufeinander zuzugehen?"*

Aus der Sicht der wissenschaftlichen Begleitung nahmen die Modellversuchs-Mitarbeiterinnen auf die Gestaltung der Erfahrungsaustauschtage durch ihre Teilnahme an der Vorbereitung entscheidenden Einfluß. Sie wandten sich auf den Erfahrungsaustauschtagen schwerpunktmäßig mit ihren Aussagen an die Marktleiter, um modellversuchsrelevante Sachverhalte zu klären.

Die Modellversuchs-Mitarbeiterinnen beteiligten sich in entscheidendem Ausmaß an der inhaltlichen Vorbereitung der Erfahrungsaustauschtage. In regelmäßigen Vorbereitungstreffen, an denen u.a. Gebietsleiter, die Moderatorin und die Modellversuchs-Mitarbeiterinnen -jedoch weder Marktleiter noch Teilnehmerinnen - teilnahmen, wurden die Vorschläge der Modellversuchs-Mitarbeiterinnen mit den Zielen der veranstaltenden OBI-Systemzentrale abgestimmt. Diese Treffen dienten auch der kritischen Nachbereitung des vorangegangenen Erfahrungsaustauschtages, so daß diese Einschätzungen in die Vorbereitung einfließen konnten.

In den Diskussionen auf den Erfahrungsaustauschtagen wandten sich die Modellversuchs-Mitarbeiterinnen überwiegend an die Marktleiter, um modellversuchsrelevante Sachverhalte zu (er)klären. Dies bezog sich z.B. auf die Besonderheiten der Zielgruppe der Berufsrückkehrerinnen, auf deren Integration in den Markt, auf ihre vorhandenen Qualifikationen durch ihre Erstausbildung, auf den Stellenwert der innerbetrieblichen Weiterbildung wie auch den der Handelsfachwirt-Fortbildung etc.

Des weiteren versuchten sie, die Marktleiter auf bestimmte Interaktionsmuster und auf ihre Verantwortung zur Weiterbildung hinzuweisen.

*"Wenn die Frauen auf Interesse der Marktleiter stoßen, erleichtert das ihnen, initiativ zu werden und ihn zu fordern".*

Ein weiterer Schwerpunkt ihrer Interventionen bezog sich auf die Problematisierung von geschlechtsrollentypischen Einstellungen der Marktleiter. Eine Diskussion drehte sich

z.B. darum, daß Marktleiter bestimmte Abteilungen wie Elektro oder Sanitär als frauenuntypische deklarierten.

Als vordringlichstes Ziel beabsichtigten die Modellversuchs-Mitarbeiterinnen, die Ziele des Modellversuchs über die Einhaltung der Ausbildungspläne zu erreichen, weil die Teilnehmerinnen anderenfalls nicht zu bestimmten Aufgaben herangezogen würden. Es müsse gewährleistet sein, daß die zwei Jahre Weiterbildungszeit im Hinblick auf die spätere Leitungsfunktion gestaltet würden. Sie versuchten, die Widerstände der Marktleiter gegen Frauen in Führungspositionen aufzudecken und abzubauen.

Nach dem dritten Erfahrungsaustausch der 1. Gruppe Ende 1991 zeichnete sich ab, daß diese Veranstaltung nicht zur Verbesserung der Situation beitrug. Die Modellversuchs-Mitarbeiterinnen machten die bisherigen Erfahrungen auf den Erfahrungsaustauschtagen auf dem nächsten Sozialkompetenzseminar zum Thema. Sie ermutigten die Teilnehmerinnen z.B., häufiger klärende Gespräche mit ihren Marktleitern zu suchen.

Der darauffolgende Erfahrungsaustausch verlief für die Teilnehmerinnen in einem Ausmaß alarmierend, daß die Modellversuchs-Mitarbeiterinnen in einem Brief an die OBI-Geschäftsführung ihre Sicht der Modellversuchs-Situation schilderten und um seine Anwesenheit auf dem nächsten, den für die 1. Gruppe letzten Erfahrungsaustausch, baten.

## 5.8 Bewertung des Gesamtkonzepts

Bei der Gesamtbewertung des Modellversuchs aus der Sicht der Teilnehmerinnen werden schwerpunktmäßig zwei Besonderheiten in der Konzeption des Modellversuchs diskutiert: erstens das *integrierte Weiterbildungskonzept* im Gesamten und zweitens im Besonderen die *innerbetriebliche Fortbildung* als Quereinstieg durch vorher nicht bei OBI beschäftigte Frauen nach einer familien- oder arbeitsmarktbedingten Erwerbsunterbrechung. Die Bewertungen der Teilnehmerinnen werden von Einschätzungen der Marktleiter ergänzt. Parallel dazu werden aus der Sicht der wissenschaftlichen Begleitforschung die im Konzept des Modellversuchs angelegten Widersprüche und Schwierigkeiten erörtert. Zudem äußerten sich die Teilnehmerinnen zu dem potentiellen Nutzen einer sozialpädagogischen Betreuung, die in diesem Konzept nicht vorgesehen war.

Die *Teilnehmerinnen* bewerteten das *Konzept* der integrierten Weiterbildung als ideal; gleichzeitig vermißten sie aber die gegenseitige Anwendbarkeit. Die Belastung durch diese Art der Weiterbildung - und vor allem durch die Arbeit im Markt - empfanden sie durchweg als (zu) hoch.

Eine *Besonderheit des Modellversuchs* bestand in dem integrierten Weiterbildungskonzept (vgl. Wanisch 1991a, S.10), es wurde eine zweijährige innerbetriebliche Qualifizierung zur "stellvertretenden Marktleiterin" mit der ca. 15-monatigen Aufstiegsqualifizierung zur Handelsfachwirtin (IHK) und sieben Sozialkompetenzseminaren kombiniert (s. Kapitel 5.3 bis 5.5).

\* Den meisten Teilnehmerinnen erschien diese Kombination von betrieblichen und theoretischen Lernprozessen sowie dem Erfahrungslernen in den Seminaren als ideal, vielseitig und praxisnah.

*"Diese Konstellation, diese drei Grundpfeiler als Ausbildung sind schon sehr wichtig, sind auch nötig." (Trauth K24)*

*"Das hat alles den gleichen Stellenwert, das gehört alles zusammen." (Urbanek K9)*

\* Die inhaltliche Abstimmung zwischen den Bausteinen fehlte jedoch: vor allem beklagten die Teilnehmerinnen, daß sie die theoretischen Kenntnisse nicht in ihrem Markt anwenden konnten.

*"Das ist wie, wenn ich z.B. lernen, einen Bagger zufahren und ich fahre ständig Dreirad. Das ist also völlig absurd. Die Fähigkeiten wurden überhaupt nicht voll ausgenutzt. Da hatte ich mir eigentlich schon etwas mehr gewünscht, daß man sagen kann, das kann man auch wirklich tatsächlich direkt umsetzen." (Trauth K22)*

Vor allem dieser Zusammenhang zwischen innerbetrieblicher Weiterbildung und der zur Handelsfachwirtin wurde von Teilnehmerinnen als Herzstück des Konzepts angesehen, während die Seminare als Ergänzung - quasi als Bonbon - empfunden wurden.

*"Die Schule sollte den Grundstock bieten, im Markt sollte man es ausprobieren können und die Seminare sehe ich als Ergänzung, als Hilfestellung, was die Schule nicht leisten kann." (Baum 44)*

Eine Teilnehmerin bewertete in diesem Zusammenhang sogar die Fortbildung zur Handelsfachwirtin als Kompensation ihrer (fehlenden) innerbetrieblichen Weiterbildung.

*"Gerade auch zu den Führungssachen wäre ich wahrscheinlich nie drangekommen und so lerne ich das in der Schule". (Urbanek K12)*

Umgekehrt argumentierte eine andere Teilnehmerin, indem sie den Einfluß ihres Lehrgangs auf ihre Fortbildung im Markt insofern positiv beurteilte, als er sie u.a. zum verstärkten Einfordern ihrer innerbetrieblichen Qualifizierung veranlaßte.

*"Durch diese Ausbildung zum Handelsfachwirt hat man sich auch im Hintergrund verpflichtet gefühlt, a) OBI, b) Marktleiter, c) Kollegen/Mitarbeiterkreis: ich hatte einen anderen Stellenwert. Ich bin anders bewertet worden. Wäre ich als Fachverkäuferin in den Betrieb reingegangen, ich hätte keine Auskünfte ge-*

*kriegt, fachlich nicht, ich hätte mir alles erarbeiten müssen.[...] Ich hätte das Wissen heute nicht, wenn ich nicht die Ausbildung zum Handelsfachwirt gemacht hätte. Dadurch sind auch gezielte Fragen gekommen." (MalfeldK22)*

Einen Zusammenhang zwischen den in den Seminaren erworbenen Sozialkompetenzen und der Weiterbildung im Markt konnten einige Teilnehmerinnen erkennen.

*"Ich lerne im Seminar, wie ich mich verhalten kann in bestimmten Situationen in der Firma.[...] Also gehört das schon alles zusammen." (Imhof43)*

\* Wenngleich die meisten Teilnehmerinnen die Kombination der drei Weiterbildungselemente positiv bewerteten, waren sie sich trotzdem in der Beurteilung der (zu) hohen Belastung einig: sie beschrieben die Überforderung durch die verschiedenen Lernprozesse, ihre extreme zeitliche und körperliche Belastung durch Vollzeittätigkeit und Fortbildung, durch die schwere Arbeit und durch den hohen Leistungsdruck, dem sie sich ausgesetzt sahen:

*"Und dann noch, daß man eben nicht genug da leistet, weil man eben lernt und mit lernen kann man ja nicht so schnell sein. Und dieser Zwiespalt: man will wirklich, man will sich das erarbeiten, man will lernen, man will sich in die Materie reinfinden und gleichzeitig hat man aber den Kopf voll [...] das ist so ein unheimlicher Druck, das ist das schlimmste gewesen an der ganzen Situation." (Baum K57)*

Ein Drittel der Teilnehmerinnen beschrieben diesen Leistungsdruck, der durch die gleichzeitigen Anforderungen der theoretischen und betrieblichen Weiterbildung für die Teilnehmerinnen entstand, als das zentrale Problem ihrer Weiterbildungszeit.

*"Daß es so hart wird, das habe ich mir nicht vorstellen können. In meinen kühnsten Träumen nicht. Das geht bis an den Rand wirklich, was man leisten kann." (Leiss 52)*

Vor allem die Arbeit im Markt wurde als "Knochenarbeit" und "Schwerstarbeit" bezeichnet. Die Teilnehmerinnen berichteten davon, daß sie sich abends völlig ausgelaugt und erschöpft fühlten.

*"Wenn ich das vergleiche zu früheren Zeiten: ich war nie so müde wie in der letzten Zeit. Ich war so wirklich fix und fertig, wenn ich abends heim komme. [...] Der ganze Tag da im Markt ist schon ganz schön anstrengend." (Gaupe 42)*

Auch der Zwang zum freundlich sein trug zur Belastung bei.

*"Vom körperlichen her war ich also monatelang unheimlich erschöpft, weil das ist auch keine einfache Arbeit, den ganzen Tag muß man erstmal stehen, und dann muß man auch teilweise ziemlich schwere Sachen in Regale einräumen. Und dann ist es unheimlich anstrengend, den ganzen Tag über einigermaßen freundlich halt auch zu sein, zu den Menschen [...], freundlich sein ist ganz schön anstrengend den ganzen Tag. Und andauernd und andauernd." (Leiss 28)*

Sie mußten zudem auch auf freie Tage verzichten und Überstunden leisten. Insgesamt erlebten sie es als eine sehr fordernde Zeitspanne.

*"Es sind zwei ungeheuer harte Jahre." (Rühl 30)*

*"Das war sehr schwer, das Ganze zu koordinieren. Für die Schule die Zeit aufzubringen, für die Familie die Zeit aufzubringen und die Firma forderte einfach die Zeit. Das war das größte Problem, daß die Firma einfach sagte, du mußt, es geht nicht anders, es muß einfach sein oder du mußt auf deinen freien Tag verzichten, das war auch öfters der Fall." (Ott K25f)*

Mehr als die Hälfte der Teilnehmerinnen hielt es deshalb für angebracht, die innerbetriebliche Weiterbildung auf eine Teilzeittätigkeit von ca. 30 Stunden zu kürzen. Dies sei, auch wenn man die Zeitdauer von zwei Jahren berücksichtigt, ausreichend. Einige Teilnehmerinnen schränkten aber ein, daß sie sich aber eine Teilzeit-Variante finanziell nicht hätten leisten können.

Aus der Sicht der wissenschaftlichen Begleitforschung hat sich aus mehreren Gründen bei der Durchführung des *integrierten Weiterbildungskonzepts* die Gleichzeitigkeit der Bausteine nicht bewährt:

Wie den Aussagen der Teilnehmerinnen und der Marktleiter zu entnehmen ist, konnten die Kenntnisse der Handelsfachwirt-Fortbildung nicht im Marktalltag umgesetzt und erprobt werden. Damit unterblieb auch eine Rückmeldung der Verwertbarkeit des Gelernten an die Dozenten und die Überprüfung des Gelernten. Erst eine solche Verknüpfung läßt eine Gleichzeitigkeit sinnvoll erscheinen - anderenfalls entfallen die Vorteile einer *berufsbegleitenden* Fortbildung, als da sind praxisnahe Anwendbarkeit und Integration neuer Kenntnisse in bereits vorhandene Erfahrungen.

Bei der *innerbetrieblichen Weiterbildung* zur stellvertretenden Marktleiterin stellten die Teilnehmerinnen einen großen Unterschied zwischen der von der OBI-Systemzentrale propagierten Ideologie und der in den Märkten realisierten Umsetzung fest.

Eine *weitere Besonderheit* war, daß für Frauen, die vorher nicht bei OBI beschäftigt waren, nach einer familien- oder arbeitsmarktbedingten Erwerbsunterbrechung als Quereinstieg eine innerbetriebliche Weiterbildung zur stellvertretenden Marktleiterin konzipiert wurde (vgl. Wanisch 1991a, S.9).

\* Friktionen bei der Durchführung der zweijährigen betrieblichen Weiterbildung waren nach Ansicht der meisten Teilnehmerinnen der fehlenden Unterstützung durch die OBI-Systemzentrale zuzuschreiben, die das Projekt nicht ernst genug genommen hätte.

*"Ich hatte gedacht, daß überhaupt von Wermehkirchen (OBI-Systemzentrale d. V.) mehr Rückhalt für die Frauen da wäre, aber es ist ja allen Frauen so gegangen, daß sie ziemlich im Regen gelassen wurden." (Hartmann K18)*

Gespräche mit einem Geschäftsführer hatten einigen Teilnehmerinnen den Eindruck vermittelt, daß er sich nicht für ihre Situation verantwortlich fühlte.

*"Ich bin eigentlich mit einem gemischten Gefühl da raus. Ich dachte, es ist ganz gut, daß er es weiß, aber es war irgendwie auch unnötig [...], mir ist es vorgekommen wie verlorene Zeit." (Ott K1)*

\* Auch die innerhalb der Personalabteilung der Systemzentrale für den Modellversuch zuständige Mitarbeiterin wurde von den Teilnehmerinnen bei Konflikten nicht als unterstützend erlebt. Sie habe entweder keine Stellung bezogen oder sich auf die Seite der Marktleiter gestellt.

*"Beim zweiten Gespräch bin ich dermaßen abgekanzelt worden vor ihr, daß ich gesagt habe, das war das letzte Mal, daß ich von mir aus Kontakt aufgenommen habe." (Hartmann K18)*

*"Und das hat mich eigentlich schon ein bißchen gewundert, daß da die Systemzentrale sich auf den Standpunkt gestellt hat, wir sollten gefälligst selbst dafür sorgen, daß das klappt." (Jessen K15)*

\* Als Schaltstelle zwischen Systemzentrale und Märkten fungieren die Gebietsleiter, die im Rahmen des Führungsdreiecks entweder als dritte Partei die Interessen der Systemzentrale vertreten oder bei OBI-eigenen Märkten direkte Vorgesetzte der Marktleiter sind.

*"Gerade in den Märkten, wo die Kolleginnen Probleme hatten, hätte auch der Gebietsleiter eher dahinterstehen müssen. Da sind doch viele vernachlässigt worden und mußten sich halt mit dem Marktleiter rumschlagen und hatten keine Unterstützung vom Gebietsleiter aus. Und gerade der Gebietsleiter ist doch so eine Zwischenstation zwischen Marktleiter und der Systemzentrale, und die hätten doch eher hinter der Sache stehen müssen. Also bei mir hat z.B. auch mein Gebietsleiter mich nicht einmal auf diese Sache angesprochen. Überhaupt nicht." (Weber K14)*

Daß der für ihren Markt zuständige Gebietsleiter die Macht und die Möglichkeiten gehabt hätte, sich für ihre Weiterbildung effektiver einzusetzen - darin sind sich alle Teilnehmerinnen einig. Daß er sich dennoch in Konfliktsituation jeweils nicht für sie einsetzte, lag für sie vor allem in der "Umsatzorientierung" der Gebietsleiter, die mit dem Weiterbildungsanspruch kollidierte.

*"Also irgendwo fehlt eine Person, die wirklich was zu sagen hat. Nicht die Gebietsleiter; die Gebietsleiter sind zuständig für den Umsatz und die werden alles tun, damit der Umsatz stimmt. Und Umsatz und Ausbildung kann nie unter einen Hut gebracht werden. Also es hat schon einen Sinn, wieso es interne Ausbilder in großen Betrieben gibt. Und so einen internen Ausbilder, eine zuständige Person, muß es für die Frauen geben [...]. Und das habe ich ein bißchen in der Frau X. vermutet, aber die ist ja überhaupt nicht in Erscheinung getreten." (Baum K29)*

\* Insofern konstatierten einige Teilnehmerinnen eher resignierend einen "himmelweiten Unterschied" zwischen der von der Systemzentrale verbreiteten Ideologie und der Realität in den Märkten, was auch für den Modellversuch gegolten habe.

*"Von der Zentrale her habe ich die Erfahrung gemacht, da werden zwar immer wunderbare Programme ausgearbeitet, Konzepte, aber die Leute müssen einfach mal etwas mehr vor Ort sich orientieren, was da jetzt wirklich im einzelnen läuft. [...] Die Märkte, die also überwiegend in der Hand von Franchise-Partnern sind, sind für das Personal noch schlechter als die, wo OBI selber die Hand drin hat." (Trauth K7)*

*"Von oben wird so geredet und es weiß doch eigentlich jeder, daß es nicht so gemacht wird. Von oben wird so geredet, genau wie von der Zentrale eben mit unserer Geschichte und unten der Marktleiter, der ist total dagegen." (Weber K11)*

*"So wie es eben bei OBI-Leitbildern heißt, daß man miteinander kommuniziert, daß man miteinander spricht, daß man verschiedene Dinge verändert, wenn es notwendig ist - und das ist bei mir nicht gewesen" (Cordes K56)*

Aus der Sicht der wissenschaftlichen Begleitung ist ebenfalls zu konstatieren, daß eine Propagierung des Modellversuchs-Ziels, Berufsrückkehrerinnen auf Führungspositionen bei OBI vorzubereiten und damit den Frauenanteil in Marktleiterpositionen zu erhöhen, durch die OBI-Systemzentrale nur in rudimentärem Umfang erfolgt ist. Es fehlte eine umfassende Information der Marktleiter und ihre Vorbereitung auf das Projekt, es fehlte ebenfalls eine Kampagne zur Sensibilisierung für Frauenfragen im Gesamtbetrieb, und es fehlte ganz im Konkreten eine individuelle Unterstützung der Marktleiter bei der Finanzierung ihrer Teilnahme (z.B. durch Nichteinbezug der Teilnehmerin in das vorgegebene, am Umsatz orientierte Personalbudget).

Im Gegenteil wurde die Verantwortung für das Gelingen des Modellversuchs schwerpunktmäßig an die Modellversuchs-Mitarbeiterinnen, aber auch an die Modellversuchs-Teilnehmerinnen selbst delegiert.

Eine den sonstigen Zielen des Unternehmens fernstehende isolierte Maßnahme, die zudem auf Ängste und Vorurteile trifft, hatte damit von vornherein nur eingeschränkte Erfolgsaussichten.

Die Teilnehmerinnen bemängelten vor allem, daß sie nicht entsprechend der Zielsetzung innerbetrieblich weiterqualifiziert wurden, daß sie in den Märkten auf Vorurteile gegen Frauen in Führungspositionen stießen und daß sie von vielen Marktleitern möglicherweise nur aus Personalmangel eingestellt wurden.

Als Folge dieser mangelnden Unterstützung durch die Systemzentrale begriffen die Teilnehmerinnen die Ausgestaltung ihrer Weiterbildung in den Märkten, über die sie mehrheitlich ihre Enttäuschung äußerten.

\* Sie fühlten sich getäuscht und mit falschen Angaben geködert, weil sie nicht für den innerbetrieblichen Aufstieg qualifiziert wurden.

*"Jeweils mit den einzelnen Abteilungsleitern war es Ausbildung, aber ich habe ja bei Null angefangen. Also dann von Null, vorher ohne Verkauf bis zur Führungskraft ist ja sehr weit oben, und ich bin einfach ab einer bestimmten Ausbildungsstrecke stehengeblieben, nämlich ab der Strecke, wo es praktisch für die war, wo ich fast alles konnte, was für den normalen Tagesablauf nötig war. Bis dahin bin ich auch sehr gut ausgebildet worden, und ab da bin ich eben eingesetzt worden." (PohlK4)*

*"Verkaufsebene, weiter nicht. Da wäre auch nicht mehr gekommen. Ich möchte mal sagen, da war mangelnde Bereitschaft irgendwo, so würde ich das bezeichnen." (MalfeldK49)*

*"Ich durfte bis jetzt an gar keiner Besprechung teilnehmen. Also ich kenne die Probleme der Firma absolut nicht." (Emmrich 33)*

¶

Mehrere Teilnehmerinnen verwiesen darauf, daß Versprechungen vom Arbeitgeber nicht eingehalten wurden.

*"Wenn ein Unternehmen einen Vertrag abschließt, dann muß auch dem Unternehmen klar sein, ob die Ausbildung gemacht werden kann in der Art oder nicht. Ich bin ja nun laienhaft in diese ganze Geschichte hineingegangen, habe darauf gesetzt, daß das Unternehmen schon weiß, ob sie einen Vertrag einhalten kann oder nicht, und ich mir da keine Gedanken machen müsse. Aber mir wurde sehr schnell klar, daß das da in den Sand gesetzt war." (Rühl K4)*

*"Es war eigentlich immer dieser Hintergrund, den ich nicht hatte, daß mir da irgendwas versprochen wurde, was überhaupt nicht realisiert worden ist." (Leiss K8)*

Andere kritisierten, daß auch in diesem Projekt die Frauen entgegen dem Förderungsanspruch mehr hätten leisten müssen; auch sei das Projekt "unsinnig", wenn die Holschuld der Teilnehmerinnen seitens des Betriebes nicht beantwortet würde.

*"Ich meine, ich kriege ja ins Gesicht gesagt, Frauen müssen also auch bei OBI mehr leisten wie woanders. Obwohl sie so ein Projekt machen." (Cordes 54)*

*"Es sind einige der Meinung gewesen, daß es sich vielleicht gar nicht lohnt, sich so zu quälen, weil man auf andere Art und Weise auch diese Jobs haben könnte, indem man sich eben irgendwo hocharbeitet. Und der Meinung bin ich anfürsich auch." (Dehmel 18)*

Eine Teilnehmerin fühlte sich zuerst auf den Präsentierteller gehoben und dann alleingelassen.

*"Die haben zwar die Frauen eingestellt und haben sie den Märkten auf dem Präsentierteller präsentiert, aber mehr war nicht. Es war ein Ausgeliefertsein." (Ott K19)*

Zwei Teilnehmerinnen vermuteten, daß sie möglicherweise ohne Modellversuch und akklamierte Aufstiegsambitionen mehr Unterstützung bei einem Quereinstieg erhalten hätten.

*"Geschadet hat mir eigentlich, daß ich offensichtlich und ganz direkt kundgetan habe, daß ich eine Führungsposition einnehmen will. Hätte ich das nicht getan, sondern wäre nach und nach reingeschliddert, hätte man das mit Sicherheit so werden lassen, aber es wäre nicht so publik gewesen." (Cordes K44)*

*"Man sollte aufkeinen Fall einsteigen und versuchen, sich hochzuarbeiten. Die Qualifikation sollte absolut vorhanden sein und man sollte auf der Ebene einsteigen können, die man bekleiden will. Eine Weiterbildung ist immer noch möglich, aber aufkeinen Fall unten anfangen und versuchen, in einem solchen Markt sich hochzuarbeiten." (Hartmann K15)*

\* Ein Drittel der Teilnehmerinnen berichtete davon, daß sie in den Märkten mit Vorbehalten gegenüber Frauen in Leitungsfunktionen konfrontiert wurden.

*"Also einem Mann fällt das irgendwie automatisch zu. Selbstverständlich. Eine Frau muß sich immer wieder beweisen. Das ist lächerlich. Das will man manchmal gar nicht, aber man muß. Und wenn man es doch gut gemacht hat bzw. noch besser, dann ist es ja Zufall. Also es wird immer abgewertet. So ein Gefühl habe ich." (Emmrich 41)*

*"Es gibt auch eine ganze Reihe von Leuten, wo dieses Rollenverhalten Mann-Frau sehr stark ist. Teilweise bei den Männern auch dieses Macho-Gehabe, wo ich das Gefühl habe, daß ich eigentlich mehr mit einem etwas überheblichen Grinsen geduldet werde und auch gefordert werde." (Trauth 44)*

\* Mehrere Teilnehmerinnen vermuteten, daß die Marktleiter nicht an der Qualifizierungsmaßnahme interessiert waren, sondern aufgrund des chronischen Personalmangels in den Märkten wohl gemeint hatten, in den Teilnehmerinnen "billige Arbeitskräfte" gefunden zu haben.

*"Als ich dann am Ende meine Prüfung hatte und mit meinen Forderungen kam, da hat er (der Marktleiter d. V.) offen zu mir gesagt: Ach, wissen Sie, wenn das für uns nicht so billig gewesen wäre, dann hätten wir das doch gar nicht mitgemacht." (Dehmel K4)*

*"Das ist mir also auch vermittelt worden, man hat am Anfang gesehen, da ist eine preiswerte Arbeitskraft und wenn die sich denn auch noch aufgrund ihrer Kenntnisse und Fähigkeiten gut einsetzen und vermarkten läßt, dann ist das natürlich eine super Sache. [...] Wenn ich als Fachverkäuferin angefangen hätte, ich hätte mich also mit diesem Gehalt nicht zufrieden gegeben, aufgrund meiner Kenntnisse und meiner Fähigkeiten hätte ich schon ein bestimmtes Gehalt gefordert. Also zu dem Geld hätten sie mich nicht gekriegt." (Trauth K27)*

Nur zwei Teilnehmerinnen - die allerdings bereits im ersten Jahr ihre Teilnahme am Modellversuch abbrachen - äußerten sich vorbehaltlos positiv über die Durchführung des Modellversuchs innerhalb der Märkte.

Wie die Teilnehmerinnen den Modellversuch bewerteten, hing u.a. auch von ihrer Teilnahme motivation ab: vor allem diejenigen Teilnehmerinnen erlebten den Modellversuch als "Täuschung", die sich von dem speziellen Angebot an Berufsrückkehrerinnen (s. Kapitel 4.4) angesprochen gefühlt hatten. Diejenigen Teilnehmerinnen hielten eine Kürzung der innerbetrieblichen Weiterbildung auf Teilzeitniveau für angemessen, die einen ausgeprägten Aufstiegswunsch artikuliert hatten.

Die innerbetriebliche Weiterbildung von Quereinsteigerinnen als weitere Besonderheit dieses Modellversuchs beinhaltetete aus der Sicht der wissenschaftlichen Begleitung mehrere kritische Punkte:

\* Für die Marktleiter wirkte sich offenbar die Unvereinbarkeit ihrer Einschätzungen über diese Zielgruppe und deren Ambitionen irritierend aus:

- In ihren Märkten hatten sie bereits motivierte und engagierte Berufsrückkehrerinnen beschäftigt, aber in versicherungsfreien Teilzeit-Beschäftigungen ohne weitere Entwicklungschancen;
- Es gelang ihnen mehrheitlich nicht, die teilweise langjährige Berufserfahrung der Teilnehmerinnen in anderen Wirtschaftszweigen des Einzelhandels vor ihrer Erwerbsunterbrechung als Basis anzuerkennen und darauf die innerbetriebliche Weiterbildung aufzubauen;
- Als Marktleiter sind sie Teil einer männlich-geprägten Berufskultur und somit entsprechenden Vorstellungen verhaftet; damit ist erklärlich, daß sie der Aufstiegs- und Karrieremotivation von Frauen und speziell von älteren Frauen mit Kindern eher skeptisch gegenüberstanden.

Zudem hielten sie einerseits die Fortbildung zur Handelsfachwirtin für eine anspruchsvolle, bereichernde Weiterbildung, andererseits empfanden sie diese Kenntnisse als nicht relevant für einen Aufstieg bei OBI.

\* Für die Teilnehmerinnen bedeutete der Quereinstieg in einen anderen Wirtschaftszweig und mit einer artikulierten Aufstiegs option ebenfalls den Bruch mit traditionellen Vorstellungen über Frauen mit Familienverantwortung:

- Sie entfalteten aufbauend auf teilweise jahrelangen Erwerbsunterbrechungen und Tätigkeiten in gesellschaftlich wenig akzeptierten Teilzeit-Beschäftigungsverhältnissen eine tragfähige Aufstiegs motivation und hielten diese mehrheitlich auch gegen Widerstände aufrecht;

- Sie mußten sich im Markt als neue Kollegin integrieren und gleichzeitig Akzeptanz als zukünftige Führungskraft erwerben;
- Sie konnten nicht immer ein Bild von sich selbst als Führungspersönlichkeit entwickeln und ein angemessenes Führungsverhalten einüben;
- Sie mußten nicht nur eigene Vorurteilsstrukturen über Frauen in Führungspositionen überwinden, sondern gegen die Abwertung ihrer Leistungen und Bemühungen ankämpfen, was ihnen - auch aufgrund von Selbstzweifeln - nicht immer gelang.

Sieht man von der allgemeinen Problemlage aufstiegsorientierter Frauen ab, läßt ein Vergleich zwischen der innerbetrieblichen Weiterbildung des Modellversuchs und der innerbetrieblichen Weiterbildung innerhalb der Top Center-Ausbildung vor allem zwei Unterschiede erkennen, die zum größeren Erfolg der Top Center führen:

- die allgemeine Akzeptanz und Hochschätzung der Top Center bei Mitarbeiter/-innen und Marktleitern und ihre Integration in das Unternehmen und
- die Benennung und Durchführung einzelner, identifizierbarer weiterbildungsrelevanter Aktivitäten im Markt und deren Kontrolle durch externe Anleiter.

Die *Marktleiter* beurteilten in ihrer Gesamtbewertung des Modellversuchs die Zusammenstellung der Weiterbildungsbausteine überwiegend positiv; sie bedauerten aber die erhebliche Belastung der Teilnehmerinnen durch die zeitliche und inhaltliche Beanspruchung. Einige Marktleiter hielten die umfangreiche Weiterbildungsmaßnahme für die Belange von OBI für verfehlt und konnten die Karriereabsichten der Teilnehmerinnen nicht nachvollziehen.

Die Hälfte der Marktleiter beurteilte das Gesamtkonzept des Modellversuchs überwiegend positiv. Sie hielten die Kombination der verschiedenen Weiterbildungselemente grundsätzlich für "durchdacht". Besonders positiv fanden sie die "Grundidee" der Frauenförderung und des Wiedereinstiegs von Berufsrückkehrerinnen.

*"Das ist ja eine positive Angelegenheit, ist gut, daß es das gibt, und sehe ich auch nach wie vor positiv, daß Menschen, auch wenn sie einige Jahre aus dem Berufsleben raus sind, wieder ins Berufsleben einsteigen können, alleine schon deswegen, um wirklich selbständig auch zu werden und einen gewissen Freiraum auch im privaten Bereich zu bekommen." (Klein 9)*

Teilweise sahen sie darin auch Vorbildcharakter für andere OBI-Mitarbeiterinnen, die durch die Präsenz einer Modellversuchs-Teilnehmerin im Markt dazu motiviert wurden, sich ebenfalls weiter zu qualifizieren.

Die Kritik der Marktleiter am Gesamtkonzept richtete sich u.a. gegen die aus ihrer Sicht kurze Laufzeit des Projekts, die den Teilnehmerinnen erhebliche zeitliche und inhaltliche Beanspruchungen neben der Arbeit im Markt abverlangt hatte. Auch empfanden einige Marktleiter das Konzept als zu anspruchsvoll für die Umsetzung in einem OBI-Baumarkt.

*"Ich sehe es an sich ein bißchen sehr zusammengepfercht und zu sehr alles zusammen. Man sollte das stufenweise machen. Die Frau X. mit ihrer Ausbildung könnte so ohne weiteres, was weiß ich, in die gehobene Etage eines Außenhandelsunternehmens gehen, von der Ausbildung her. Sie ist aber hier in einem OBI-Markt; hoffnungslos hat sie sich mit Dingen aufgepfropft, die sie niemals brauchen wird.[...] Also was will sie im Grunde jetzt im Moment mit einer so breiten Ausbildung, was sie mir da erzählt hat?" (Opel 16)*

Eine Aufstiegsoption a priori für Frauen hielten die Marktleiter aber in jedem Fall für verfehlt. Sie argumentierten u.a., erst müsse sich eine Frau im Markt bewährt haben, bevor man ihr eine Karriere in Aussicht stellen könne. Einige stellten aber auch diese Karriere infrage.

*"Ich überlege, ob das richtig ist, wenn man das nennt Modellversuch "Frauen in Führungspositionen". Ich meine, dann sollte man auch die richtige Zielgruppe haben. Ob es nicht richtiger wäre, Frauen zurück in den Beruf, ob das nicht ausreichend wäre?" (Wittmann 16)*

*"Warum muß man jetzt da unbedingt eine Führungsposition oder irgendeine Position den Frauen einreden? Warum kann man nicht einfach sagen, die Frau macht den Handelsfachwirt, macht zwei Jahre Praktikum, sie soll das als reines Praktikum sehen, als bezahltes Praktikum halt, und was danach kommt, sehen wir weiter. Ich bin überzeugt, daß für manche nachher im Markt ein Posten drin ist, der für beide Seiten vielleicht zufriedenstellend ist. Aber halt keine Gruppenleiter- oder Stellvertreterposition." (Maier 4)*

### *Sozialpädagogische Betreuung aus der Sicht der Teilnehmerinnen*

Bei der Konzeption dieses Modellversuchs wurde auf die Einrichtung einer "sozialpädagogischen Betreuung" verzichtet. Die Aufgaben einer solchen Maßnahme werden z.B. bei Umschulungsmaßnahmen für Frauen nach einer familienbedingten Erwerbunterbrechung wie folgt beschrieben:

*"Diese Begleitung ist als stabilisierendes Element der Berufsmotivation, der Überwindung von Schwierigkeiten, der Stützung des Selbstbewußtseins und der Einschätzung der realen (persönlichen wie gesellschaftlichen Möglichkeiten einer neuen Erwerbsarbeit unabdingbar." (Bujok 1988, S.108)*

"Auch die sozialpädagogische Betreuung der Umschulung hat sich als zwingende Voraussetzung für deren Erfolg erwiesen. Als zentrale Aufgabenbereiche der sozialpädagogischen Begleitung sind die Unterstützung bei der langfristigen Sicherung elementarer Lebensbedingungen der Umschülerinnen, bei alltäglichen Handlungsproblemen sowie die direkte Krisenintervention hervorzuheben." (Schiersmann 1993, S.153)

Da es sich bei der Mehrheit der Teilnehmerinnen ebenfalls um Berufsrückkehrerinnen und eine sehr langfristig angelegte Weiterbildung handelte, sollte der Nichteinbezug dieser Betreuung in die Modellversuchs-Konzeption aus der Sicht der Teilnehmerinnen überprüft werden.

Angesichts der umfangreichen Informations- und Orientierungsphase für die am Modellversuch interessierten Frauen (s. Kapitel 3) erscheint es im Nachhinein nicht verwunderlich, daß zwei Drittel der Teilnehmerinnen die sozialpädagogische Betreuung während der Laufzeit ihrer Weiterbildung nicht vermißt haben: sie hatten genügend Austausch mit ihrer Familie, sie telefonierten fallweise mit anderen Modellversuchs-Teilnehmerinnen und der Austausch mit den anderen Frauen in den Seminaren war ausreichend hilfreich.

*"Ich fühlte mich auch in diesen Sozialkompetenzseminaren sehr gut aufgehoben. Und zumindest dieser Erfahrungsaustausch am Anfang in diesen Seminaren hatte ja auch schon ein bißchen diese Komponente, wenn irgendwo Schwierigkeiten oder Schwächen waren, daß man halt eben Unterstützung, Förderung oder Bestätigung auch bekommen hat und da denn auch mal so seinen Frust ein bißchen verarbeiten konnte, der entstanden war. Und das reicht für mich persönlich vollkommen aus." (Trauth K17)*

Ein Drittel der Teilnehmerinnen hätte aber eine angebotene Betreuung in Anspruch genommen - und nur eine Teilnehmerin für private Probleme, die durch ihre lange tägliche Abwesenheit entstanden waren. Alle anderen Teilnehmerinnen hätten sie ausschließlich für die Lösung beruflicher Probleme angefragt.

*"Eine Art Supervision wäre gut gewesen, hätte ich gut gefunden." (Leiss K10)*

*"Am Anfang wäre das ganz wichtig gewesen, das hätte ich schon in Anspruch genommen. Gerade wenn man wieder reinkommt, wenn man so die Ganztagsarbeit nicht mehr kennt, sich einstellen auf Kollegen, auf den Chef, auf die Schule, auf das 'wieder lernen' - also ich denke, es waren eine ganze Menge Dinge, was da dann doch noch übrig geblieben ist, was auf den Seminaren nicht angesprochen werden konnte." (Klein K31)*

Alle Teilnehmerinnen mit einem Betreuungsbedarf haben OBI mittlerweile verlassen, wobei die Mehrheit die Fortbildung vorzeitig abgebrochen hat. Daß sie diesen Abbruch möglicherweise hätte vermeiden können, vermutete eine Teilnehmerin.

*"Vielleicht wäre das dann nicht so sehr eskaliert alles [...] Ich weiß es nicht, was da verkehrt gelaufen ist." (Baum K32)*

## 6 REAKTIONEN DER TEILNEHMERINNEN AUF DIE BELASTUNGEN DURCH DEN MODELLVERSUCHS

Wie dem Kapitel 5 zu entnehmen ist, erwies sich die Teilnahme am Modellversuch als außerordentlich belastend. Im folgenden Kapitel soll der Frage nachgegangen werden, welche Verarbeitungsformen und Vereinbarkeitsleistungen die Teilnehmerinnen mobilisierten, um den vielfältigen Belastungen zu begegnen. Aspekte der Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit mit Familie und Fortbildung und die individuellen Verarbeitungsformen und Reaktionen auf die Anforderungen des Modellversuchs auch durch Einstellungsänderungen werden ergänzt durch eine Einschätzung der Vereinbarkeitsbemühungen der Teilnehmerinnen seitens der Marktleiter. Die Diskussion der Gründe, die mehr als die Hälfte der Teilnehmerinnen zum Abbruch der integrierten Weiterbildungsmaßnahme bewog, beschließt dieses Kapitel.

### 6.1 Belastungen durch die Anforderungen von Betrieb, Familie und Fortbildung

In diesem Modellversuch begegneten sich Frauen in unterschiedlichen Stadien weiblicher Lebensbiographien:

Einige Mütter mit kleinen und viele Mütter mit halbwüchsigen und erwachsenen Kindern, die zwischen sechs und 23 Jahren aus familienbedingten Gründen ihre Erwerbsarbeit unterbrachen, und Mütter mit Kindern, die ununterbrochen oder seit einigen oder vielen Jahren (wieder) erwerbstätig und aus arbeitsmarktbedingten Gründen (maximal 18 Monate) erwerbslos waren. Die Vereinbarkeit von Familie/Haushalt, Erwerbstätigkeit und Fortbildung war für alle Teilnehmerinnen ein - unterschiedlich gewichtiges - Thema.

#### *Veränderungen im Familienalltag*

Die Teilnehmerinnen haben während ihrer Modellversuchs-Teilnahme mehrheitlich wesentliche Aufgaben der Haushaltsführung an Familienmitglieder und Verwandte delegiert. Sie selbst empfanden sich als rationeller arbeitend. Die Hälfte der Teilnehmerinnen reduzierte zusätzlich ihre Anspruchshaltung und kochte beispielsweise nicht mehr regelmäßig. Die meisten Marktleiter machten sich Gedanken über die besonderen Belastungen der Teilnehmerinnen, waren sich aber unklar darüber, ob und wie die Teilnehmerinnen sie bewältigten.

Vor allem bei den Teilnehmerinnen, die aus familienbedingten Gründen erwerbslos gewesen waren, hat sich im Laufe der Weiterbildungsmaßnahme ihre Haushaltsführung wesentlich verändert.

Die Hälfte der Teilnehmerinnen bewältigte ihre Hausarbeit durch Delegation und durch Reduzierung ihrer Ansprüche an Ordnung und Sauberkeit.

*"Ich finde das eigentlich positiv für mich. Früher war ich da viel pingeliger mit allem. Da mußte also das Bad blitzen und blinken,[...] aber es geht auch so." (Fink 27)*

*"Ich war ein ganzes Jahr für fast nichts mehr zuständig." (Baum K62)*

Vor allem Wäsche waschen, bügeln und kochen wurde delegiert. Sie selbst kochten nur noch selten und weniger aufwendig.

Die anderen Teilnehmerinnen hatten an ihrer Haushaltsführung entweder nichts verändert (darunter waren vor allem die Teilnehmerinnen, die nicht direkt aus der familienbedingten Erwerbsunterbrechung kamen und auch vorher nicht allein für die Haushaltsführung verantwortlich waren) bzw. führten nach eigener Einschätzung den Haushalt strukturierter und rationeller und delegierten Aufgaben, hielten dabei aber an ihrem gewohnten Anspruchsniveau fest.

*"Ich will ein gewisses Niveau haben [...]. Auf's Niveau möchte ich eigentlich nicht verzichten." (Hartmann 54)*

Einige Teilnehmerinnen scheiterten bei ihrem anfänglichen Bemühen, ihr altes Engagement im Haushalt aufrechtzuerhalten und begannen auch, ihre Ansprüche zu reduzieren und Aufgaben zu delegieren. Eine Teilnehmerin begründet ihre ursprüngliche Haltung folgendermaßen:

*"Damit ja niemand merkt, also hier ist eine Frau, die arbeitet ganztätig. Mein Mann hat da auch gesagt, Du spinnst, was soll denn das? Soll das noch ordentlicher sein als vorher?" (Leiss 29)*

Etliche Marktleiter machten sich im weitesten Sinne Gedanken über die Vereinbarkeitsproblematik zwischen Familie und Beruf, die sich für die Berufsrückkehrerinnen im Modellversuch ergab. Sie waren überwiegend informiert über die familiären Verhältnisse der Frauen, sie kannten und interpretierten deren spezifische Problematik - wie das folgende Zitat zeigt:

*"Ich habe also öfters nachgefragt, weil ich am Anfang zumindest mal auch hier bei meinen Mitarbeitern gesagt habe, ich ziehe den Hut vor diesen Frauen, die ja wirklich ihren Job bei OBI, die Schule, das Lernen und den Haushalt, die Familie, alles unter einen Hut bringen müssen. Ich habe da also öfters auch mal nachgefragt, ob alles noch so klappt, daß da wirklich die Aufgaben der Familie, wie sie eben in der Familie verteilt wurden. Sie hat an sich wenig dazu gesagt,*

*sie hat nur gesagt, es klappt alles. Wie was organisiert wurde, sie hat in dem Moment eigentlich schon Kinder, die erwachsen sind und ich gehe mal davon aus, daß das für eine Frau, die kleine Kinder hätte, wesentlich problematischer wäre. (Friedrichs 5f.)*

Die Sicht der Marktleiter auf die Art und Weise, wie die Frauen Familie und Berufstätigkeit individuell vereinbarten, reichte von Bewunderung über Skepsis, ob sie es tatsächlich schaffen, bis zur Vermutung darüber, die Teilnehmerinnen hätten sich zuviel vorgenommen und könnten beides nicht in Einklang bringen.

Nur eine Minderheit von Marktleitern war kaum an dieser Problematik interessiert und verfügte auch nicht über Informationen über die Lebensumstände der Teilnehmerinnen. Diese Marktleiter neigten dazu, das Thema als "Privatsache" der Teilnehmerinnen auszublenzen:

*"Dazu kann ich wenig sagen, aus dem einfachen Grunde, weil ich mich über die privaten Verhältnisse ja nie informiert habe, weil sie auch an sich nicht ins Geschäft gehören, es sei denn, jemand erzählt von sich aus über private Dinge." (Mader 16)*

Eine Teilnehmerin beklagte gerade diese Ignoranz der Marktleiter ihren Lebensumständen gegenüber und beschrieb die Konsequenzen einer solchen Einstellung: Sie feierte Überstunden ab oder meldete sich selber krank, wenn ein Bund krank wurde, um Diskussionen über ihre Einsatzbereitschaft zu vermeiden.

*"Das ist das, wo es auch schnell heißt, ach die ist ja doch nicht so einsetzbar, die muß ja doch immer nach ihren Kindern gucken. Das wollte ich halt damit umgehen f... Auf der anderen Seite ist es schon wahr, daß man nicht so einsetzbar ist mit Kindern, das ist ganz eindeutig [...] Aber ich verstehe auch nicht, warum es nicht so sein kann, daß man wirklich für den Betrieb nur in der Zeit verantwortlich ist, in der man auch wirklich da drin ist. Das ist einfach die Überzeugung, daß man mit Leib und Seele dabei sein muß." (Pohl 32)*

#### *Verhältnis zu Partner und Kindern*

Während den Teilnehmerinnen bei der Entscheidung zur Teilnahme am Modellversuch eine unterstützende Einstellung ihres Partners als wesentlich erschien, vernachlässigten sie eine ambivalente Haltung der Kinder bei ihrer Entscheidungsfindung eher (s. Kapitel 4.3). Angesichts der durch die große Belastung der Teilnehmerinnen veränderten Familiendynamik ist zu fragen, wie sich das Verhältnis zwischen den Familienmitgliedern und den Teilnehmerinnen im Laufe ihrer Weiterbildungsmaßnahme entwickelt hat.

Die anfängliche Unterstützung durch die *Partner* hat sich nicht über die gesamte Laufzeit der Weiterbildungsmaßnahme hinweg erhalten: Nur bei einem Viertel der Teilnehmerinnen blieb das Verhältnis unverändert; bei einigen Teilnehmerinnen hat sich das Verhältnis verbessert; die Hälfte der Teilnehmerinnen berichtete dagegen von Problemen.

Für fast alle Teilnehmerinnen rückten die Familie und deren Ansprüche in den Hintergrund:

*"In den letzten zweieinhalb Jahren stand bei mir die Familie im Hintergrund, nicht im Vordergrund, sondern eher im Hintergrund, weil eben die Schule und der Betrieb im Vordergrund standen." (Ott K25)*

Negativ gewertet wurde von mehreren Teilnehmerinnen, daß die Partnerschaft unter dem Zeitmangel und ihrer Belastung gelitten hatte:

*"Ich bin einfach nicht mehr so präsent wie früher, nicht mehr jederzeit verfügbar." (Leiss 16)*

Sie konnten mit ihren Ehemännern nicht genügend über ihre Probleme reden:

*"Ja, die längste Zeit hat er mir zugehört, also die überwiegende Zeit hat er mir zugehört und hat mich da auch unterstützt. Aber irgendwann hat er mir das dann auch mal gesagt, er hätte jetzt die Nase voll, er wollte nicht ständig von OBlhören." (Klein 67)*

Eine andere Teilnehmerin betont den geschlechtsspezifischen Aspekt dieser fehlenden Zuwendung.

*"Kann ich auch verstehen, wenn einem das so manchmal auf die Nerven geht dann. Aber ich hätte mir das dann angehört. Ich hätte dann da gesessen und hätte mir das jeden Abend und jeden Abend angehört. Das ist dann halt der kleine Unterschied auch wieder." (Leiss 51)*

Zwei Teilnehmerinnen berichteten von Minderwertigkeitskomplexen ihrer Partner angesichts ihrer ambitionierten Weiterbildung.

*"Der leidet hin und wieder unter Minderwertigkeitskomplexen [...]. Und ich denke mir, daß es eskalieren könnte, wenn ich wirklich in so einer Position wäre." (Dehmel 32)*

Nur wenige Teilnehmerinnen gaben an, daß sich ihre Partnerschaft verbessert habe: der Kontakt zum Partner sei - aufgrund der knappen Zeit - intensiver geworden, es sei hilfreich, mit ihm über Probleme sprechen zu können und er sei aufmerksamer als früher.

*"Es ist ein Miteinander, wo vorher nur ein Geben war, ist heute ein Geben und Nehmen, und es ist schöner geworden, muß ich sagen." (Malfeld K38)*

Insgesamt überwogen die eher kritischen Töne - die Teilnehmerinnen ließen sich aber eher nicht einschüchtern: Ihre Weiterbildung war ihnen wichtiger als ein durch ihr Nachgeben erreichter häuslicher Friede.

*"Ich hätte dann eher meine Ehe aufs Spiel gesetzt, sage ich ganz ehrlich.[...] Ich war also wirklich kurz davor auszugehen." (Ott 54)*

Die *Kinder* scheinen unter der Teilnahme der Mütter am Modellversuch am wenigsten gelitten zu haben: Sie profitierten entweder von einem engeren Kontakt mit dem Vater, von einer loseren Bindung an die Mutter oder davon, daß ihnen die Mütter explizit Zeit einräumten.

Bei der Betrachtung ihrer Beziehung zu den *Kindern* ergibt sich ein weitaus positiveres Bild. Als Erklärung ließe sich denken, daß die Beschäftigung mit den Kindern für die Teilnehmerinnen Vorrang vor den Partnern hatte.

Dies Ergebnis ist bemerkenswert, zumal einige Teilnehmerinnen auch eher Konflikte mit den Kindern als mit den Partnern erwartet hatten (s. Kapitel 4.2).

*"Mit unserem Sohn [...] habe ich also erstmal große Angst gehabt, daß das nicht klappt. Aber bei ihm klappt es eigentlich ganz gut, muß ich sagen. Nur für meinen Mann war es wahrscheinlich eine große Umstellung. [...] Nach dem Betrieb mußte er dann im Haushalt was machen, und in der Situation hat es eigentlich dann angefangen." (Ott 13)*

Daß sich die Beziehung zu den Kindern nicht verändert habe, gab fast die Hälfte der Mütter an. Einige Frauen erhielten mehr Anerkennung von ihren Kindern aufgrund ihrer Weiterbildung. Einige Teilnehmerinnen räumten dem Kontakt mit den Kindern extra Zeiten ein, damit diese nicht zu kurz kämen.

*"Ich habe nicht das Gefühl, daß da wirklich Defizite entstehen, weil ja Ansprechpartner daheim sind und ich auch abends [...] mir auch sehr viel Zeit einräume dann für ihn (den Sohn, d. V.) speziell." (Rühl 26)*

Andere Teilnehmerinnen erlebten positiv, daß die Lockerung der bisherigen engen Beziehung die Kinder selbständiger und unabhängiger gemacht hat.

*"Das Mutterbezogene von meinem Sohn hat nachgelassen, es ist jetzt mehr auf beide verteilt [...], hat sich das mehr eingependelt, daß es also jetzt beide Eltern betrifft." (Ott 69)*

Ein Viertel der Teilnehmerinnen konstatierte, daß ihre Teilnahme an dem Modellversuch nur durch das Engagement der Väter möglich war.

*"Bei uns klappt es, glaube ich, auch nur, weil mein Mann relativ viel Zeit übrig hat, frei machen kann für die Kinder. Sonst könnte ich es nicht verantworten." (Baum 51)*

In keinem Fall hat sich das Verhältnis der Mütter zu den Kindern verschlechtert - vermutlich auch deshalb, weil alle Mütter unter dem Druck standen, daß ihr berufliches Engagement nicht auf Kosten der Kinder gehen dürfe.

Gerade in Bezug auf ihre Verantwortung für Kinder entstanden den Teilnehmerinnen die inneren Konflikte, ob ihre Handlungsweise vertretbar sei (vgl. dazu auch: Becker-Schmidt u.a. 1982, S.15).

*"Es ist schon eine starke psychische Belastung, das alles richtig zu organisieren und dann auch immer im Hinterkopf (zu haben, d. V.), daß meine Kinder ja nicht darunter leiden." (Pohl 39)*

Diese Einstellung kam bei einigen Teilnehmerinnen auch bei der Entscheidung gegen die Teilnahme an Arbeitsgruppen im Kontext der Handelsfachwirt-Fortbildung zum tragen (s. Kapitel 5.4).

Zusammenfassend fällt im Hinblick auf die Vereinbarkeitsproblematik auf, daß die Teilnehmerinnen-Gruppe, die ihre Erwerbstätigkeit mit Hilfe von Verwandten über die Geburt der ersten Kinder hin aufrechterhielt (s. Kapitel 4.2), überwiegend ihre Haushaltsaufgaben delegierten und gleichzeitig ihre Anspruchshaltung reduzierten. Ebenso waren es überwiegend ihre Kinder, die bereits vorher einen engen Kontakt zu ihren Vätern hatten. Offenbar war es für diese Gruppe, die bereits mit Unterstützung durch andere erwerbstätig gewesen war, eine nicht so große Umstellung.

Ein anderer Zusammenhang deutet sich zwischen der Motivationslage der Teilnehmerinnen und dem Verhältnis zum Partner an: Ein unverändert gutes Verhältnis zum Partner bewahrten vor allem die Teilnehmerinnen, die seit Beginn des Modellversuchs explizit einen beruflichen Aufstieg anstrebten, eine eher positive Veränderung erlebten die Teilnehmerinnen, die durch die besonderen Chancen für Berufsrückkehrerinnen motiviert wurden und eine Verschlechterung erlebten eher die Frauen, die aus fehlenden Alternativen am Modellversuch beteiligt waren. Möglicherweise konnte letztere Gruppe den Partner nicht für eine Unterstützung gewinnen, weil sie selbst nicht überzeugt war.

## 6.2 Persönliche Verarbeitungsformen und veränderte Einstellungen zum Modellversuch

In diesem zweiten Abschnitt soll dokumentiert und analysiert werden, wie die Teilnehmerinnen ihre vielfältigen Erfahrungen im Verlauf ihrer Teilnahme am Modellversuch verarbeiteten. Auch ihre Einstellungsänderungen zum Modellversuch (Prioritätensetzungen, Motivationen, berufliche Anspruchshaltung etc.) werden festgehalten.

In den Fällen, in denen die Teilnehmerinnen nicht selbst von ihren Einstellungsänderungen berichteten, erfolgte eine dementsprechende Interpretation dann, wenn sich Aussagen, die den ausführlichen Interviews zu Beginn und am Ende ihrer Teilnahme entnommen wurden, über diesen Zeitraum hinweg - eindeutig und in verschiedenen Zusammenhängen erwähnt - veränderten.

Welche Folgen persönliche Einschätzungen auf das eigene Handeln haben können, soll an dem folgenden Beispiel verdeutlicht werden: Ihren verstärkten innerbetrieblichen Einsatz kurz vor den Handelsfachwirt-Abschlußprüfungen bewerteten zwei Teilnehmerinnen als Belastungsprobe bzw. als Zumutung:

*"Wir haben in der Prüfung gestanden und ich habe dermaßen unter Druck gestanden und das war für mich wirklich die schlimmste Zeit in den zwei Jahren. [...] In dieser Zeit mußte ich mich auf die schriftliche Prüfung vorbereiten, und ich muß sagen, ich bin also wirklich morgens um acht im Geschäft gewesen, abends um achtzehn Uhr nach Hause, ohne Pause, ohne freien Tag durch vier Wochen [...]. Ich (bin) davon ausgegangen, daß man sicherlich auch testen wollte, hält sie das durch oder versagt sie? Ich denke, daß das eine Art Probe gewesen ist." (Malfeld K2)*

*"Und dann ist ja verlangt worden, kurz vor der Prüfung richtig Druck gemacht worden den Frauen mit Inventurteilnahme und über das Wochenende Inventurteilnahme und das, also für einen auszubildenden Betrieb ist das schon ganz schön happig, was die sich da geleistet haben." (Baum K49)*

Ihre unterschiedlichen Einstellungen zum gleichen Sachverhalt führten zu unterschiedlichen Reaktionen: Frau Baum brach ihre Teilnahme am Modellversuch vorzeitig ab, während Frau Malfeld weiterhin bei OBI beschäftigt ist.

### *Persönlichkeitsentfaltung*

Zunächst werden die Veränderungen vorgestellt, die die Teilnehmerinnen selbst als Folge ihrer Teilnahme am Modellversuch bezeichneten.

Die Hälfte der Teilnehmerinnen glaubte, daß sich ihre Teilnahme am Modellversuch sehr positiv auf ihre persönliche Entwicklung ausgewirkt hat. Einige Teilnehmerinnen konnten an sich keine besonderen Veränderungen feststellen oder wollten eine solche nicht ihrer Teilnahme am Modellversuch zuschreiben.

Zwei Teilnehmerinnen gaben an, daß sie sich nicht verändert hatten, obwohl es der Situation angemessen gewesen wäre.

*"Ich hätte wesentlich selbstbewußter auftreten sollen und müssen, das weiß ich selber von mir. [...] Am schwierigsten war für mich, daß ich das Gefühl hatte, ich kann mich nicht genug durchsetzen, so wie ich das gerne gehabt hätte, weil ich eben auch nicht so aus mir rausgehen kann." (ImhofK3 + K14)*

Die Hälfte der Teilnehmerinnen jedoch berichtete von positiven Veränderungen. Einige Teilnehmerinnen fühlten sich ausgeglichener und zufriedener, andere hatten an Selbstbewußtsein dazugewonnen und glaubten, sich eher von Ansprüchen anderer abgrenzen zu können.

*"Die haben jetzt zu mir gesagt, Du bist so strack (geradeheraus, d. V.) geworden: Du sagst einfach nein, wenn man dich um was bittet. Und das hätte ich also früher nicht getan. [...] Jeder drückte sich und ich hatte dann das Gefühl, ich muß. Und jetzt habe ich das Gefühl nicht mehr." (Hartmann 49f.)*

Andere Teilnehmerinnen legten mehr Wert darauf, daß sie konsequenter in ihren Haltungen geworden seien und angemessener ihre Standpunkte vertraten.

*"Ich denke schon, daß ich es direkter jetzt kann. Daß ich gar nicht so lange mehr abwarte. [...] Das ist schon wichtig, daß man von Anfang an sagt, stop, bin auch noch da." (Baum K69)*

Zwei Teilnehmerinnen erlebten, wie ihr früheres Selbstbewußtsein wiederkehrte.

*"Ich habe mein Selbstbewußtsein, was ich früher schon hatte und verloren hatte, das habe ich wieder gewonnen, ich bin wieder die Alte, nur daß ich also gieriger bin nach Lernen." (Malfeld S4)*

*"Für mich selber das Wichtigste, daß ich eben heute mein Selbstwertgefühl wieder habe, mein Selbstbewußtsein, und im Grunde genommen, daß ich heute selbstbewußter bin als vor 3 Jahren." (Cordes K67)*

Und bei zwei weiteren Teilnehmerinnen hatte ihre Teilnahme am Modellversuch verborgene Fähigkeiten freigelegt.

*"Daß in mir innerlich auch irgendwas geschlummert hat, was ich selber sagen wollte und was ich selber nicht alleine sagen konnte, das das so unterstützt hat, das ich also jetzt ein ganzes Stück sagen kann." (Klein S5)*

*"Bestimmte Dinge, ich will noch nicht einmal so weit gehen zu behaupten, daß sie vorher nicht da waren, aber die doch sehr verschüttet waren, daß die einfach wieder freigelegt worden sind. Ich habe einfach auch wieder Stärken an mir ent-*

*deckt, die ich zumindest lange, lange Zeit vergessen hatte und die sind wieder freigelegt worden und auch weiterentwickelt worden." (Trauth S4f.)*

Und zwei Teilnehmerinnen ist ihr Leben als Frau bewußter geworden.

*"Ich lasse mir keinen Mann mehr vorsetzen, ich bin der Meinung, das bringe ich selber. Nachdem ich Einblick hatte, was der Herr geleistet hatte, sage ich mir, das kann ich auch." (Malfeld K14)*

*"Ich bin dadurch aufgewertet worden, und ich fühle mich also als Frau heute genauso wichtig oder manchmal noch wichtiger als ein Mann.[...] Ich nehme nicht mehr alles so hin, wie es kommt. [...] Ich sage auch genauso nein." (Leiss S10)*

Wohl alle Teilnehmerinnen erlebten, daß sie weit weniger abhängig von der Anerkennung anderer (sei es in der Familie, sei es im Beruf) geworden waren.

#### *Entwicklung des beruflichen Anspruchsniveaus*

Im Verlauf ihrer Weiterbildungsmaßnahme stellte sich bei den meisten derjenigen Teilnehmerinnen, die zu Beginn ihrer Teilnahme eher weniger an Aufstieg interessiert waren, eine explizite Aufstiegsorientierung als Zielperspektive ein. Etliche Teilnehmerinnen modifizierten ihren Aufstiegswunsch durch Arbeitszeitvorstellungen: die einen sind nicht bereit, über Vollzeit hinaus zu arbeiten und die anderen reduzieren für eine Zeitlang ihre berufliche Anspruchshaltung aufgrund ihres Teilzeitwunsches.

Alle Teilnehmerinnen wurden sich im Verlaufe ihrer Teilnahme am Modellversuch klarer über ihre beruflichen Vorstellungen und Ansprüche - bei einigen Teilnehmerinnen veränderte sich nicht die Zielrichtung, sondern die Genauigkeit der Vorstellung.

*"Denn aufgrund dieser ganzen Sache weiß ich jetzt eigentlich, was ich will; das wußte ich vorher nicht." (Pohl K10)*

Allen Teilnehmerinnen erschien ihr weiteres Leben als Berufstätige vorgezeichnet - eine Rückkehr in eine familienbedingte Erwerbspause war für sie nicht mehr denkbar.

*"Inzwischen weiß ich, daß ich nicht mehr zu Hause sein könnte so eine lange Zeit und daß ich, wenn ich das noch mal von vorne anfangen würde, keine x Jahre Pause im Berufmachen würde, weil x Jahre ist eine furchtbar lange Zeit. [...] Meine Zukunft ist, daß ich im Beruf bleibe und mir eben eine andere Stellung suche, in der Führung sogar, wenn möglich und dann bis zum Rentenalter arbeiten werde." (Ott K27)*

Die größte Veränderung der Teilnehmerinnen geschah jedoch in der Akzeptanz der eigenen Aufstiegsambitionen:

Etwa ein Drittel der Teilnehmerinnen hatte ihren Wunsch nach Aufstieg und ca. zwei Drittel der Teilnehmerinnen andere als eine explizite Aufstiegsorientierung als Motiv für ihre Teilnahme genannt (s. Kapitel 4.4). Bei elf dieser 15 Teilnehmerinnen entwickelte sich im Verlauf der Weiterbildungsmaßnahme ein ausgeprägter Aufstiegswunsch.

*"Dadurch, daß man lange aus dem Beruf war, weiß man nicht mehr, was man noch kann, was man sich zutrauen kann, und das habe ich in den letzten zwei-einhalb Jahren gelernt, daß ich mir doch einiges zutrauen kann." (Ott K31)*

*"Klar ist die Anspruchshaltung eine andere geworden als die vor 2 Jahren am Anfang [...]. Immerhin habe ich jetzt zwei Jahre gearbeitet, Seminare besucht und diese ganze Zeit einfach durchgestanden, eine Menge Konflikte erlebt. [...] Da stelle ich schon einen anderen Anspruch." (Klein K36)*

*"Undjetzt merke ich schon, wenn ich nur Sachbearbeiterin bin, daß es mir eigentlich nicht reicht, daß ich unbedingt mehr Verantwortung übernehmen will." (Hartmann K23)*

Aus diesen Äußerungen läßt sich schließen, daß eine zu Beginn des Modellversuchs gestellte Frage nach Aufstiegswünschen von den Teilnehmerinnen wohl eher zurückhaltend beantwortet wurde: Sie nahmen zwar mit Engagement am Modellversuch teil - entsprechende Ansprüche jedoch eindeutig zu formulieren, gelang ihnen mehrheitlich erst, nachdem sie einschlägige berufliche Erfahrungen gesammelt hatten.

Darüberhinaus kann gefolgert werden, daß das gestiegene Selbstbewußtsein der Teilnehmerinnen - trotz unzureichender Förderung - zur Formulierung expliziterer Aufstiegsorientierung geführt hat.

Die Hälfte der Teilnehmerinnen (13) stellte sich ihren Aufstieg in Vollzeittätigkeit vor. Eingeschränkt wurde dieses Votum aber dadurch, daß die Teilnehmerinnen vor allem dann Vollzeit arbeiten wollen, wenn sie einen verantwortungsvollen Arbeitsplatz haben.

*"Ich wollte eigentlich, wenn ich nur Lohnbuchhaltung mache, nicht ganztags arbeiten." (Hartmann K22)*

In dieser Gruppe befanden sich auch zwei Teilnehmerinnen, die ihre innerbetriebliche Fortbildung in Teilzeit absolviert hatten.

*"Aber als Stellvertreter, so wie ich jetzt arbeite, (zu arbeiten) ist nicht drin." (Hartmann 62)*

Fünf Teilnehmerinnen problematisierten aber gerade diesen Aspekt der Vollbeschäftigung.

*"Es ist halt jetzt eine Entscheidung, was ich machen möchte: Ist der Beruf das Wichtigste? Möchte ich doch noch mehr für die Familie oder auch für mich da sein? Ich bin ja auch ein ganzes Jahr zu kurz gekommen. Ich war nicht einmal im Schwimmbad. Das ist halt die Frage, da bin ich mit mir noch am Zaudern, [...] die Tendenz ist schon, Verantwortung zu haben, aber nicht rund um die Uhr zu arbeiten. Und das halt zu finden." (Baum K67)*

Offenbar wurde in den Märkten selten darauf Rücksicht genommen, daß die Teilnehmerinnen nicht unbeschränkt und ohne Weiteres vereinbarte Arbeitszeit überschreiten konnten.

*"Auf der anderen Seite ist es schon wahr, daß man nicht so einsetzbar ist mit Kindern, das ist ganz eindeutig [...]. Aber ich verstehe auch nicht, warum es nicht so sein kann, daß man wirklich für den Betrieb nur in der Zeit verantwortlich ist, in der man auch wirklich da drin ist. Das ist einfach die Überzeugung, daß man mit Leib und Seele dabei sein muß." (Pohl 32)*

Einige Teilnehmerinnen entschieden sich aufgrund ihrer Erfahrungen im Modellversuch für einen begrenzten Aufstieg aufgrund der Arbeitszeitbelastung, die in Führungspositionen über Vollzeit hinweggeht.

*"Reingegangen sind wir, glaube ich, alle mit der Vorstellung eine Stellvertretung zu kriegen, aber inzwischen weiß ich, daß ich bei OBI keine Stellvertretung haben möchte. [...] Bei OBI nicht, OBI fordert sehr, sehr viel von seinen Marktleitern und seinen Stellvertretern. Es ist also bei OBI ein wirklich rund-um-die-Uhr-Job. (Ich will) schon einen Vollzeitjob, aber mehr nicht." (Ott KI7)*

Für viele Teilnehmerinnen stellt Vollzeit das Maximum an Arbeitszeit dar, während für Führungspositionen Vollzeiteinsatz plus Überstunden einkalkuliert werden.

Andere legten sich auf eine (zeitweise) Anspruchsreduktion aufgrund ihrer Teilzeitwünsche fest.

*"Mit meiner Teilzeit ist die Zeit im Moment für mich noch nicht gekommen, jetzt unbedingt auf Stellvertreter zu drängen. [...] Also im Moment möchte ich Vollzeit noch nicht. Und wenn das als Stellvertreter ist, wird es ja auch nicht bei 37,5 Stunden bleiben. Das ist ja auch noch ein Punkt." (Weber K9)*

*"Auf der einen Seite würde mich natürlich die Marktleiterassistentin reizen, aber das Ziel ist insofern im Moment gar nicht zu erreichen, weil ich im Moment nur diese Teilzeitbeschäftigung machen kann. Als Fernziel würde mich das schon reizen, und ich sehe da auch kein Problem, daß ich es nicht schaffen würde, sowohl persönlich wie auch fachlich." (Pohl 24)*

Daß von den Teilnehmerinnen nur eine Minderheit ihre Teilzeitwünsche für Aufstiegspositionen artikuliert, ist vermutlich mehr eine Folge der Abwehrhaltung der Teilnehmerinnen auswählenden Marktleiter gegen Teilzeit (s. Kapitel 5.2) als eine Widerspiegelung des tatsächlichen Bedarfs an qualifizierten Teilzeitarbeitsplätzen.

So verzichtete eine Teilnehmerin bereits in Vorwegnahme der Ablehnung auf die Thematisierung ihrer Wünsche.

*"Von der ganzen Situation hier bei uns im Markt wußte ich, daß der Marktleiter das bestimmt nicht akzeptiert. Und deswegen habe ich das (den Gedanken d. V.) auch wieder nach hinten geschoben." (Ott K28)*

Ausschließlich die vier Teilnehmerinnen, die auch nach Beendigung des Modellversuchs keinen beruflichen Aufstieg anstrebten und von denen drei die Fortbildung zur Handelsfachwirtin vorzeitig abgebrochen hatten, erklärten sich mit einem sicheren Arbeitsplatz zufrieden.

*"Also in erster Linie kommt es mir schon auch mit auf die Arbeit drauf an, daß sie interessant ist, daß sie abwechslungsreich ist." (Imhof/K10)*

#### *Verhältnis zum eigenen Einkommen*

Für zwei Drittel der Teilnehmerinnen gewann im Verlauf des Modellversuchs offenbar aufgrund ihres gestiegenen beruflichen Selbstwertgefühls die Höhe des eigenen Einkommens zunehmende Bedeutung.

Erwerbsarbeit wird von verheirateten Frauen häufig nicht als Mittel für ein existenzsicherndes Einkommen angesehen, sondern als Beitrag zum Familieneinkommen (vgl. Geissler/Oechsle 1990, S.23). Auch in diesem Modellversuch gaben nur neun Teilnehmerinnen finanzielle Interessen als (mit-) ausschlaggebenden Grund für ihren Wunsch nach beruflichem Wiedereinstieg an (s. Kapitel 4.2). Mehrere Teilnehmerinnen meinten, daß sie nicht arbeiten *mußten*, weil ihr Mann genug verdient.

*"Ich bin also auch in dieser glücklichen Lage, daß mein Mann eigentlich genug verdient, daß ich also nicht arbeiten brauche." (Leiss 7)*

Dennoch klagten die meisten Teilnehmerinnen, daß das während ihrer Fortbildung gezahlte Tarifgehalt zu wenig sei und nicht zur Existenzsicherung ausreiche.

*"Mein Mann unterstützt ja das Ganze. Also ohne das Gehalt meines Mannes könnte ich das unter normalen Umständen gar nicht durchführen. Von dem Geld von OBI, das wäre ein bißchen wenig; wenn ich allein wäre, könnte ich das nicht, ganz ehrlich." (Malfeld 87)*

Sie verstanden die Höhe ihres Einkommens als "Lehrlingsgehalt".

*"Ich habe das nicht so sehr von der finanziellen Seite her gesehen, weil ich mir gesagt habe, ich bin ja hingegangen, um zu lernen." (Malfeld K13)*

*"Aufgrund meiner Kenntnisse und meiner Fähigkeiten hätte ich schon ein gewisses Gehalt gefordert. Also zu dem Geld hätten sie mich nicht gekriegt. [...] Wegen dieser Ausbildung halt, wegen der Freistellung, weil ich eben die Tage zum Seminar bin, weil ich die Schule denn auch habe." (Trauth K26)*

In den Abschlußgesprächen wurde deutlich, daß das eigene Einkommen auch für diejenigen Teilnehmerinnen an Bedeutung gewonnen hat, für die Geldverdienen zunächst keine Rolle gespielt hatte bzw. die nur Wert auf ihre Sozialversicherung gelegt hatten oder darauf, überhaupt zum Familieneinkommen beizutragen.

*"Das ist ein Punkt für mich, daß ich Geld verdiene. Weil ich bringe ja auch was von mir. Ich will arbeiten, und das bringe ich dann auch entsprechend, und dann will ich auch entsprechend bezahlt sein dafür." (Neuendorf 59)*

*"Also ich fange mit DM 4.000,- an und nach einem halben Jahr dann DM 1.000,- mehr. Also ich denke, das ist eine Grundlage, wo man bereit ist, auch einiges zu leisten, oder ich bin da jedenfalls bereit, einiges dafür zu tun." (Fink K16)*

Auch den Teilnehmerinnen, die für ihren eigenen Unterhalt sorgten, wurde das Einkommen wichtiger; auch sie wollten sich ihre Qualifikation und Verantwortungsübernahme angemessen bezahlen lassen.

Offenbar wächst mit zunehmender Qualifizierung bei Frauen, die nach einer familienbedingten Erwerbspause beruflich wiedereinsteigen, ein berufliches Anspruchsniveau, das sich auch in Forderungen nach angemessener Bezahlung niederschlägt.

#### *Veränderungen in den Einstellungen zum Modellversuch*

Bei insgesamt drei Viertel der Teilnehmerinnen veränderte sich ihre zu Beginn zuversichtliche und hoffnungsfrohe Einstellung in bezug auf den Modellversuch zu einer vor allem die innerbetriebliche Weiterbildung betreffende enttäuschten Haltung. Konsequenz daraus war u.a., daß die Fortbildung zur Handelsfachwirtin im Vergleich zur innerbetrieblichen Weiterbildung größeren Stellenwert als zuvor gewann.

Die Stimmungslage der Teilnehmerinnen zu Beginn ihrer Teilnahme am Modellversuch war von Enthusiasmus, Engagement und Motivation gekennzeichnet. Ihre Selbsterfahrung auf dem Orientierungsseminar und ihre erfolgreiche Teilnahme am Assessment Center bewegte die Teilnehmerinnen sehr und ließ sie selbstbewußt und hoffnungsfroh die Herausforderung durch die Ansprüche der Weiterbildungsmaßnahme annehmen.

*"Du willst beruflich wieder einsteigen, gleichzeitig lernen und noch eine Aufstiegsbildung, davon hast Du ja gar nicht gewagt zu träumen." (Baum K62)*

*"Ich bin da reingekommen eigentlich hochmotiviert durch diese Seminare, das war alles so toll durchorganisiert und da sah man, da steckte was dahinter, Super, und dann auch die Zentrale, das war alles so toll." (Pohl 15)*

*"Ich habe gedacht, du kannst einfach mehr. Mir fehlte nur die Gelegenheit zu sagen, da und da kannst du das auch anwenden und beweisen." (Trauth T2)*

Auch die Teilnehmerinnen, die sich zunächst aus Mangel an Alternativen (s. Kapitel 4.4) für den Modellversuch interessiert hatten, begannen die Teilnahme voller Zuversicht.

*"Also Privatleben fällt schon ziemlich flach. Das ist schon ein arger Streß. Aber es macht mir trotzdem immer noch Spaß. Und ich würde es auch nicht aufgeben." (Imho/40)*

Alle "stürzten sich in das Berufsleben".

*"In den Berufselber habe ich mich eigentlich ziemlich reingestürzt ins Berufsleben; mein Privatleben, auch das Familienleben habe ich sehr vernachlässigt, muß ich sagen, es war also ganz bewußt, es war mir auch ein Bedürfnis, einfach mal wieder dajetzt wirklich reinzusteigen, es war für mich einfach Schwerpunkt gewesen." (Trauth K9)*

Die Teilnehmerinnen waren bewegt von dem Gedanken, das Bestmögliche aus dieser Chance für aufstiegsorientierte und lernwillige Frauen zu machen.

*"Ich versuche sehr stark nach vorne zu streben. [...] Ich finde es alles in allem recht positiv und denke, daß ich da auch kundtun werde, wenn diese Sache zum Teil vorbei ist, daß ich entsprechende Angebote von ihm (dem Marktleiter, d. V.) erwarte und ich habe also den festen Willen, was daraus zu machen." (Rühl T3)*

Doch bereits im Verlaufe des ersten Weiterbildungsjahres begann sich Enttäuschung und Desillusionierung vor allem über die Art und Zielsetzung der innerbetrieblichen Weiterbildung im Markt auszubreiten. Konfrontiert mit der Abwertung ihrer Leistungen und Ambitionen (s. Kapitel 5.3) bezeichneten sich von den 23 Teilnehmerinnen 15 als frustriert, mit einer eher resignativen Tendenz hin zur Ratlosigkeit.

*"Jetzt so langsam aber sicher kommen wir ja drauf, daß das doch nicht so gut ist, wie sie das ausgearbeitet haben. [...] Ich glaube nicht, daß daß das, was uns versprochen wurde, eingehalten wird. [...] Und das ist schade. Ich habe, das gebe ich ganz ehrlich zu, deswegen auch zeitweise mal die Lust verloren. Daß ich dann gesagt habe, für was eigentlich? Dann habe ich gedacht, ist ja egal, dann gibt es ja noch andere Möglichkeiten." (Imhof53)*

*"Wäre es nicht so knapp vor der Prüfung gewesen, dann hätte ich den OBI verklagt, auf Einhaltung des Vertrages." (Baum K21)*

Zwei Teilnehmerinnen waren zwar unzufrieden mit ihrer Situation im Markt, aber nicht resigniert: Sie versuchten weiterhin, ihre Absichten zu verfolgen.

*"Ich war vorher selbstbewußt, das hat man zu brechen versucht in verschiedenen Varianten und jetzt, nachdem ich nicht gekündigt habe und nicht hingeschmissen habe, bin ich genau an dem Punkt, was ich immer gesagt habe, ich kann das, ich will das, und ich werde es auch machen. Und diese Einstellung wollten sie mir ja brechen." (Cordes K68)*

Die bei der Mehrheit sich einstellende enttäuschte Haltung gegenüber der innerbetrieblichen Weiterbildung führte dazu, daß sie der *Handelsfachwirt-Fortbildung* einen größeren Stellenwert als zuvor einräumten, wie die folgenden, zu unterschiedlichen Zeitpunkten erhobenen Äußerungen einer Teilnehmerin veranschaulichen.

*"Jetzt für uns bei 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 praxisnahesten und das ist letztendlich auch das Ausschlaggebende." (Gaube 13)*

*"Die Handelsfachwirtin war ja im Prinzip das A & O." (Gaube K7)*

Zu den von der innerbetrieblichen Weiterbildung enttäuschten Teilnehmerinnen zählten interessanterweise vor allem Teilnehmerinnen, deren Marktleiter auf dem Assessment Center nicht anwesend gewesen waren. Mehrheitlich gehörten auch Teilnehmerinnen zu dieser Gruppe, die von Marktleiterwechsel und eigenem Marktwechsel betroffen waren (s. Kapitel 5.3.2). Dies läßt darauf schließen, daß die Akzeptanz und Unterstützung durch die Marktleiter als wesentlicher Faktor für eine erfolgreiche Weiterbildung von aufstiegsbereiten Frauen angesehen werden muß.

#### *Erwartungen an die Unterstützung durch die Modellversuchs-Mitarbeiterinnen*

Wir haben bereits im Kontext der Sozialkompetenz-Seminare (s. Kapitel 5.5) und einer möglichen sozialpädagogischen Begleitung (s. Kapitel 5.8) auf die Bedeutung des Modellversuchsträgers für die Teilnehmerinnen hingewiesen. Die Rolle des Vereins wurde auch im Kontext der Verarbeitung der Belastungen vor allem in innerbetrieblichen Bereich von den Teilnehmerinnen angesprochen. An dieser Stelle soll die Bedeutung des "Vereins zur beruflichen Förderung von Frauen" als Modellversuchsträger aus der Sicht der Teilnehmerinnen ausführlicher und differenzierter gewürdigt werden.

Mehrheitlich schätzten die Teilnehmerinnen den Einfluß der Modellversuchs-Mitarbeiterinnen auf den Verlauf der innerbetrieblichen Fortbildung - als dem für sie problematischeren Teil der Weiterbildungsbausteine - als gering ein, so daß sie dort keine Unterstützung vom Modellversuchsträger erwarteten.

Die Ansichten der Teilnehmerinnen über die Möglichkeiten der Modellversuchs-Mitarbeiterinnen resp. des Vereins zur beruflichen Förderung von Frauen gingen auseinander.

Für einige Teilnehmerinnen war das Angebot an Unterstützung ausreichend.

*"Sie waren halt auch Ansprechpartner. Also es ist schon wichtig gewesen, die Unterstützung zu haben." (Weber K15)*

*"Wenn wirklich mal Probleme auftauchen sollten, man kann sich jederzeit dorthin wenden. Wenn ich das aber nur mit OBI zusammen gemacht hätte, ach Gott, wo wende ich mich jetzt hin, wenn jetzt was ist?" (Achenbach 30)*

Eine Teilnehmerin sah den Vereins als "Mittler" an, ohne den sie sicherlich "untergebuttert" worden wäre.

*"Ich habe jetzt kennengelernt, daß der Frauenverein als Mittler sehr gute Dienste machen kann, der hilft einem dann doch ganz schön, auch mit den Entscheidungen." (Pohl 26)*

Einige Teilnehmerinnen beschrieben, daß der Verein keine Einflußmöglichkeiten auf die innerbetriebliche Weiterbildung gehabt hatte.

*"Nachher [...] hätte ich schon erwartet, daß irgendjemand sagt, so nicht, also das ist nicht im Sinne des Projektes, aber ich meine, in den anderthalb Jahren hat man soviel von anderen gehört, die also viel früher als ich in dieser Situation waren und da ist auch nicht so groß geholfen worden." (Hartmann K28)*

Andere Teilnehmerinnen hätten sich vom Verein mehr und effektivere Unterstützung erhofft und waren dann insbesondere von deren innerbetrieblicher Einflußlosigkeit enttäuscht.

*"Da hieß es Ausbildung in OBI, begleitet vom Frauenverein. Also das hat mich anfangs noch nicht einmal gar so betroffen, aber es gab viele Probleme von Frauen, die dann gedacht haben, jetzt wird irgendwie der Frauenverein aktiv oder führt Gespräche oder was weiß ich, was. Und da gab es also heftige Diskussionen, daß wir gesagt haben, ja eigentlich müssen wir ja alles alleine machen, auskämpfen. Und die Frauen haben ja auch gar keine Möglichkeit, die müßten irgendwie eine Funktion innerhalb des OBI haben. Die können ja auch nur reden, was haben die für eine Möglichkeit?" (Baum K28)*

*"Daß sie halt eben bei dem Marktleiter sich bei mir absolut nicht durchsetzen konnten, war nun leider so, und daß halt die ganze Geschichte deswegen nicht eingehalten werden konnte." (Kühl K9)*

Trotzdem betonte eine Teilnehmerin den persönlichen Nutzen, den sie aus der Unterstützung ziehen konnte.

*"Ich habe da sehr viel Unterstützung bekommen, also rein persönliche Unterstützung. Das sehe ich auch so. Ich denke z.B. auch, daß durch diese horrenden Probleme, die da aufgetaucht sind, daß da teilweise die Frauen vom Verein so konsterniert auch waren, daß die selber im Moment gar nicht wußten, wie es weitergeht oder was man machen kann oder was man nicht machen kann. Also das soll jetzt keine Kritik sein, sondern einfach nur eine Feststellung." (Cordes K63)*

Sie vermutete, daß bei einer engeren Zusammenarbeit zwischen dem Verein und der Geschäftsführung von OBI möglicherweise der Verein mehr Einfluß hätte nehmen können.

*"Daß da einfach mehr Einfluß hätte sein können, von hinten herum, nicht über meine Seite oder den Marktleiter, sondern hinten herum." (Cordes K64)*

### *Tätigkeiten zur Entspannung*

Die Bandbreite der bevorzugten Aktivitäten, mit denen sich die Teilnehmerinnen von ihren Belastungen erholten, reichte von Spazierengehen, Fernsehen, Freundinnen besu-

chen über Kochen, sich mit Pflanzen beschäftigen bis zum Sport treiben und in die Sauna gehen. Zwei Teilnehmerinnen befanden sich in einer psychologischen Gesprächstherapie und eine Teilnehmerin versuchte, auch im Markt ab und zu der Hektik zu entgehen.

*"Es kann ohne weiteres passieren, daß [...] ich an irgendeinem Tag mal in den Garten gehe und einfach mal zwei Stunden Blumen stecke, weil ich das brauche. Die Gestecke werden zwar hinterher verkauft, d.h. ich mache schon meine Arbeit und meinen Beruf, aber für mich ist das einfach eine Erholung und Entspannung." (Trauth 47)*

### *Blockaden auf der Kommunikationsebene*

Einige Teilnehmerinnen reagierten auf Kritik durch Marktleiter mit Kommunikationsblockaden.

Einige Teilnehmerinnen berichteten davon, daß sie in problematischen Auseinandersetzungen mit dem Marktleiter nicht spontan reagieren konnten, sondern wie "vor den Kopf geschlagen" schwiegen.

*"Ich hätte auch gar nichts dazu sagen können, da hatte ich einen Kloß im Hals, da kann ich nichts sagen, das muß ich erst verdauen." (Cordes 42)*

*"Also lauter solche Dinge, über die vorher nie eine Forderung bestand oder überhaupt ein Gespräch gewesen ist oder sonst irgendwas, das kam dann plötzlich alles auf einmal. Ich habe auch gar keine Lust gehabt in dem Moment, erstmal war ich totalperplex." (Klein Kl 7)*

*"Ich habe nur das Gefühl gehabt, daß ich mich versteinere irgendwie. Also so ein komisches Gefühl habe ich überhaupt noch nicht gehabt, daß ich überhaupt nichts mehr bewegen könnte." (Leiss 38)*

Gemeinsam war diesen Situationen, daß die Teilnehmerinnen überrascht wurden von einer sie und ihre Fähigkeiten abwertenden Aussage des Marktleiters.

Offenbar hatte ihrem Empfinden nach der Marktleiter die Sachebene verlassen - dies zurückzuweisen und Widerstand zu leisten, fehlte den Teilnehmerinnen die Selbstsicherheit. So deutlich mit der fehlenden Akzeptanz des Marktleiters konfrontiert, waren sie offenbar von der Angst blockiert, jegliche zukünftige Arbeitsbasis zu zerstören, wenn sie ebenfalls Kritik üben würden.

### *Weg in die Erkrankung*

Etwa die Hälfte der Teilnehmerinnen wurde im Laufe des Modellversuchs ernsthaft krank: Auslöser waren nach ihrer eigenen Auffassung die Arbeitsbedingungen im Markt bzw. ungelöste Konflikte mit dem Marktleiter. Sechs Teilnehmerinnen beendeten als Folge ihrer Erkrankung die Modellversuchs-Teilnahme.

Etwa die Hälfte der Teilnehmerinnen machte für ihre Erkrankung mitverantwortlich, daß sich ihnen die Belastung als so groß und nicht mehr bewältigbar darstellte. Sie fanden damit zunächst auch Zeit, über die belastende Situation nachdenken zu können.

*"Durch die Krankheit hatte ich viel Zeit, über alles nachzudenken. Man ist in einer anderen körperlichen Verfassung und ich habe mich während der Krankheit gefragt, ob das, was ich tue, irgendwo ein Schuß in den Ofen ist?" (Malfeld K30)*

Auslöser für die körperlichen bzw. psychischen Erkrankungen waren bei sieben Teilnehmerinnen vor allem die allgemeinen Arbeitsbedingungen im Markt und der Streß.

*"Ich habe also einen Nervenzusammenbruch gehabt [...]. Es war einfach alles zuviel mit einem Mal, hatte ich das Gefühl. Man hatte das Gefühl, überall muß man 100%ig sein, und man war unzufrieden mit dem, was gelaufen ist, wie es abgelaufen ist und dieser ganze Streß, die Situation. Dann kommen noch private Probleme dazu, zwangsläufig, bleibt ja nicht aus, das ist ja irgendwo dann ein Teufelskreis. Man nimmt ja auch viel mit nach Hause." (Dehmel K7)*

Bei weiteren fünf Teilnehmerinnen führten die andauernden, ungelösten Konflikte mit dem Marktleiter zu manifesten psychischen Problemen.

*"Ich war dann eine Woche im Krankenhaus. [...] Dann stand ich erstmal unter Psychopharmaka. [...] Die Diagnose war regelrechter Nervenzusammenbruch." (Klein K20f)*

Bei insgesamt sechs Teilnehmerinnen führte ihre körperliche bzw. psychische Situation zu der Entscheidung, ihre Teilnahme am Modellversuch abzubrechen und bei OBI zu kündigen.

*"Diese Situation werde ich beenden, weil ich einfach psychisch auch daran zugrunde gehe. Es beläuft sich dann am Ende dieser Zeit auf eineinhalb Jahre, wo ich diesem psychisch starken Druck ausgesetzt bin. [...] Und das werde ich mit Sicherheit beenden." (Rühl S2)*

*"Also es war so bedrückend, ich war wirklich fertig mit den Nerven, und es hat mich echt in eine Krise gestürzt." (Pohl K5)*

*"Das hat sich gesammelt und gestaut gehabt, das ganze Jahr diese Unzufriedenheit [...], daß ich einfach keinen Sinn mehr drin gesehen habe, mich so zu quälen. Irgendwo habe ich mich gequält." (Sander Kl6)*

#### Gedanken an Abbruch

Wegen der unbefriedigenden Situation der innerbetrieblichen Weiterbildung und wegen dem durch die Handelsfachwirt-Fortbildung entstandenen Leistungsdruck erwog die Hälfte der Teilnehmerinnen im ersten Jahr der Maßnahme den Abbruch ihrer Teilnahme.

Im Laufe der Weiterbildung drängte sich zwölf Teilnehmerinnen ein konkreter Abbruchgedanke auf: Gründe für dieses Abwägen lagen mehrheitlich in der psychischen und physischen Belastung durch die Arbeit im Markt. An zweiter Stelle lagen die durch die Schule und die bevorstehende Prüfung verursachten Probleme.

*"Das erste Mal wollte ich abbrechen nach der Probezeit, als ich da so blöde herumgelaufen bin und gekehrt habe und die Dreckarbeiten und die körperlich schweren Arbeiten gemacht habe, da fühlte ich mich also ganz beschissen. [...] Dann habe ich das Gefühl gehabt, ich komme in der Schule nicht klar, ich weiß nicht, wie ich das alles bewältigen soll." (Dehmel 35)*

Abgehalten wurden diese Teilnehmerinnen zu dem Zeitpunkt von einer Kündigung durch: eine Aussprache mit ihrem Marktleiter (3), die Thematisierung auf einem Sozialkompetenz-Seminar (3) oder durch Gespräche mit dem Ehemann (1). Die einmalige Modellversuchskonstruktion hielt zwei Teilnehmerinnen ab.

*"Ich bin aber der Meinung, daß ich mich nicht Handelsfachwirt nennen kann, wenn ich nicht ein Warenbewirtschaftungssystem umfassend kenne. Und diese Kenntnisse wollte ich mir, da ich ja durch die Schule gebunden und für einen anderen Arbeitgeber unattraktiv war zu diesem Zeitpunkt, wollte ich mir dort holen, habe ich mir auch geholt, trotz aller dieser Widrigkeiten." (Rühl K2)*

Drei Teilnehmerinnen sahen für sich keine Alternativen zu einer weiteren Modellversuchs-Teilnahme.

Realisiert haben zu einem späteren Zeitpunkt sieben dieser zwölf Teilnehmerinnen ihre Abbruchgedanken. Zusätzlich beendeten sechs andere Frauen ihre Teilnahme. Auch deren Gründe lagen mehrheitlich in den innerbetrieblichen Weiterbildungsbedingungen bzw. in den fehlenden Perspektiven begründet. Fünf dieser 13 Teilnehmerinnen, die die Modellversuchsteilnahme abbrachen, gaben (auch) schulische Probleme als Begründung an (s. folgendes Kapitel).

### 6.3 Ausstieg aus dem Modellversuch

Überwiegend waren die fehlenden Aufstiegsperspektiven ausschlaggebend für die Kündigung von Teilnehmerinnen bei OBI. Von diesen 13 Teilnehmerinnen, die ihr Arbeitsverhältnis mit OBI kündigten, brachen lediglich vier gleichzeitig die Handelsfachwirt-Fortbildung ab; zwei hatten sie nicht begonnen.

Zwei Teilnehmerinnen machten bereits nach einigen Monaten und vor Beginn der Handelsfachwirt-Fortbildung private Gründe (Krankheit, finanzielle Situation) für ihren Ausstieg verantwortlich; vier Teilnehmerinnen brachen im zweiten Jahr der Maßnahme gleichzeitig ihre Teilnahme am Modellversuch und ihre Handelsfachwirt-Fortbildung ab; fünf Teilnehmerinnen kündigten bei OBI und beendeten anschließend erfolgreich ihre

Handelsfachwirt-Fortbildung und zwei Teilnehmerinnen beendeten gleichzeitig mit der Prüfung zur Handelsfachwirtin ihre Beschäftigung bei OBI.

Die Gründe, die Teilnehmerinnen für ihr Ausscheiden aus ihrem Arbeitsverhältnis mit OBI angaben, stehen in engem Zusammenhang zu den Faktoren, die ihnen im Berufsalltag wichtig sind und zu ihrer Teilnahmemotivation zu Beginn ihrer Teilnahme.

Betrachten wir zunächst die ursprüngliche Motivationslage: Drei der sechs Teilnehmerinnen mit ausgesprochener *Aufstiegsorientierung* gaben als Kündigungsgrund an, daß ihnen keine Perspektive in ihrem Markt geboten wurde.

*"Das war die total unbefriedigende Situation in dem Markt, dieses 'Nicht anerkannt werden' und dieses 'keine Kompetenzen haben\*' und dieses 'total zurückgestuft sein'. Das war eigentlich das Ausschlaggebende." (Fink K1)*

Aber nur eine von ihnen erreichte in einem anderen Unternehmen die angestrebte verantwortungsvolle Leitungsposition.

Die beiden anderen hielten eine weitere Fortbildung für die Realisierung ihrer beruflichen Pläne für notwendig, da gerade die kaufmännische Fortbildung bei OBI ihnen nicht umfassend erschien.

*"Ich brauche aber eine Teilzeitstelle, und ich werde jetzt irgendwelche Zusatzqualifikationen oder was auch immer ich brauche, um eine Teilzeitstelle zu bekommen, (erwerben). Denn ich muß in den nächsten fünf, sechs oder sieben Jahren mit einer Teilzeitstelle auskommen." (Pohl K6)*

Für eine Teilnehmerin war besonders der Erwerb eines Fortbildungszertifikats entscheidend. Deshalb beendete sie das Vertragsverhältnis nach dem Bestehen der Handelsfachwirt-Prüfung, um sich anderweitig weiterzuqualifizieren.

Eine der sieben Teilnehmerinnen, die den Modellversuch als eine besondere *Chance gerade für Berufsrückkehrerinnen* verstand, empfand vor allem die Belastung durch die Fortbildung zur Handelsfachwirtin als unüberwindliches Problem - ihr fehlten etliche Grundlagenkenntnisse, der Lernstoff war zu umfangreich und sie konnte ohne Arbeitsgruppe nicht lernen. Ihr war vor allem die Sicherheit ihres Arbeitsplatzes wichtig. Nach ihrem Ausstieg aus dem Modellversuch blieb sie (zunächst) bei OBI weiterbeschäftigt.

Drei weitere Teilnehmerinnen, die mit dem Modellversuch ihre Chancen als Wiedereinsteigerinnen wahrnahmen, entwickelten im Verlauf eine starke berufliche Anspruchshaltung, die bei OBI nicht erfüllt wurde. Alle drei klagten auch über die fehlende innerbetriebliche Weiterbildung. Zwei dieser Teilnehmerinnen brachen ihre Teilnahme am Modellversuch einige Monate vor der Handelsfachwirt-Abschlußprüfung ab. Sie konnten sich danach gesundheitlich von ihrem Streß erholen und wenigstens diesen Weiterbildungsbaustein erfolgreich absolvieren. Beide waren nach der Prüfung einige Zeit arbeitslos.

Von den acht Teilnehmerinnen *ohne* eine *speziell* am Modellversuch orientierten *Motivation* brachen sechs die Maßnahme ab; davon haben drei Frauen keine Aufstiegsmotivation im Verlauf ihrer Teilnahme entwickeln können. Dieses Ergebnis könnte darauf schließen lassen, daß sich andere Motive als ein expliziter Aufstiegswunsch nicht hinderlich für eine erfolgreiche Teilnahme auswirkten, das *Fehlen* jeglicher modellversuchsbezogener Motivation (wie z.B. die Teilnahme aus Mangel an Alternativen) sich nachteilig auswirkte.

Drei weitere Teilnehmerinnen wurden in ihrem Bedürfnis nach befriedigendem Kontakt zu ihren Mitmenschen als wesentlichem Kern ihrer Berufszufriedenheit enttäuscht:

*"Ich habe keine Kollegen kennengelernt beim OBI, mit denen ich irgendwie ein kleines bißchen warm geworden wäre oder Kontakt hätte haben können [...] Ich habe da kein füreinander und miteinander - nie - erfahren." (Sander K4)*

Diese Teilnehmerinnen fühlten sich entmutigt und verunsichert. Auch ihnen waren allerdings keine über die Fortbildung hinausgehenden Chancen eröffnet worden.

In fast allen Begründungszusammenhängen für den vorzeitigen Ausstieg aus dem Modellversuch taucht die fehlende Anerkennung des beruflichen Engagements durch die Vorgesetzten auf:

*"Ich halte es also physisch nicht sehr viel länger mehr aus, täglich um die elementarste Anerkennung kämpfen zu müssen. Da passieren also wirklich die dümmsten und naivsten Dinge." (Rühl S8)*

*"Ich habe mich nicht anerkannt gefühlt. Also mich ärgert das auch jetzt noch, daß ich Qualifikationen mitgebracht habe, wo ich eigentlich überqualifiziert gewesen bin von Anfang an, und ich bin total unterfordert worden." (Leiss K4)*

Für diese Teilnehmerinnen ist die Bedeutung von *Anerkennung als Faktor für Berufszufriedenheit* gestiegen, bzw. umgekehrt bestimmt die fehlende Akzeptanz ihrer beruflichen Leistungen und ihres Aufstiegswillens ihre Unzufriedenheit. Nicht unbedeutend ist dabei die Tatsache, daß für einen beruflichen Aufstieg die Akzeptanz von Vorgesetzten eine unumstößliche Voraussetzung ist. Der Rückzug dieser Teilnehmerinnen könnte auch darauf hindeuten, daß es Frauen schwerer fällt, ihre Interessen in einem Arbeitszusammenhang durchzusetzen, in dem sie sich nur geduldet fühlen.

Bei einigen Frauen spielte ihre *fehlende Erstausbildung* eine Rolle für den Abbruch der Fortbildungsmaßnahme: drei dieser Teilnehmerinnen hatten keinen anerkannten Beruf erlernt und zwei Teilnehmerinnen hatten ihre Lehrzeit ohne Abschluß beendet. Für eine weitere Teilnehmerin war der Erwerb einer qualifizierten Ausbildung im Handel eine wesentliche Motivation für ihre Modellversuchs-Teilnahme gewesen. Von diesen Teilnehmerinnen trat eine Frau ihre Handelsfachwirt-Fortbildung aus Krankheitsgründen

nicht an und eine Teilnehmerin war sowohl mit der Fortbildung zur Handelsfachwirtin als auch mit der innerbetrieblichen Weiterbildung unzufrieden und brach ihre Teilnahme ab.

*"Ich denke mir, wenn ich zufriedener an der Arbeit gewesen wäre, dann wäre für mich die Schule auch nicht so eine Belastung gewesen. Dann hätte ich es irgendwo lockerer gesehen, so habe ich alles so verbissen und verbunden gesehen; die Schule, die Arbeit, es gehörte ja auch irgendwo zusammen." (Sander K6)*

Zusammenfassend ist festzuhalten: Auch Teilnehmerinnen, die vor Beginn ihrer Modellversuchs-Teilnahme in Beschäftigungsverhältnissen *ohne* Aufstiegsperspektive zufrieden gewesen waren, haben aufgrund ihres veränderten beruflichen Selbstverständnisses wegen nicht eingelöster Weiterbildungschancen und fehlender Perspektiven ihre Teilnahme am Modellversuch abgebrochen. Dieses gestiegene Selbstbewußtsein erwuchs aus den großen Veränderungen in ihrem Leben:

- Sie haben ihre Familienpflichten - teilweise gegen Widerstände (s. Kapitel 6.1) - reduziert und umorganisiert..
- Sie haben an einer anspruchsvollen zeitintensiven Aufstiegsfortbildung teilgenommen, die sie mit einem großen Fundus an theoretischen Kenntnissen und praktischen Erfahrungen ausgestattet hat.
- Sie haben sich über einen Branchenwechsel in ein neues (breit und tief sortiertes) Sortiment eingearbeitet und waren mehrheitlich mit einem Frauen gegenüber eher kritisch eingestellten Publikum konfrontiert.
- Die Mehrheit der Teilnehmerinnen mußte zusätzlich einen Status- und Rollenwechsel (als (ältere) Berufsrückkehrerin eine Führungsposition anstreben) vornehmen, für die es keine Vorbilder gibt.

Die Verbindung von individueller hoher Belastung (s. Kapitel 6.1) und hohem beruflichen Anspruchsniveau bei fehlender Anerkennung durch die Marktleiter kann als ausschlaggebend dafür angesehen werden, daß Teilnehmerinnen sich weder mit halbherzigen Angeboten noch mit dem Status quo zufrieden gaben.

*"Da müßte man die Perspektiven sehen. Wenn das jetzt so gedacht ist, 'Sie gehen mal ein halbes Jahr oder ein dreiviertel Jahr meinetwegen als Gruppenleiterin, um sich noch mehr zu festigen, machen noch diesen oder jenen Kurs mW, dann ist das ja eine Perspektive. Aber 'Machen Sie erst mal und dann werden wir weitersehen', wäre keine Perspektive." (Baum 35)*

Einige Teilnehmerinnen suchten Positionen als Zwischenstationen, (um sich auszuruhen):

*"Doch lieber ruhige Verhältnisse, intakte Familie und nur ein bißchen dazu verdienen. Jetzt verdiene ich halt noch ein bißchen dazu, aber ich glaube, auf Dauer reicht mir das nicht." (Hartmann K25)*

*"Weil ich jetzt einfach erstmal eine Pause brauche. Das, was ich jetzt mache, schaffe ich eigentlich ganz locker." (Sander K15)*

Andere riskierten (kurze) Zeiten von Arbeitslosigkeit, wenn sie keinen ihren Ambitionen entsprechenden Arbeitsplatz fanden (s. Kapitel 7.4).

Einige Teilnehmerinnen, die nach Beendigung ihres Arbeitsverhältnisses mit OBI kurzzeitig arbeitslos waren, sperrten sich bewußt gegen die wiederauflebenden Ansprüche ihrer Familien:

*"Nachdem ich kurze Zeit zu Hause bin, merke ich schon, wie sehr mir dasfehlt, das Berufstätigsein; vor allen Dingen, weil ich auch sehr schon wieder vereinbar werde von meiner Familie; wie selbstverständlich das schon nach kurzer Zeit ist, daß ich da bin und mich kümmere." (Leiss K10)*

Bei drei Teilnehmerinnen führte hingegen die Enttäuschung über ihre Weiterbildung im Markt zu einer erneuerten emotionalen Flinwendung zu ihrer Familie, was sie in ihrem Wunsch nach Teilzeitarbeit - zumindest für einige Jahre - ausdrückten.

*"Hauptsächlich war auch die Unzufriedenheit; da saß ich da acht Stunden herum und tat irgendwelche simple Arbeit, während zu Hause meine Kinder im Chaos saßen. Es war einfachfurchtbar." (Pohl 16)*

*"Aber ganz schwerfällt es mir beim Kleinen. [...] Wenn ich mich ins Auto setze und denke, was fährst Du jetzt in den doofen OBI - also irgendwie ist es nicht ganz vereinbart zu meiner Einstellung." (Baum 50)*

## 7 ÜBERGANG IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN

Dieses Kapitel befaßt sich mit der Perspektive des Übergangs in eine Führungsposition im Kontext des Modellversuchs: Zunächst geht es sowohl um die Eigen- wie auch die Fremdeinschätzung der Führungsfähigkeiten durch die Teilnehmerinnen und Marktleiter - auch unter geschlechtsspezifischen Aspekten. U.a. werden die unterschiedlichen Einschätzungen wichtiger Führungsaufgaben gegenübergestellt. Dies erlaubt einen Einblick in die beruflichen Werthaltungen der Teilnehmerinnen und Marktleiter. Aussagen über die Aufstiegswünsche der Teilnehmerinnen und die Angebote der Marktleiter leiten über zu der Darstellung der von den Teilnehmerinnen realisierten Berufslaufbahnen.

Aus den bisherigen Ausführungen zur innerbetrieblichen Weiterbildung, zu Qualitätszirkeln und Erfahrungsaustauschtagen (s. Kapitel 5.3, 5.6 und 5.7) ist bereits die problembeladene Beziehung zwischen Marktleitern und Teilnehmerinnen deutlich geworden. Die Beurteilung des Führungsstils der Marktleiter durch die Teilnehmerinnen muß vor dem Hintergrund dieser Erfahrungen gesehen werden, die sich wie folgt zusammenfassen lassen:

Ihre innerbetriebliche Weiterbildung war für die Mehrheit der Teilnehmerinnen dadurch gekennzeichnet, daß die Marktleiter ihre Weiterbildungs- und Aufstiegsorientierung nicht ernst nahmen, sondern sie vordringlich als Fachverkäuferinnen und Springerinnen einsetzten. Die Marktleiter fühlten sich mehrheitlich nicht als Ansprechpartner für die Weiterbildungsmaßnahme verantwortlich und führten nur selten die vereinbarten Ausbildungsgespräche durch (s. Kapitel 5.3.1). Die Teilnehmerinnen vermuteten bei den Marktleitern starke Vorbehalte gegenüber Frauen in Führungspositionen (s. Kapitel 5.7 und 5.8) und glaubten auch, daß Männer an ihrer Stelle besser ausgebildet würden (s. Kapitel 5.3.1).

Bei der Bewertung der Position der Marktleiter ist zu bedenken, daß sie Konflikte in der Belegschaft entstehen sahen durch den Quereinstieg der Teilnehmerinnen (s. Kapitel 5.3.2), daß sie einerseits das Modellversuch-Konzept als zu anspruchsvoll beurteilten und andererseits die Karriereabsichten der Teilnehmerinnen in Frage stellten (s. Kapitel 5.8). Sowohl aus Sicht der Gebietsleiter (s. Kapitel 5.7) als auch der Teilnehmerinnen schien das Ziel "Frauen in Führungspositionen" für die Marktleiter eine Provokation darzustellen.

*"Erst nach Klarstellung des Begriffs Führungsposition' (auch die Führung einer Abteilung wurde von fast allen Bewerberinnen als Einstieg in eine Führungsposition angesehen) [...] änderten die Marktleiter ihre negative Einstellung." (Vortrag Gebietsleiter Workshop 1991:2)*

*"Alsodurchwegkannichsagen,daßdasWortFührungspositionfüralleMarkt-leiter total aggressiv, total provokativ gewirkt hat, und genau das war der aus-*

*schlaggebende Punkt, daß, nicht alle, aber teilweise von den Marktleitern, die ich jetzt kennengelernt habe, das war der Punkt, das Ganze runterzuspielen und die Frauen sozusagen vom Putzen, von ganz unten, dieses immerwiederwährende von ganz unten anfangen, daß man eben eine Frau nicht ohne weiteres auf eine Position setzen kann." (Cordes K43)*

Die Beobachtungen der wissenschaftlichen Begleitforschung anlässlich der Erfahrungsaustauschtag (s. Kapitel 5.7) lassen ebenfalls den Schluß zu, daß die Marktleiter durch das Postulieren hoher Ansprüche die Teilnehmerinnen von Führungspositionen abzuschrecken, gleichzeitig die Handelsfachwirt-Fortbildung abzuwerten und Positionen im Verkauf aufzuwerten suchten.

*"Das Ganze ist ein Problem der Klassifikation von Führungspositionen. Besser wäre es, zu sagen: Frauen in Positionen, wo sie selbständiger sind, das ist dann etwas niedriger aufgehängt. Das Ganze ist überhaupt ein bißchen hochgejubelt." (Sommer)*

Aber auch von Teilnehmerinnen selbst wurde der Titel des Modellversuchs des öfteren problematisiert, weil sie sich überfordert fühlten, ihre Weiterbildung unter dieser Prämisse anzutreten.

*"Ich habe da bestimmt keine Probleme mit dem Lernen, aber als Führungsperson aufzutreten, das wird für mich die Schwierigkeit sein, mich durchzusetzen. Ich glaube, es ging mir doch hauptsächlich um das Lernen überhaupt. Ja, weiterzukommen schon, aber direkt als Führungskraft sehe ich mich eigentlich immer noch nicht so direkt." (Urbanek 35).*

*"Dieser Begriff Führungsposition war für mich was ganz Besonderes, und da habe ich Ängste entwickelt, dem Wort gegenüber. Führungsposition, das war für mich zu hoch, und ich habe gedacht, das ist eine Sache, die schaffst Du nicht, der bist Du nicht gewachsen." (Malfeld 57)*

Andere Teilnehmerinnen wurden gerade von der Aufstiegsperspektive des Modellversuch angezogen.

Generell erschien es den Teilnehmerinnen, daß Frauen der Aufstieg in Führungspositionen schwerer fällt und ihnen auch schwerer gemacht wird.

*"Mut verstehe ich jetzt in dem Sinne, nach oben zu wollen. Mut zu haben, Verantwortung zu übernehmen. [...] Mut zu haben, in die Reihen der Männer einzudringen. [...] Diese Männerdomäne, Männer gehören nun mal in Führungsposition [...] Ich meine, wenn man sich da nicht überlegt, was der kann, das kann ich auch, vielleicht sogar besser, da brauche ich erst gar nicht anzufangen. Und das verstehe ich jetzt unter Mut. Daß ich mir selbst sage, ja, das kann ich auch." (Gaube 43j)*

## 7.1 Führungskonzepte: Selbst- und Fremdwahrnehmung der Teilnehmerinnen und der Marktleiter

Die Fremd- und Selbsteinschätzungen von Teilnehmerinnen und Marktleitern über ihr jeweiliges Führungsverhalten gingen weit auseinander: Während sich die Marktleiter als kooperativ und mitarbeiterorientiert einstufen, attestierten ihnen die Teilnehmerinnen autoritäres und Konflikten ausweichenden Verhalten. Die Teilnehmerinnen ihrerseits beschrieben sich mehrheitlich als konfliktbewußt, sachlich und teamfähig, während die Marktleiter überwiegend fehlende Initiative, mangelndes Durchsetzungsvermögen und Selbstbewußtsein kritisierten. Die Marktleiter betonten als wesentliches Führungsziel vorbildhafte Durchsetzungsfähigkeit und Leistungsvermögen, während die Teilnehmerinnen die Effizienz von Teamarbeit in ihrem Führungskonzept hervorhoben.

### *Führungsstil der Marktleiter aus eigener Sicht*

Gerade in einem Modellversuch, in dem eine unerprobte innerbetriebliche Weiterbildungsmaßnahme mit einer besonderen Zielgruppe durchgeführt wurde, erwiesen sich die Führungsqualitäten der Ausbilder als ein entscheidender Faktor. Zunächst geht es daher im folgenden um die Selbstbeschreibung der Marktleiter.

Circa die Hälfte der befragten Marktleiter versuchte, sich im Sinne der OBI-Unternehmensphilosophie explizit an deren Management-Konzept zu orientieren, indem sie angaben, den Mitarbeiter/-inne/n gleichzeitig kooperativ und partizipativ zu begegnen und deren Effizienz als Arbeitskräfte zu steigern.

*"Nach GRID bin ich von meinen Mitarbeitern auf 9,9 eingestuft worden, also das wäre der optimale Führungsstil. Ich weiß, daß man den nicht durchziehen kann, wenn Ihnen das was sagt. GRID ist ein Verhaltensgitter, wobei Sie eingestuft werden nach, sage ich mal jetzt einfach, umsatzorientiertem Denken oder menschlich orientiertem Denken, und der 9,9, als den man mich eingestuft hat, ist derjenige, der bei möglichst vielem Entgegenkommen bei seinen Mitarbeitern auch das meiste herausholen kann." (Opel 18)*

Die andere Hälfte der Marktleiter beschrieb den eigenen Führungsstil ebenfalls als kooperativ, stellte aber die Beziehung zu den Mitarbeiter/-inne/n noch mehr in den Vordergrund. Sie betonten z.B. Offenheit, gegenseitiges Vertrauen, Integrität unter den Angestellten und im Verhältnis zum Chef als Merkmale ihres Führungsstils.

Die geäußerte Fürsorge des Marktleiters für seine Belegschaft trieb gelegentlich paternalistische Blüten.

*"Den Schwachen zu helfen und die Starken nötigenfalls auch ein bißchen zurückzubringen auf die tatsächliche, reale Ebene. Und ich denke, so kann Führung nur aussehen." (Schiffer 14)*

Die Marktleiter bewiesen nach eigenen Angaben ihren Führungsstil in Gesprächen, durch Hilfestellungen (auch bei privaten Problemen) sowie in den Entscheidungsspielräumen, die sie ihrer Belegschaft in einem gewissem Ausmaß bewilligen. Direktiv zu sein ist aus ihrer Sicht dennoch gelegentlich unerlässlich, wenn es um die Durchsetzung bestimmter Entscheidungen geht.

*"Ich glaube zu sagen, daß er (der eigene Führungsstil, d. V.) sehr kooperativ ist. Kooperativ, ja. Also ich halte nicht allzuviel von Anweisungen, ich halte nicht viel von Anordnungen. Ich halte viel davon, mit dem Mitarbeiter zusammen eine Lösung zu finden, den Mitarbeiter mit in die Entscheidung einzubeziehen und somit auch einen gewissen Verantwortungsgrad an den Mitarbeiter zu übertragen. Das ist für beide Seiten ein Vorteil. Der Mitarbeiter wird dadurch aufgewertet oder fühlt sich dadurch aufgewertet, was auch richtig ist. Er kann sich mit der Entscheidung identifizieren, weil er halt mit im Boot sitzt und natürlich ist auch die Kontrollfunktion wesentlich dadurch erleichtert. [...] Wenn der Mitarbeiter eine negative Entscheidung trifft, aber dahinter steht, dann ist es für mich eine Entscheidung, die hat er getroffen. Sicherlich sind das keine Entscheidungskompetenzen, die sich gravierend auf das Unternehmen negativ auswirken könnten, das sind Entscheidungen im Rahmen seiner Befugnisse." (Mader 24f.)*

Einige Marktleiter beschrieben ihren Führungsstil ergänzend mit Begriffen wie "konsequent", "autoritär" und kontrollierend. Exemplarisch skizziert folgende Metapher diesen Führungsstil:

*"Dann, wenn es notwendig ist, dann möchte ich, wie man so schön sagt, der Kapitän auf dem Schiff sein." (Schiffer 38)*

#### *Führungsaufgaben aus Sicht der Marktleiter*

Da sich Führung nicht im luftleeren Raum vollzieht, war anschließend zu fragen, was die Marktleiter als ihre Führungsaufgaben ansehen. Auf den ersten Blick schien der Begriff Führung für jeden Marktleiter etwas anderes zu beinhalten. Auffällig war bei der Auswertung (im folgenden Mehrfachnennungen), daß zu dieser Frage die ausführlichsten Antworten innerhalb des Themas Führung gegeben wurden. Bei der Bündelung dieser Vielfalt von Aussagen ergab sich zunächst als häufigste Nennung, Führung bedeute, für die Mitarbeiter/-inne/n in jeder Hinsicht *Vorbildfunktion* einzunehmen.

*"... Mitarbeiter zu führen, Mitarbeiter zu motivieren, den Mitarbeitern etwas vorzuleben. Ich kann dem Mitarbeiter etwas vorleben, wenn ich die Materie verstehe, mich mit der Materie identifizieren kann und das dritte noch, dieses Feeling habe, Mitarbeiter zu führen." (Mader 24)*

Vor allem nannten sie dabei *Durchsetzungsfähigkeit* und *das Erbringen von Leistung*. Leistung zu erbringen bedeutete für die Marktleiter in erster Linie, den Umsatz zu steigern, sowie sich durch inhaltlich und zeitlich überdurchschnittliches Engagement im Markt mit der Aufgabe zu identifizieren.

*"Ich meine, wir im Handel haben, wenn wir in Führungsposition sind, eine Verantwortung. Eine Verantwortung, die wir gegenüber unserem Franchise-Partner oder unserem Geldgeber einfach haben. Und bei der Vielfalt von Aufgaben ist es nicht möglich, vollkommen unmöglich, diese Aufgaben in der normalen Arbeitszeit zu bewältigen. Das heißt, wenn ich heute meinen Job in den 163 Stunden im Monat machen könnte, dann wäre das eine tolle Sache. Aber ich sage mal, ich habe vielleicht 200 oder 220 Stunden im Monat, wenn das reicht, und habe da Probleme, die Arbeit zu bewältigen.[...] Wenn Sie in Führungsposition sind, dann haben Sie einen extremen Zeitdruck, Sie müssen mit der Zeit auskommen und werden aber nicht auskommen mit der Zeit." (Häuser 25ff)*

Schließlich nannten die Marktleiter noch *Eigenverantwortung* im Hinblick auf das Betriebsergebnis als Aufgabe einer Führungskraft. Weiter genannt wurde die Fähigkeit, *komplexe (Arbeits-) Zusammenhänge* zu durchschauen und differenzieren zu können.

*"Beim Führen ist immer wichtig, daß ich differenziere, daß ich jeden einzelnen, einzeln sehe und nicht alles über einen Kamm schere.[...] Flexibel zu sein und jeden separat zu sehen." (Schiffer 28)*

Als dominierendes Muster zeigte sich bei den Befragten die Auffassung, daß sie ihre Führungsaufgabe primär darin sehen, eigenverantwortlich Leistung = Umsatz zu schaffen, sich dabei überdurchschnittlich (vor allem zeitlich) zu engagieren und der Belegschaft dadurch ein Vorbild zu sein. Diese Interpretation zeigt den enormen wirtschaftlichen Druck, unter dem die Marktleiter im Einzelhandel offenbar nicht zuletzt durch die Organisationsform des Franchising stehen (s. Kapitel 2).

#### *Führungsstil der Marktleiter aus Sicht der Teilnehmerinnen*

Nur drei Teilnehmerinnen beurteilten das Führungsverhalten ihres Marktleiters positiv - dies vor allem wegen der vorhandenen Kommunikationsmöglichkeiten, die ihnen einen Austausch über betriebliche wie private Angelegenheiten ermöglichten.

Die anderen Teilnehmerinnen bemängelten eine Bandbreite von Kritikpunkten: hektisches und autoritäres Verhalten, chronischer Zeitmangel, das Fehlen regelmäßiger Besprechungen und von Teamarbeit, Unfähigkeit, mit Kritik und Konflikten umzugehen. Generell fehle es den Marktleitern an menschlichem Umgang:

*"Es ist meiner Meinung nach hauptsächlich so: der Umgang mit den Mitarbeitern. Es ist das Menschliche, [...] was ich vermisse." (NeuendorfF6)*

*"Es waren also zwei Problempunkte, einmal war es absolut autoritär geführt, und es gab überhaupt keine Chance, irgendwas zu lernen in dem Sinne, daß der Ausbildungsplan eingehalten worden wäre." (Pohl 17)*

Ebenfalls wurde der mangelnde Informationsfluß bedauert.

*"Jeder Marktleiter war anders und jeder hat sein Wissen anders rübergebracht, aber es ist so, daß mich eben so stört, die halten sich da so dranfest, die sagen einfach zu wenig." (Malfeld K25)*

In Bezug auf ihre konkrete Weiterbildungsmaßnahme wirkte sich der Führungsstil der Marktleiter aus Sicht der Teilnehmerinnen ebenfalls negativ aus: Sie beanstandeten Ziellosigkeit und fehlende Unterstützung:

*"Irgendwie waren sie (die Marktleiter, d. V.) schon alle so die gleiche Richtung halt. Irgendwie das laufen zu lassen, und wie gesagt, wenn dann eben Erfahrungsaustausch oder ein Gespräch anstand, sich dann vermehrt zu kümmern."* (Weber K6)

*"Das schlimmste war, daß niemand genau gesagt hat, was wird denn genau erwartet? Wir haben irgendwo so da geschwommen, wir wußten nicht, was ist denn hier überhaupt los? Niemand sagt einem was, alles läßt einen so im Unklaren. [...] Die Leute erwarten wirklich, daß man sich in diese Richtung entwickelt, und es wird abgewartet. Und wenn man sich nicht in diese Richtung entwickelt: [...] das kann man vergessen mit der. Die wird das nicht."* (Leiss 54)

Während die Marktleiter kooperatives Verhalten bei großer Leistungsfähigkeit ergänzt von Durchsetzungswillen und kontrollierendem Verhalten als Aspekte ihres Führungsstils nannten, nahmen die Teilnehmerinnen dieses durchaus widersprüchliche Verhalten eher negativ als autoritär und nicht unterstützend wahr. Möglicherweise mobilisierte die besondere Zielgruppe mit ihrer expliziten Aufstiegsoption bei den Marktleitern eher deren Rückzug auf autoritäre, "männliche" Verhaltensmuster.

#### *Führungsstil der Teilnehmerinnen aus Sicht der Marktleiter*

Bei der Mehrheit der Teilnehmerinnen sahen die Marktleiter einen *eigenen Führungsstil*. Dieser teilte sich jedoch noch einmal in der Bewertung durch die Marktleiter: Nur wenige Teilnehmerinnen zeigten danach einen Führungsstil, der ihnen *positiv* auffiel. Dieser positive Führungsstil zeichnete sich für die Marktleiter aus durch Sachlichkeit, Durchsetzungsfähigkeit, Berechenbarkeit, Kooperationsbereitschaft und Natürlichkeit.

*"Das hat mir an ihr besonders imponiert, und da sehe ich auch Führungseigenschaften drin, daß sie Prioritäten setzen kann, wenn es um die Sache geht."* (Naumann 32)

Diese Teilnehmerinnen zeigten ein eigenes Führungsprofil, das nicht immer mit dem des jeweiligen Chefs übereinstimmen mußte. So registrierten zwei Marktleiter durchaus Differenzen zwischen dem eigenen Führungsstil und dem der Teilnehmerin, die sie jedoch akzeptieren konnten. Beispielsweise sah ein Vorgesetzter, daß seine Teilnehmerin zwar kooperativ, aber ohne "Härte" führte. Er vermutete, daß dies für sie zukünftig zu Problemen führen würde, räumte aber ein, daß Probleme nicht zwangsläufig auftreten müßten.

Der Führungsstil der anderen Teilnehmerinnen war für ihre Vorgesetzten eher *negativ* konnotiert: Die Marktleiter beschrieben ihn als "autoritär", "herrisch" oder "überheblich", was ihnen "unangenehm aufgefallen" war, was sie aber z.T. auf die Schwierigkeiten von Frauen in Führungspositionen und die fehlende Erfahrung der Teilnehmerinnen zurückführten.

*"Ja, es ist nicht einfach, steht mir auch gar nicht an, den Führungsstil von Frau X. in irgendeiner Art und Weise darzulegen, denn sie hat letztendlich keine Führungsaufgaben hier wahrgenommen. Wenn sie welche wahrgenommen hatte, dann ist mir als, ja gut, das möchte ich schon sagen, als besonders unangenehm aufgefallen, daß sie sich sehr schnell über andere erhob. Sehr schnell über andere erhob. Und ansonsten kann ich zum Führungsstil überhaupt nichts sagen, ob der jetzt diktatorisch oder ob das jetzt hier laissez-faire-Art ist oder ob das jetzt irgendeine Zusammenarbeit, zusammenführender Führungsstil ist, ich kann Ihnen das nicht sagen, kann ich nicht beurteilen. Ich glaube nur eins, daß es ihr nicht so sehr um die Sache geht, sondern um die persönliche Selbstdarstellung." (Schiffer 27)*

*"... daß sie dann, als sie im Verkauf war, zuforsch vorgegangen ist, daß, vor allem in der ersten Phase, Mitarbeiter sich darüber beklagt haben, daß Frau W. ein bißchen von oben herab sich geäußert hat und daß sie doch sehr gerne den Befehlston angewendet hat. Das ist aber mittlerweile abgebaut, das waren die ersten Monate, wo auch Mitarbeiter mich angesprochen haben, weil sie das von mir auch nicht gewohnt sind, so wie Art Kasernenhof. Aber da hat Frau W. an sich gearbeitet, und das ist wesentlich besser geworden." (Ingelmann 20f.)*

Einigen Teilnehmerinnen attestieren ihre Marktleiter *keinen sichtbaren Führungsstil*: Sie zeigten keine Führungsaktivitäten, ließen Durchsetzungsvermögen vermissen und neigten dazu, bloß als "Befehlsempfänger" zu agieren, die das ausführten, was angeordnet werde. Damit waren die Marktleiter unzufrieden, weil sie ein deutlicheres Führungsprofil von den Frauen erwartet hatten.

*"Also jemand, der führt, ist für mich eine Person, die den anderen irgendwo sagt, wo es langgeht. Und sie gehörte eher zu denen, die oftmals als Befehlsempfänger ganz einfach hier fungierte und Arbeiten gemacht hat, die sie mit Widerwillen gemacht hat, irgendwo ohne - das habe ich ihr oder das haben wir mal so diskutiert, - ohne daß sie mal darüber nachgedacht hat oder mal Veränderungen ins Spiel gebracht hätte." (Friedrichs 17)*

Diese Ausführungen zeigen das schwierige Leben von Frauen in Führungspositionen auf: alles rankt sich um die feine Dosierung ihres Durchsetzungsvermögen. Zeigen sie zuwenig? Gerade die richtige Menge? Oder zuviel? Für die Marktleiter erschien die eigene letztlich direktive Haltung vereinbar mit einem positiven Selbstbild zu sein, bei Frauen werteten sie ähnliches als herrisch und überheblich ab.

### *Führungsbezogene Qualifizierungsnotwendigkeiten der Teilnehmerinnen aus Sicht der Marktleiter*

Zusätzlich fragten wir die Marktleiter Mitte des zweiten Weiterbildungsjahres, welche Qualifikationen die Teilnehmerinnen zur Übernahme einer Führungsposition noch erwerben müßten.

Am häufigsten vermißten Marktleiter soziale Kompetenzen, die um Charakteristika wie Aktivität, Eigeninitiative, Selbstbewußtsein, Differenzierungsvermögen und persönliche Integrität gelagert sind. Als unzureichend ausgeprägt wurden bei den angehenden weiblichen Führungskräften folgende Fähigkeiten aufgezeigt:

- \* (Führungs-) Initiative zeigen
- \* Durchsetzungsvermögen
- \* Selbstbewußtsein
- \* Offenheit
- \* Fähigkeit zu komplexem Denken.

Der folgende Interviewausschnitt illustriert diese Tendenz:

*"Mehr Eigeninitiative eigentlich bei Veränderungen, wo sie sich in der Form eigentlich gar nicht, ich sage mal, durchgekämpft hat. [...] Ich denke, wenn ich das Ziel habe, Führungsaufgaben zu übernehmen, ich war ja auch irgendwo mal in der Position, da habe ich eigentlich versucht, mich um alles zu kümmern beziehungsweise da irgendwo Dinge eben vorzuleben. [...] Ich bin mit Sicherheit kein Naturtalent, aber das war irgendwo, irgendwo vielleicht gegeben, sich eben um Dinge vielleicht Gedanken zu machen, was eben geschäftliche Dinge und geschäftliche Abläufe eben betrifft." (Friedrichs 19ff)*

Etliche Marktleiter befürchteten eine potentielle Ablehnung der Teilnehmerin als Führungskraft durch die Stammebelegschaft, weil die Teilnehmerin nicht genug Berufserfahrung bzw. berufliche Fachkompetenz mitgebracht hätte. Ihrer Ansicht verfügten langjährige OBI-Mitarbeiter über mehr Fachwissen als die Teilnehmerinnen.

Nur ein Marktleiter sah keine Defizite bei seiner Teilnehmerin.

### *Führungsstil der Teilnehmerinnen aus eigener Sicht*

Die Marktleiter maßen die Teilnehmerinnen offensichtlich an ihrem eigenen, positiv erlebten Führungsverhalten. Spiegelbildlich geschah dies auch bei den Teilnehmerinnen: Sie nahmen auch das von ihnen erlebte Führungsverhalten der Marktleiter als Folie des eigenen Verhaltens, jedoch als negative.

So war für viele der Teilnehmerinnen Umgang mit Konflikten ein wesentliches Merkmal, an dem sich ihr Führungsstil bewies: sie wollten auftauchende Konflikte nicht übersehen, sondern ansprechen und im Konsens und zur Zufriedenheit der Beteiligten lösen.

*"Weil es einfach gelöst werden muß, weil es einen vernünftigen Kompromiß, denke ich mir, geben muß, wo alle beiden Seiten einen Nutzen von haben, [...] sich alle beiden Seiten wohlfühlen." (Klein 68)*

*"Den Konflikt versuche ich so zu lösen, daß erfür alle Beteiligte im Positiven ausgeht und nicht, daß dann noch mehr Spannung entsteht." (Malfeld F7)*

So es möglich sei, sollten Konflikte gar nicht erst entstehen.

*"Also ich hätte von Anfang an [...] das schon ganz anders angefangen, das Problem." (Dehmel F2)*

*"Ich denke, wenn die Situation von vornherein anders angegangen wird, daß die Konflikte so, wie sie manchmal da sind, gar nicht erst entstehen." (Klein F2)*

Ein weiterer wesentlicher Aspekt des eigenen Führungsstils beschrieb den Komplex von Gelassenheit, Sachlichkeit und Objektivität im Gespräch. Des weiteren erschien den Teilnehmerinnen die Fähigkeit, im Team arbeiten zu können und Mitmenschen zu repektieren, als bedeutsam.

*"Je wohler sich Menschen fühlen an ihrem Arbeitsplatz, desto motivierter sind sie und desto kreativer und leistungsfähiger einfach auch." (Klein F4)*

*"Daß ich meine Gegner, die manja ohne weiteres auch besonders im Berufsleben hat, nicht unbedingt nieder machen will, sondern überzeugen will, dadurch aber nicht meine eigenen Ziele aus den Augen lassen." (Trauth F4)*

"Zeitmanagement", "Organisation" und "den Überblick haben und behalten können" wurden als weiterer Bereich genannt.

*"Ich komme schon in schwierigen Situationen, eigentlich wenn es sehr stressig wird, gerade dann mit manchen Mitarbeitern sehr gut aus, weil ich halt unheimlich viel Ruhe dann bewahre und eigentlich die Sache ganz gut überschaue." (Rühl 32)*

Gleichwohl akzeptierten sie einiges von der Kritik der Marktleiter, ohne dies jedoch in den Mittelpunkt zu stellen: Einige Teilnehmerinnen hielten sich noch für zu wenig durchsetzungsfähig, zu zurückhaltend und zu wenig initiativ. Zwei Teilnehmerinnen empfanden es noch als schwierig, Kritik angemessen umsetzen zu können.

#### *Führungsaufgaben aus Sicht der Teilnehmerinnen*

Teamarbeit als Führungsaufgabe wurde von allen Teilnehmerinnen positiv bewertet und angestrebt, weil sie vor allem den Informationsaustausch und das Zusammentragen von Informationen als effektiv ansahen.

*"Daß alles Hand in Hand geht, daß man sich austauscht, daß jeder seine Vorschläge einbringen kann, daß nicht einer unterdrückt wird, daß jeder sich gleichberechtigt vorkommt innerhalb der Gruppe und daß diese Arbeitsteilung auch eine Erleichterung dann bedeutet." (Dehmel TI)*

Ein gemeinsames Ziel zu erreichen, durch Informationsweitergabe Transparenz herzustellen, offen für Vorschläge und Kritik zu sein und arbeitsteilig zu arbeiten, sind Werte, die von den Teilnehmerinnen hoch geschätzt wurden.

*"Daß verschiedene Ideen zusammen kommen und dadurch auch Fehler eher ausgeschlossen sind, es macht mehr Spaß, mit anderen eine Arbeit zu erledigen [...] Und eben die Arbeitsteilung, es bleibt nicht alles an einem hängen, die Verantwortung und eben auch die Arbeit, und es kommt auch einfach mehr dabei raus, wenn das mit Vielen geschieht." (Weber T1)*

*"Die (Marktleiter d.V.) halten sich da so dranfest, die sagen einfach zu wenig. Ich habe es gelernt, mein Wissen weiter zu vermitteln, das, was ich habe, wenn ich das meinen Mitmenschen sage, wie ich besser und leichter arbeiten kann, ist für mich das Arbeiten leichter. Ich übe also nur eine Kontrollfunktion aus.[...] Mein Wissen, was ich habe, möchte ich meinen Leuten vermitteln, daß sie selbstständig arbeiten, daß ich mehr Zeit habe, mich mit anderen Dingen zu beschäftigen." (Malfeld K25)*

Gerade im Vergleich mit der OBI-Philosophie, die Team- und Gruppenarbeit propagiert, und ihrer eigenen Wertschätzung von Teamarbeit wurde vielen Teilnehmerinnen das Fehlen dieser Maxime in den Märkten schmerzlich bewußt.

*"OBI und teamwork kann ich nicht in Verbindung bringen in meinem Markt, jetzt ganz konkret für mich. Momentan denke ich mir, die reden viel, die erzählen den Leuten viel, aber von dem, was sie erzählen, ist in der Praxis nichts zu spüren." (Dehmel T1)*

Die Teilnehmerinnen empfanden die Mitarbeiter/-innen im Gegenteil eher als Einzelkämpfer.

*"Wenn sie irgendetwas von sich hergeben, geben sie etwas ab, sie bereichern den Anderen, also sie denken nicht firmenidentisch, sie denken, sage ich das, was ich weiß, habe ich was verloren, die hat es gewonnen; die Erfahrung habe ich bis jetzt gemacht." (Emmrich T)*

*"Viele der Mitarbeiter meinen, sie seien der oder die Wichtigste überhaupt und ohne sie läuft nichts und sie reißen alles an sich, sie wollen nichts abgeben, sie fürchten sich permanent vor Konkurrenz." (Dehmel T1)*

Eine Teilnehmerin erlebte Unterschiede im Teamverhalten zwischen der Abteilungs- und der Leitungsebene.

*"In den Gruppenleiterbesprechungen [...] sind Fragen gestellt, Vorschläge eingebracht worden, die dann halt im Team untereinander besprochen wurden. [...]. Meistens hatte dann der Marktleiter die Entscheidung getroffen, aber die Vorbesprechungen waren im Team. In den Abteilungen muß ich sagen, läßt noch viel zu wünschen übrig in punkto Teamarbeit, also in den kleinen Untergruppen." (Neuendorf T1)*

Nur vier Teilnehmerinnen erlebten funktionierende Teamarbeit in ihren Märkten.

*"Wir (sind) ein ziemlich gutes Team, und wenn es irgendwelche Schwierigkeiten gibt oder den Anschein hat, daß es eine Schwierigkeit werden kann, dann wird darüber geredet und eine Lösung gefunden." (Trauth F1)*

Insgesamt zeigten die Selbsteinschätzungen der Teilnehmerinnen mit den Dimensionen Konfliktfähigkeit, Gelassenheit und Sachlichkeit und der Betonung von Teamarbeit als wesentliche Führungsaufgabe eher Elemente eines als "weiblich" etikettierten Führungsstils. Dies könnte verstehen lassen, warum einige Marktleiter kein Führungsprofil bei Teilnehmerinnen erkennen konnten und nur wenige Marktleiter Sachlichkeit und Kooperationsbereitschaft von Teilnehmerinnen als positiven Führungsstil bewerteten: von ihrem ganz anderen Verständnis von Führungsstil und -aufgaben ausgehend konnten sie ein anders ausgeprägtes Führungsverhalten nicht als solches wahrnehmen (vgl. Neubauer 1990). Entsprechend vermißten sie u.a. Führungsinitiative und Durchsetzungsvermögen als wesentliche Bestandteile *ihrer* Führungsverständnisses.

## 7.2 Geschlechtsspezifische Aspekte von Führungsverhalten aus der Sicht von Teilnehmerinnen und Marktleitern

Betrachten wir die unterschiedlichen Werte, mit denen Teilnehmerinnen und Marktleiter die Anforderungen einer Führungskraft beschrieben haben, so ist zu vermuten, daß über individuelle Differenzen und strukturelle Hierarchien hinaus geschlechtsspezifische Werthaltungen eine Rolle spielten. Diese sollen wegen der Bedeutung der Frage "Welche Führungskomponenten führen zum erfolgreichen Aufstieg?" im folgenden ausgeführt werden.

Die Mehrheit der Teilnehmerinnen bewertete einen von ihnen erlebten Führungsstil von Frauen ausnehmend positiv und eher bei Männern erlebte Verhaltensweisen negativ. Die Mehrheit der Marktleiter hingegen vertrat die Auffassung, daß Führungsverhalten nicht geschlechtstypisch ausgeprägt, sondern eine Frage der Persönlichkeit sei.

Die Mehrheit der *Teilnehmerinnen* hatte große geschlechtsbezogene Unterschiede im Konflikt- und Führungsverhalten erlebt und bewertete die den Frauen zugeschriebenen Verhaltensformen ausnahmslos positiv und die den Männern zugeschriebenen negativ.

Ein weiblicher Führungsstil ist nach Ansicht der Teilnehmerinnen menschlicher, einfühlsamer, verständnisvoller und von größerem Verantwortungsbewußtsein geprägt. Weibliche Führungskräfte sprechen über Konflikte, lösen diese situationsbedingt und angemessen und haben einen größeren Überblick über das allgemeine Geschehen. Sie sind kooperativ und nicht autoritär, was sich als erfolgreicherer Führungsstil herausstellt, weil er keine Abwehr und Gegenaggression hervorruft. Er ist günstig für ein gutes Betriebsklima mit leistungsorientierten, weil zufriedenen Mitarbeiterinnen und wenig Fluktuation.

*"Das Verantwortungsbewußtsein für die anderen Menschen, daß wir uns da klarer sind, welche Verantwortung wir da tragen. [...] Und ich glaube auch, daß die Frauen nicht so sehr dazu neigen, so wie ich das von Männern kenne, diese Hierarchien nach unten weiterzugeben." (Leiss F4)*

*"Es werden nicht so generelle Entscheidungen getroffen bei Konflikten, sondern oft situationsbedingte Entscheidungen. Ich meine, daß Frauen eher der Situation entsprechend entscheiden. [...] Ich könnte mir vorstellen, daß es manchmal zufriedener Mitarbeiter geben würde" (Neuendorf F2)*

Ihre Aussagen zu einem von ihnen so verstandenen männlichen Führungsstil fielen kürzer aus: Männer schreien bei Konflikten, sie sind "begrenzter" und "sturer" in ihren Wahrnehmungen und "gehen über Leichen".

*"Sie greifen mehr durch und sehen nicht auf die Einzelheiten, auf die Kleinigkeiten oder auf die Persönlichkeiten gehen sie nicht so ein. [...] Die sind härter im Geben." (Pohl F4)*

*"Ein Mann setzt sich seine Richtlinien und weicht sehr schwer davon ab." (Ott F4)*

*"Also, wenn ich es mal ganz krass ausdrücken soll, würde ich sagen, Männer können eher über Leichen gehen als Frauen. [...] Ich glaube, daß Männer da nicht so sehr den anderen Menschen, die andere Persönlichkeit respektieren." (Trauth F3f)*

Offenbar sahen die Teilnehmerinnen sehr starke geschlechtsstereotype Unterschiede im Führungsverhalten, wobei sie extra betonten, daß sie den männlichen Führungsstil nicht übernehmen wollen: "Ich möchte Mensch bleiben." (Ott F5)

*"Männer sehen immer die Leute als Maschinen quasi, die ihre Arbeit zu erfüllen haben, und der Mensch spielt erst in zweiter Linie eine Rolle. Und Frauen gehen da, glaube ich ganz anders mit um, die lernen doch sehr früh, auf Gefühle einzugehen und das unterscheidet wesentlich. Also zuerst die Menschen zu sehen und dann das, was er leisten kann." (Klein F2)*

Viele Teilnehmerinnen bemerkten auch eine spezifische, eher abwertende Einstellung der Marktleiter ihnen als aufstiegsorientierten Frauen gegenüber:

*"Das Gros der Teilnehmerinnen wird von ihren Marktleitern nicht für voll genommen [...] Ich würde sagen, die meisten von den Herren sind Machos, die einfach nicht auf die Idee kommen können, daß eine Frau genauso intelligent ist wie sie." (Hartmann 29)*

*"Dann kamen ja auch noch die gesamten Querelen des Marktleiters zu Beginn, der mir praktisch sagte, Sie sind karrieregeil, Sie wollen hier den Stellvertreterposten an sich reißen." (Rühl K2)*

*"Das ist einfach jemand, der hat seine festgesetzten Regeln und findet es wahrscheinlich auch ganz schrecklich, daß Frauen überhaupt ein bißchen mehr werden wollen als nur Putzfrau. [...] Der kann damit nicht umgehen." (Fink Kl4)*

Nur ein Fünftel der Teilnehmerinnen sah keine generellen Unterschiede im Konfliktlösungsverhalten von Frauen und Männern; zwei Teilnehmerinnen kritisierten lediglich

einzelne Verhaltensweisen, die sie als geschlechtsrollentypisch für das Harmoniebedürfnis von Frauen auffaßten: Sie schrecken vor Kritik zurück, sie geben zu oft nach und setzen sich nicht zur Wehr.

Die Mehrheit der befragten *Marktleiter* vertrat die Auffassung, daß Führungsverhalten nicht an die Geschlechtszugehörigkeit gebunden, sondern eine Frage des Charakters und der Persönlichkeit sei, auch eine Frage des Alters oder einer bestimmten Situation. Ein *Marktleiter* hob jedoch hervor, daß Frauen für die OBI-Philosophie geradezu prädestiniert seien: Wegen ihres Einfühlungsvermögens und ihres Verständnisses könnten sie besonders gut der Sorgspflicht eines Vorgesetzten nachkommen. Ein anderer *Marktleiter* sah Probleme der Art, daß Frauen in Führungspositionen wohl nicht immer akzeptiert würden.

*"Und es gibt immer Ausreißer, die dann sagen, ich lasse mir von einer Frau nichts sagen [...], dann muß ich sagen, wenn die Frau X. irgendwann in der Lage ist oder in der Position, hier die Erste zu sein und hat sojemanden drinnen, dann muß sie sich von dem trennen. Weil, wenn jemand das nicht begreift, daß auch eine Frau in der Lage sein kann, die gleichen Sachen zu bewältigen, dann wird er sich niemals was sagen lassen und das ist schlecht." (Grund 19)*

Nur wenige *Marktleiter* attestierten Frauen generell einen "sensibleren" bzw. "kooperativeren" Führungsstil.

Zu diesem Themenkreis fielen die *Marktleiter*äußerungen im Vergleich zu denen der Teilnehmerinnen kurz aus. Betrachten wir ihre kritische Bewertung des Führungsstils der Teilnehmerinnen, liegt nahe, daß sie Frauen allgemein keinen besonders qualifizierten Führungsstil zuschreiben können.

### 7.3 Aufstiegswünsche und Perspektiven

Die Teilnehmerinnen strebten nach eigenen Angaben überwiegend die Positionen der stellvertretenden *Marktleiterin* und der *Verwaltungsleiterin* an.

Die Mehrheit der Teilnehmerinnen strebte - teilweise über die Station der Gruppenleitung - eine Stellvertretungsposition an.

*"Vielleicht am Anfang doch Gruppenleiter, und dann so nach und nach auch dann Stellvertreter zum Marktleiter. Also das auch in Schritchen." (Weber 28)*

Stellvertretende *Marktleiter*Ainnen sind - da für den Verkauf zuständig - häufig im Markt anzutreffen. Einige Teilnehmerinnen beschrieben deshalb die Stellvertretungsposition aus ihrer Erfahrung heraus als reinen Arbeitsposten ohne administrative Kompetenzen.

Andere ihrer Aussagen beschreiben eine spannungsreiche Beziehung zwischen Verwaltung und Verkauf. Zum einen gab es aus der Sicht der Modellversuchs-Teilnehmerinnen eine Hierarchisierung zwischen Verkauf und Verwaltung, die sich im Status der - in ihren Märkten männlichen - Stellvertreter bezogen auf die Verwaltungsleiterin ausdrückte:

*"Der Stellvertreter, welcher für den Verkauf da ist, ist erster Stellvertreter, weil der Verkauf halt am wichtigsten ist." (Hartmann K19)*

*"Die einen ordnen die Verwaltungsleitung über den Gruppenleitern sowieso an, das ist klar, und neben dem Stellvertreter halt. Und die anderen unter dem Stellvertreter." (Neuendorf K15)*

Andererseits ist meistens der Verwaltungstrakt nahe dem der Marktleitung und bezieht daraus seinen Nimbus, so daß es als Strafe angesehen wird, wenn unbotmäßige Mitarbeiter/-innen aus dem Büro verbannt werden.

*"Dann bekam ich gesagt, ich dürfe das Büro nicht mehr betreten." (Hartmann K15)*

Umgekehrt werden Bürofrauen "unten im Verkauf nicht so recht akzeptiert.

*"Dadurch wie ich eben im Markt auch mit den Kunden umgehe und auch verkaufen kann, daß die (die Verkäuferinnen d. V.) mich dadurch auch besser akzeptieren." (Weber 24)*

Letztlich scheint die Verwaltungsposition eine Endstation zu sein (s. Kapitel 5.6) - während Marktleiter doch recht häufig zu wechseln scheinen und auch stellvertretende MarktleiterInnen in anderen Märkten aufsteigen, verbleiben die "Bürodamen" ohne weiteren Aufstieg in den Märkten. Dies verschafft ihnen aber gegenüber neuen Marktleitern entscheidende Informationsvorteile.

Aufgrund äußerer Einflußfaktoren änderten einige Frauen ihre Zielsetzung hin zur Verwaltungsleitung. Z. B. die vermutete zeitliche Belastung aber auch die unzureichende Weiterbildung im Markt konnte für eine solche Entscheidung verantwortlich sein:

*"Reingegangen sind wir, glaube ich, alle mit der Vorstellung, eine Stellvertretung zu kriegen, aber inzwischen weiß ich, daß ich bei OBI keine Stellvertretung haben möchte. [...] OBI fordert sehr, sehr viel von seinen Marktleitern und von seinen Stellvertretern. Es ist also bei OBI ein wirklich rund-um-die-Uhr Job." (Ott Kl 7)*

*"Ich wollte ja immer Stellvertreter sein, ich will keine Verwaltungsfrau sein, das wollte ich nicht. Und ich habe die Abstriche gemacht durch die reduzierte Arbeitszeit." (Neuendorf K21)*

*"Und nachdem ich also keine Möglichkeit hatte, im Wareneingang den Gabelstapelführerschein zu machen, weil das für Frauen nicht tauglich ist, nachdem ich die Maschinenabteilung nicht durchlaufen durfte, weil das unwichtig ist für Frauen, ich mir dann gedacht habe, da bleibt ja im Grunde genommen nur die Verwaltung übrig." (Cordes K62)*

Vier andere Teilnehmerinnen, die eine kaufmännische Büroausbildung mitbrachten, orientierten sich "freiwillig" auf die Position der Verwaltungsleiterin.

Drei Teilnehmerinnen erhofften sich einen Mischarbeitsplatz von Verwaltung und Verkauf.

*"Das wäre ja wieder alles, dann wäre ich für den Verkaufsbereich zuständig und genauso für die Verwaltungsaufgaben." (Baum K66)*

Acht Teilnehmerinnen wurde eine Gruppenleitungsposition in Aussicht gestellt, vier Teilnehmerinnen wurden Stabsstellen und stellvertretende Positionen angeboten; knapp der Hälfte der Teilnehmerinnen wurden keine Angebote unterbreitet. Keinen Einfluß auf die Perspektiven hatten ihre bisherigen Erfahrungen mit Leitungsfunktionen, ihre Teilnahmemotivation oder ihre bisherigen Erfahrungen mit der Vereinbarkeit von beruflichen und familiären Anforderungen. Dagegen scheint sich förderlich eine durch umfassende Einführung in den Markt ausgedrückte positive Einstellung des Marktleiters zum Modellversuch, eher hinderlich dagegen ein Marktleiterwechsel auszuwirken.

Welche Perspektiven wurden den Teilnehmerinnen innerbetrieblich eröffnet?

\* Knapp der Hälfte der Teilnehmerinnen (neun Frauen) wurde im Laufe ihrer Weiterbildung signalisiert, daß ihnen im Markt keine andere Position als die einer Verkäuferin angeboten werden könnte bzw. auch solche Arbeitsplätze aus Budgetgründen nach Abschluß der Weiterbildung nicht zur Verfügung stünden.

\* Zwei Frauen brachen die Maßnahme zu einem Zeitpunkt ab, als Perspektiven für sie noch nicht spruchreif waren.

\* Acht Frauen wurde eine Gruppenleitungsposition in Aussicht gestellt: - zwei Frauen verließen den Markt vorzeitig, zwei akzeptierten das Angebot, wobei eine ihre Fortbildung abbrach und den Markt verließ, eine Teilnehmerin befindet sich im Erziehungsurlaub, einer Frau wurde nach Marktleiterwechsel gekündigt und bei zwei Frauen ist die Weiterbildung zum Zeitpunkt der Berichterstellung noch nicht abgeschlossen.

\* Zwei Frauen wurde eine Stellvertretungsposition in der Verwaltung zugesichert: - durch Marktleiterwechsel wurden beiden Teilnehmerinnen diese Perspektive zunichte gemacht durch Rückzug der mündlichen Zusicherung bzw. durch Kündigung.

\* Für zwei Frauen wurden zunächst Sonderkonstruktionen wie Stabsstellen und eine stellvertretende Stellvertretung geschaffen - Marktleiterwechsel bei beiden Frauen führten dazu, daß die mündliche Zusicherung zunächst aufgehoben bzw. eine Änderungskündigung ausgesprochen wurde.

Die in Aussicht gestellten Positionen für die Modellversuchs-Teilnehmerinnen und ihre Realisierung sind in engem Zusammenhang mit der Fluktuation auf der Marktleitungsebene zu sehen:

Von den neun Teilnehmerinnen, denen keine weitergehenden Perspektiven geboten wurden, waren fünf Teilnehmerinnen von einem solchen Wechsel betroffen. Und bei den vier Teilnehmerinnen, denen Stabsstellen- und Stellvertretungspositionen angeboten wurden bzw. die diese bereits eingenommen hatten, lösten nachfolgende Marktleiter diese Zusagen bzw. Vertragsverhältnisse auf. Auch einer Teilnehmerin, der eine Gruppenleitung zugesagt worden war, wurde vom nachfolgenden Marktleiter offenbar vor allem deshalb gekündigt, weil sie sich mit der Absage dieser Beförderung nicht zufrieden geben wollte.

Wenig Einfluß scheint dagegen die Tatsache auf die Chancen der Teilnehmerinnen gehabt zu haben, ob es sich um einen OBI-eigenen Markt oder um eine Franchise-Kooperation handelte. Am Modellversuch (inkl. Marktwechsel durch Teilnehmerinnen) nahmen zwölf Franchise-Märkte (mit unterschiedlichen Beteiligungsanteilen) und acht OBI-eigenfinanzierte Märkte teil. Ob das Franchise-Prinzip vermittelt über andere Faktoren Einfluß nahm, läßt sich im Rahmen dieser Untersuchung nicht klären: Auffallend ist jedoch, daß vor allem Franchise-Märkte von Marktleiterwechseln betroffen waren. Welche Gründe dafür vorliegen mögen, kann nicht beurteilt werden.

Einige Teilnehmerinnen hatten jedenfalls den Eindruck, daß die Situation für die Mitarbeiter/-innen in OBI-eigenen Märkten besser sei:

*"Die Märkte, die also überwiegend in der Hand von Franchise-Partnern sind, (sind) für das Personal noch schlechter als die, wo OBI selber die Hand drin hat. Weil die Konzepte werden in den Märkten besser umgesetzt, die verstärkt in OBI-Hand sind als da, wo die Franchise-Partner das Sagen haben." (Trauth K7)*

*"Ich habe auch so den Eindruck, daß bei diesen Franchise-Märkten die Situation überhaupt ungleich schwieriger ist wie bei den Märkten, die von der Zentrale gesteuert sind." (RühlK7)*

Einen Zusammenhang scheint es zu geben zwischen einer umfassenden Vorstellung und Einführung in den Markt durch den Marktleiter (s.Kapitel 5.3.1) und ihren späteren Perspektiven: Von den zehn Teilnehmerinnen, die eine angemessene Einführung in den Markt erfuhren, wurden nur zweien keine Perspektive eröffnet, und es befinden sich noch sechs Teilnehmerinnen bei OBI. Das könnte darauf hindeuten, daß eine eher positive Einstellung des Marktleiters zum Modellversuch mit einer ausführlichen Einführung der Teilnehmerin in den Kollegen/-innenkreis zusammenhängt.

In der Gruppe von neun Teilnehmerinnen, die durch eigene Erläuterungen und durch Aufklärung der Kolleginnen trotz unzureichender Einführung durch den Marktleiter zu einem späteren Zeitpunkt volle Akzeptanz erreichten, wurden vier Frauen keine Perspektive angeboten, und drei Teilnehmerinnen brachen vorzeitig ab. Von dieser Gruppe sind noch zwei Teilnehmerinnen bei OBI beschäftigt.

Die vier Teilnehmerinnen, die aufgrund ihrer unzureichenden Einführung in den Markt mit dem Konkurrenzverhalten der Kolleg/-inn/en zu kämpfen hatten, haben alle OBI verlassen.

Weder hatten die Teilnahmemotivation der Frauen noch ihre bisherigen Erfahrungen in der Vereinbarkeit von beruflichen und familiären Verpflichtungen Einfluß auf die Perspektiven, die ihnen von der Marktleitung geboten wurden.

Aus der Sicht der Marktleiter sind fehlende jahrelange Berufserfahrungen und fehlende Qualifikation der Teilnehmerinnen Grund für die ausbleibenden Angebote. Einigen Teilnehmerinnen wurde ein "gemäßigter Aufstieg" zur Gruppenleiterin angeboten.

Wie stellen sich die beruflichen Perspektiven der Teilnehmerinnen aus der Sicht der Marktleiter dar?

Bereits zum Zeitpunkt der Marktleiterbefragungen im Sommer 1992 zeichnete sich ab, daß keine Teilnehmerin die im Ausbildungsvertrag anvisierte Position einer stellvertretenden Marktleiterin erreichen würde. Der Ausschluß der Frauen aus diesen Führungspositionen wurde von den Vorgesetzten vor allem damit unterfüttert, daß sie die eigene Berufsbiographie und die im Einzelhandel verbreitete Ideologie des "Sich-Hochdienens" bemühten (s. Kapitel 2). Danach mangle es den Frauen noch an Berufserfahrung, müssten sie sich erst langsam hocharbeiten, was *keinesfalls innerhalb von zwei Jahren* möglich sei, wie im Modellversuch vorgesehen. Diese Haltung gipfelte exemplarisch in folgendem Satz:

*"Und vielleicht, wenn sie mal fünfzig, sechzig werden, können sie auch mal einen Markt übernehmen." (Opel 17)*

Zur Einschätzung dieser Aussagen scheint ein Seitenblick auf die *Berufsbiographie und Laufbahnentwicklung der Marktleiter* sinnvoll. (Die folgende Darstellung folgt einem sozialstatistischen Fragebogen, der den Marktleitern vorgelegt wurde).

Ihre Karrieren zum Marktleiter bei OBI sind ganz überwiegend kurz verlaufen: Zwei Drittel der befragten Marktleiter hatten innerhalb eines Jahres ihre heutige Position inne. Wenige Marktleiter brauchten zwei bis drei Jahre für den Aufstieg. Ein Marktleiter war vorher 15 Jahre Stellvertreter, da er örtlich gebunden war.

Diese schnelle Karriere der Marktleiter ist insgesamt nicht erstaunlich, bedenkt man, daß zwei Drittel von ihnen als *Seiteneinsteiger* (und/oder aus einer anderen Branche) zu OBI kamen. Tatsächlich haben sich nur drei Marktleiter bei OBI "hochgedient" (davon hatte einer auch schon bei OBI gelernt).

Umso erstaunlicher mutet vor diesem berufsbiographischen Hintergrund der Vorgesetzten die Argumentation gegen den dazu im Vergleich mühsamen Aufstieg der Frauen im Modellversuch an. Das "Sich-Hochdienen" soll für Frauen offenbar langsamer verlaufen, weiter unten beginnen und früher (bei einer Gruppenleitungsposition) enden.

Andere Marktleiter-Argumente zu den fehlenden Aufstiegsperspektiven der Teilnehmerinnen besagten, daß derzeit bzw. mittelfristig keine Stellvertreter-Position im Markt vakant sei oder daß die Teilnehmerin dafür ungeeignet sei.

Bestimmte "Eigenschaften" und fehlende Qualifikationen der Frauen führten zu dieser Einschätzung.

*"... und wenn sich das so weiterentwickelt, dann gebe ich dieser Frau, zumindest im Handel, keine Riesenchance [...] Selbstbewußtsein und das angeeignete Wissen weiter zu vermitteln, das fehlt ihr. Sie kann etwas erlernen, sie ist nicht dumm, [...] aber sie tut sich unwahrscheinlich schwer, das Erlernte weiterzugeben, zu vermitteln. Deshalb sage ich, sie ist so ein bißchen Einzelkämpferart. Lernen, schlucken, für sich behalten und dann ins Abseits legen [...]. Ich weiß nicht, was aus ihr wird, aber ich kann Ihnen sicherlich schon heute sagen, daß ich sie nicht übernehmen werde." (Mader 7+29)*

Auch das Äußere der Frauen schien den Männern für die Führungsaufgabe relevant zu sein:

*"Dazu braucht man keine zwei Zentner zu wiegen, man muß ja ein bißchen Charme mitbringen, verstehen Sie, das hat sie." (Naumann 47)*

Zusammengefaßt zeigt sich, daß die Marktleiter zwar keine traditionellen Vorurteile gegen Frauen in Führungspositionen ins Feld führten, aber auf der Ebene individuellen Verhaltens stark dazu tendierten, Frauen vom Aufstieg auszuschließen. Trotz branchenspezifischen Führungskräftemangels und Bekenntnissen zur Frauenförderung wurden nur sehr wenigen Frauen eine exponiertere Position angeboten.

Nach dem Willen der Marktleiter sollten sich die Modellversuchs-Teilnehmerinnen mit dem sehr gemäßigten Aufstieg zur Gruppenleiterin begnügen.

Das Desinteresse von Marktleitern und die Fluktuation auf der Leitungsebene können aus der Sicht der wissenschaftlichen Begleitforschung für das Ausbleiben von der Weiterbildungsmaßnahme angemessenen Angeboten verantwortlich sein.

Bewerten wir nur die Perspektiven, die den Frauen nach ihrer aufwendigen Qualifizierung geboten wurden, so erscheinen sie in keiner Weise angemessen. Erklärlich wird dieser Umstand u.a. erst dann, wenn man die jeweiligen Bedingungen der Modellversuchs-Teilnahme der Marktleiter berücksichtigt:

- Für neun Teilnehmerinnen waren die zuständigen Marktleiter bei der Auswahl durch das Assessment Center nicht anwesend (s. Kapitel 3.3).
- Einige Marktleiter beschwerten sich gegenüber den Teilnehmerinnen, daß sie sich auf dem Assessment Center nicht frei entscheiden konnten (s. Kapitel 5.1).
- Bei 13 Teilnehmerinnen waren die Marktleiter nicht primär freiwillig am Modellversuch beteiligt, sondern sie waren nach ihrem Wechsel in den betreffenden Markt mit dieser Art der Frauenförderung konfrontiert.
- Etliche Marktleiter nahmen nach dem Eindruck von Teilnehmerinnen offenbar deshalb am Modellversuch teil, weil sie dachten, dadurch ihrem Personalmangel abhelfen zu können (s. Kapitel 5.1).

Gerade aber wegen ihrer Sonderrolle im Markt waren die Teilnehmerinnen auf die Akzeptanz und Förderung der Marktleiter angewiesen.

Im Zusammenhang mit der mangelnden Bereitschaft der Marktleiter, sich für die Weiterbildung der Teilnehmerinnen verantwortlich zu fühlen (s. Kapitel 5.3.1), verwundern die nicht in Aussicht gestellten - der Weiterbildungsmaßnahme angemessenen beruflichen Chancen - nicht. Welche Konsequenzen sich für die Teilnehmerinnen aus dieser Situation faktisch ergaben, wird im nächsten Kapitel ausgeführt.

#### 7.4 Aufstiegsrealität und Laufbahnentwicklung der Teilnehmerinnen

Vor allem die Tatsache, ob sie die Handelsfachwirt-Prüfung bestanden hatten und welche Angebote sie von OBI bzw. anderen Unternehmen erhielten, beeinflusste den beruflichen Aufstieg der Teilnehmerinnen. Sechs der 23 Teilnehmerinnen ist es innerhalb von drei Jahren gelungen, einen beachtlichen beruflichen Aufstieg zu erreichen.

Mehrere Aspekte erfuhren für die Entscheidungen über die weitere berufliche Laufbahn der Teilnehmerinnen ihre besondere Gewichtung. Bei allen Teilnehmerinnen wurden in unterschiedlichem Ausmaß und unterschiedlicher Kombination die nachstehend aufgeführten Punkte im Hinblick auf ihren weiteren Berufsverlauf positiv wie negativ wirksam:

a) Die Tatsache, ob sie den *Handelsfachwirt-Abschluß* erreichten, wirkte sich auf ihren weiteren Berufsverlauf maßgeblich aus:

**Die 13 Teilnehmerinnen mit Handelsfachwirt-Abschluß** erreichten folgende Positionen:

- Eine Teilnehmerin  
*Gartencenterleiterin in einem OBI-Markt*
- Eine Teilnehmerin  
*Stabsstelle in einem OBI-Markt*

- Eine Teilnehmerin  
*Beauftragte für Warenauszeichnung in einem OBI-Markt*
- Zwei Teilnehmerinnen  
*Bereichsleiterinnen in einem Kaufhaus bzw. Baumarkt*
- Eine Teilnehmerin  
*Abteilungsleiterin in einem Groß- und Einzelhandelsunternehmen,*
- Eine Teilnehmerin  
*Einrichtungsberaterin in einem Naturmöbelhaus*
- Eine Teilnehmerin  
*Handelsfachwirt-Beauftragte bei einem Bildungsträger*
- Eine Teilnehmerin  
*Buchhaltungsverantwortliche eines Großhandels*
- Zwei Teilnehmerinnen  
*Sachbearbeiterinnen in Teilzeit*
- Zwei Teilnehmerinnen  
*arbeitslos*

Bei fünf Teilnehmerinnen stellte sich der Handelsfachwirt-Abschluß als wesentlicher Faktor bei ihrer erfolgreichen Bewerbung für ihre neue Position heraus.

Insgesamt haben sechs Teilnehmerinnen Leitungsfunktionen, teilweise mit Personalverantwortung, inne, davon zwei Teilnehmerinnen bei OBI. Eine Teilnehmerin erhielt bei OBI eine in Verantwortung und Bezahlung ähnliche Position wie eine Gruppenleitung.

Zwei Teilnehmerinnen befinden sich noch in der Fortbildung, erhielten aber bereits Angebote als Gruppenleiterinnen.

Von den sieben Teilnehmerinnen, die die *Fortbildung zur Handelsfachwirtin* nicht begonnen bzw. ihre Teilnahme vorzeitig *abgebrochen* hatten, gelangte während des Berichtszeitraums keine in eine Führungsposition. Mehrheitlich erhielten sie jedoch außerhalb von OBI Arbeitsplätze, die ihren Wünschen entsprachen:

- Vier Teilnehmerinnen  
*kaufmännische Angestellte in Vollzeit*
- Eine Teilnehmerin  
*kurze Zeit als Gruppenleiterin bei OBI, anschließend selbständig*
- Eine Teilnehmerin  
*Teilzeit in der Hotellerie*
- Eine Teilnehmerin  
*befindet sich im Erziehungsurlaub.*

Der Teilnehmerin, die die Fortbildung absolvierte, jedoch die Abschlußprüfung nicht bestand, wurde bei OBI für die weitere Zukunft eine Leitungsfunktion in der Verwaltung in Aussicht gestellt.

b) *Ob und welche Angebote von der OBI-Marktleitung gemacht und eingehalten wurden, nahm ebenfalls ausschlaggebenden Anteil an dem weiteren Verbleiben der Teilnehmerinnen:*

Acht Teilnehmerinnen erhielten von ihrer Marktleitung Angebote auf Übernahme von Gruppenleitungsfunktionen; von ihnen sind derzeit noch drei im Markt tätig; eine Teilnehmerin befindet sich im Erziehungsurlaub.

Zwei Teilnehmerinnen wurden Sonderkonstruktionen wie Stabsstellen und zweite Stellvertretungen angeboten und zwei Teilnehmerinnen Verwaltungsleitungspositionen. Bei diesen vier Teilnehmerinnen verhinderte ein Marktleiterwechsel diese Aufstiegsperspektiven.

Diese zu den Zielen der Teilnehmerinnen vergleichsweise mageren Ergebnisse sind zu interpretieren vor dem Hintergrund eines eher wenig frauenförderlichen Klimas in den Märkten. Im Gegenteil hatten etliche Teilnehmerinnen den Eindruck, daß Frauen beim Aufstieg explizit behindert würden.

*"Da werden Frauen nicht ins Top Center aufgenommen, obwohl sie vom System sehr viel Ahnung haben, währenddem andere, die nicht in der Lage sind, ordnungsgemäß eine Belastungsanzeige auszustellen, aber männlich sind, eben im Top Center Zugang gefunden haben. Und ich denke eben doch, daß das viel mit Mann und Frau zu tun hat." (Cordes K44)*

*"Dreijunge Kollegen, also zwei Kolleginnen und ein Kollege hatten eben, seit es diese OBI-Akademie gibt, Interesse am Handelsfachwirt bzw. Handelsfachwirtin. [...] Da sind zwei Frauen und der junge Mann, alle im gleichen Alter. Und den Frauen wird das ausgedet, die werden auf was Billiges runtergeschraubt." (Weber K9f)*

c) Die zeitlichen Vorstellungen der Teilnehmerinnen über ihre geplanten *Arbeitszeiten* wirkten sich eher weniger gravierend auf ihre Perspektiven im Erwerbsleben aus, wobei eine Teilnehmerin darauf hinwies, daß eine Entscheidung für Vollzeitberufstätigkeit wesentlich von der Familiensituation mitbestimmt wird.

*"Sagt mein Mann immer: Laß doch erstmal die Sache aufDich zukommen. Aber natürlich - wenn j c n' ejne Perspektive habe, dann muß ich auch sehen, ist das überhaupt machbar?" (Hartmann 62)*

Von den 23 Teilnehmerinnen hatten vier Teilnehmerinnen ihre innerbetriebliche Weiterbildung in Teilzeit begonnen, eine weitere Teilnehmerin wechselte nach wenigen Monaten von Vollzeit auf Teilzeit.

Nach Beendigung ihrer Teilnahme am Modellversuch blieben vier Frauen weiterhin in Teilzeit beschäftigt.

*"(Wie lange ich noch Teilzeit arbeiten werde) so genau weiß ich das auch noch nicht: es kommt draufan, wie die Kinder sich verhalten. Ich glaube aber schon, daß es mindestens noch drei, vier Jahre sein wird." (Pohl 24)*

Eine Teilnehmerinnen wechselte nach Abschluß des Modellversuchs von Teilzeit auf Vollzeit.

*"Die Teilzeit habe ich ja jetzt nur gemacht, damit mehr Zeit zum lernen bleibt." (Sander 31)*

Und eine Teilnehmerin wechselte von Vollzeit auf Teilzeit.

*"Es ist halt jetzt eine Entscheidung, was ich machen möchte: Ist der Beruf das Wichtigste? Möchte ich doch noch mehr für die Familie oder auch für mich da sein? Ich bin ja auch ein ganzes Jahr zu kurz gekommen. Ich war nicht einmal im Schwimmbad." (Baum K67)*

Aber auch für die vollzeiterwerbstätigen Frauen blieb ihre Arbeitszeit Thema ihrer weiteren Berufsplanung: über Vollzeit hinaus waren sie nicht bereit zu arbeiten.

*"[...] weil in P. eben auch voll around the dock gearbeitet wird, und deswegen wollte ich das auch nicht. [...] Es ist wirklich im Moment für mich nicht relevant, weil ich mir sage, im Moment ist mir mein Sohn noch sehr wichtig [...] In P. komme ich nicht vor acht, neun nach Hause und ich bin froh, wenn ich um fünf halb sechs zu Hause bin." (Ott K24)*

d) In welcher Weise sich die *beruflichen Vorstellungen* der Teilnehmerinnen konkretisiert und/oder verändert hatten, wirkte sich bei einigen Teilnehmerinnen ebenfalls auf ihre Berufsplanung aus.

Etliche Teilnehmerinnen kehrten nach ihrer innerbetrieblichen Weiterbildung bei OBI zu ihren ursprünglichen beruflichen Vorlieben zurück (z.B. Büroarbeit, Personalwesen, Textil, Buchhaltung). Andere Teilnehmerinnen konnten durch ihre Erfahrungen im Modellversuch ihre Vorstellungen konkretisieren.

e) Wesentlichen Einfluß auf ihr Verbleiben bei OBI hatte die Tatsache, mit welchem Erfolg sie sich bei anderen Unternehmen beworben hatten.

*"Ich muß einfach noch ein bißchen aushalten, bis es halt auch draußen besser aussieht. Ich meine, ich gucke ja immer schon, ob ich etwas anderes finde. Aber es ist ja auch im Moment so eine Phase, wo es so mit Stellen dünn gesät ist. Und dann auch noch mit meinen Vorstellungen ist es halt ganz schwierig. [...] Ich habe mir zum Beispiel gedacht, wenn ich jetzt eine Bewerbung losschicke, komme ich doch zumindest mal gleich zu einem Gespräch. Das war wohl zu illusorisch." (Neuendorf Kl 7+K22)*

f) Im selben Zusammenhang wurde auch ihr *berufliches Selbstvertrauen* relevant, das sich eher förderlich oder hinderlich auf die Verfolgung ihrer Pläne auswirkte.

Ob sie sich bewarben und welche Position sie sich zutrauten, wurde aus diesem Selbstbewußtsein gespeist.

*"Ich hätte mich früher nie beworben auf Filialleiterstellen oder Stellvertretung. Ich traue mir das auf jeden Fall zu." (Baum K67)*

*"Ich denke schon, daß ich durch die Seminare und durch die Schule ein Stück Sicherheit gekriegt habe.[...] Es geht nur um diese Sicherheit, um das Gefühl, Du kannst [...] das schaffen." (Sander KI3)*

*"Nach unserem Bewerbungstraining. Da warte ich ja sehnsüchtig drauf; vielleicht kriege ich dann so einen wahnsinnigen Mut und so einen Elan, daß ich mich dann gleich mal auf die Socken mache." (Dehmel K24)*

Zusammenfassend müssen wir feststellen, daß sich im Berufsverlauf von Frauen zahlreiche Bedingungen hinderlich auf ihren beruflichen Aufstieg ausgewirkt haben: Ressentiments von Vorgesetzten aufstiegsbereiten Frauen gegenüber, zeitliche Einschränkungen durch Familienpflichten und berufliche Selbstzweifel aufgrund ihrer bisherigen beruflichen Erfahrungen und aufgrund teilweise jahrelanger Erwerbsunterbrechung bildeten zusammen ein wirkungsvolles Konglomerat, Frauen von einem zeitlich kalkulierbaren Aufstieg abzuhalten. Speziell in diesem Modellversuch hat vor allem Marktleiterwechsel in etlichen der beteiligten Märkte dazu beigetragen, die Einlösung beruflicher Perspektiven zu verhindern.

Trotzdem ist es sechs der 23 Teilnehmerinnen innerhalb von drei Jahren gelungen, einen beachtlichen beruflichen Aufstieg zu erreichen.

Die anderen Teilnehmerinnen haben mehrheitlich Arbeitsplätze gefunden, die in Bezug auf Branche, Arbeitsinhalte, Arbeitszeiten und Entwicklungschancen ihren Wünschen und ihrem gestiegenen Anspruchsniveau entsprachen.

## 8 FAZIT

### *Das Konzept des Modellversuchs*

Bei dem hier diskutierten Modellversuch ging es darum, vorwiegend Berufsrückkehrerinnen mit einschlägiger Berufsausbildung bzw. Berufserfahrung durch eine zweijährige, aus mehreren zusammenhängenden Teilbausteinen bestehende Weiterbildung für einen beruflichen Aufstieg zur stellvertretenden Marktleiterin zu qualifizieren.

Hervorzuheben ist zunächst, daß bislang im Einzelhandel nur sehr wenige Weiterbildungsprojekte gezielt für Frauen durchgeführt worden sind, obwohl es sich bekanntlich um eine Domäne der Frauenbeschäftigung handelt. Die geringe Bedeutung von Frauenförderstrategien dürfte sich u.a. daraus erklären, daß im Handel bislang eine einseitig auf Personalkostenreduktion abzielende Rationalisierungspolitik betrieben wurde und erst allmählich - in dem Maße, in dem diese an ihre Effektivitätsgrenzen stößt - eine qualitativ anspruchsvollere Personalpolitik initiiert wird. Die bisherige Personalplanungsstrategie dürfte auch maßgeblich dafür gewesen sein, daß trotz des hohen Anteils von Frauen an den Beschäftigten in diesem Wirtschaftsbereich nur sehr wenige Frauen in Führungspositionen zu finden sind.

Durchgeführt wurde der vom Bundesinstitut für Berufsbildung in Auftrag gegebene Modellversuch vom Verein zur beruflichen Förderung von Frauen, Frankfurt, zusammen mit der OBI-Systemzentrale und verschiedenen OBI-Baumärkten in Hessen und Nordrhein-Westfalen. Explizites Motiv für das Unternehmen zur Durchführung des Modellversuchs war auf der allgemeinen Ebene das Bemühen um eine Verbesserung der Qualifikationsstruktur im Kontext der erforderlichen Veränderungen der Personalpolitik. Darüber hinaus bestand konkret das Interesse, für die wachsende Zahl weiblicher Kunden qualifizierte Ansprechpartnerinnen zu gewinnen und in diesem Kontext das Interesse an weiblichen Führungskräften. Folglich handelt es sich um einen Modellversuch, der auch unternehmenspolitisch induziert war und nicht vorrangig aus einem frauenpolitischen Interesse resultierte.

Der Modellversuch verfolgte mehrere innovative Zielperspektiven gleichzeitig und kann daher als sehr anspruchsvoll charakterisiert werden:

- Er richtete sich vorrangig an Berufsrückkehrerinnen, die bekanntlich eine "Problemgruppe" des Arbeitsmarktes darstellen.
- Das neu entwickelte Weiterbildungskonzept zur Qualifizierung für die Position der stellvertretenden Marktleiterin umfaßte drei zentrale Bausteine: Eine zweijährige

innerbetriebliche Weiterbildung in einem der beteiligten OBI Bau- und Heimwerkermärkte, die eineinhalbjährige theoretische Fortbildung zur "Handelsfachwirtin" mit Prüfung vor der Industrie- und Handelskammer, für die Hälfte der Teilnehmerinnen als neuer Tageskurs für Frauen der Bildungszentren des Hessischen Handels in Marburg und Darmstadt organisiert, sowie sieben dreitägige Seminare zur Vermittlung von Führungskompetenzen (Sozialkompetenzseminare), durchgeführt vom Verein zur beruflichen Förderung von Frauen, Frankfurt, ausschließlich für die Teilnehmerinnengruppe. Die Weiterbildung war mit zwei Jahren sehr lang und setzte folglich eine hohe Motivation und Durchhaltekraft auf Seiten der Teilnehmerinnen voraus.

- Es wurde nicht nur - wie in vielen anderen Projekten für diese Zielgruppe - der berufliche Wiedereinstieg angestrebt; vielmehr sollte im Zuge der beruflichen Wiedereingliederung eine Aufstiegsperspektive eröffnet werden.
- Der Quereinstieg von außen in Richtung einer Führungsposition ist ein im Einzelhandel unüblicher Weg; Nachwuchskräfte wurden bislang auch in den am Modellversuch beteiligten Betrieben überwiegend aus der eigenen Belegschaft bzw. aus den Absolvent/inn/en der Berufsakademie in Heidenheim rekrutiert.
- Der Modellversuch fand zwar in einer typischen Frauenbranche statt, aber innerhalb dieser in einer Männerdomäne, den Bau- und Heimwerkermärkten.
- Während die Mehrzahl der Weiterbildungsprojekte für Frauen von öffentlichen oder auch privaten Weiterbildungsträgern außerhalb von Betrieben durchgeführt wird, zeichnete sich dieser Modellversuch durch einen hohen Anteil innerbetrieblicher Weiterbildung aus. Die Teilnehmerinnen erhielten darüber hinaus einen unbefristeten Arbeitsvertrag. Eine enge Betriebsanbindung von Weiterbildungsangeboten und die damit einhergehende Verzahnung von Weiterbildung und Arbeit eröffnet erfahrungsgemäß einen erheblichen Vorteil im Hinblick auf die Beschäftigungsperspektiven. Sie impliziert aber auch ein erhöhtes Konfliktpotential, weil die betrieblichen Interessen an der Nutzung der Arbeitskraft mit den Weiterbildungsinteressen der Frauen kollidieren können.
- Schließlich handelte es sich um ein neuartiges Kooperationsarrangement zwischen einem "Frauenverein", dem Verein zur beruflichen Förderung von Frauen, und einem klassischen Unternehmen.

Für die *Teilnahme* am Modellversuch wurden in einem mehrstufigen Verfahren (Informationsveranstaltungen, Orientierungsseminare und Assessment Center) 23 Frauen ausgewählt, die in zwei Gruppen (15 und 8 Frauen) im Abstand von einem Jahr ihre

Weiterbildung begannen. Knapp die Hälfte der Teilnehmerinnen hatte eine Erstausbildung im Bereich des Handels, der Rest wies die alternativ für die Teilnahme an der Handelsfachwirtfortbildung erforderliche vierjährige einschlägige Berufspraxis auf. Zwei Drittel der Teilnehmerinnen waren zu Beginn des Modellversuchs unter 40 Jahre alt. Mit Ausnahme von zwei Frauen hatten alle Kinder; wenngleich die Mehrzahl der Kinder über zehn Jahre alt war, hatten einige Mütter sehr kleine Kinder (zwischen 8 und 36 Monaten).

Sowohl die Teilnehmerinnen als auch die beteiligten Marktleiter bewerteten rückblickend das *Weiterbildungskonzept* vom Ansatz her grundsätzlich positiv, wobei die praktische Realisierung auch eine Reihe von Verbesserungsmöglichkeiten erkennen ließ. Einige Marktleiter hielten allerdings die umfangreiche Weiterbildungsmaßnahme für die Belange von OBI für verfehlt und konnten die Karriereabsichten der Teilnehmerinnen nicht nachvollziehen.

Im Hinblick auf den Übergang der Teilnehmerinnen in eine betriebliche *Führungsposition* hat sich der Modellversuch als nicht sehr erfolgreich erwiesen. Dabei ist anzumerken, daß die Frage, ob es von Beginn an auch explizite Absicht war, die Teilnehmerinnen unmittelbar nach Abschluß des Modellversuchs in eine Führungsposition zu überführen, nachträglich von den daran beteiligten Personen und Institutionen unterschiedlich gesehen wird. Jedenfalls befand sich 1993 keine der Teilnehmerinnen in einer Führungsposition bei OBI als stellvertretende Marktleiterin; auch in anderen Unternehmen hatten sie bis zum Abschluß des Projektes keine vergleichbare Position erreicht.

Die Mehrzahl der Frauen hat dennoch aus ihrer Teilnahme am Modellversuch *beruflichen Nutzen* ziehen können: Einige der Absolventinnen sind als Gruppenleiterinnen resp. Bereichsleiterinnen tätig, andere geben sich aufgrund ihrer familienbedingten Teilzeitwünsche mit einem aufgeschobenen Aufstieg zufrieden und wiederum andere haben zumindest einen qualifizierten Wiedereinstieg in unterschiedliche Positionen im Einzelhandel oder im Büro erreicht. Sechs Teilnehmerinnen haben Leitungsfunktionen, teilweise mit Personalverantwortung, inne, davon zwei Teilnehmerinnen bei OBI. Die Teilnahme am Modellversuch hatte bei der überwiegenden Mehrzahl der Teilnehmerinnen ein Anwachsen des beruflichen Anspruchsniveaus zur Folge. Allen erschien ihr weiteres Leben als Berufstätige vorgezeichnet - eine Rückkehr in eine familienbedingte Erwerbspause war für sie nicht mehr denkbar.

Außerdem brachte der Modellversuch aus Sicht der Teilnehmerinnen einen *persönlichen Gewinn* mit sich - eine Erfahrung, die aus Modellversuchen zur Umschulung von Frauen in gewerblich-technische Berufe mit schlechten Aussichten auf einen adäquaten Beruf-

seinstieg bekannt ist: Die Frauen gaben an, selbstbewußter geworden zu sein, neues Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten gewonnen zu haben etc. Alle Teilnehmerinnen schätzen sich als weit weniger abhängig von der Anerkennung anderer ein (sei es in der Familie, sei es im Beruf) als vor ihrer Teilnahme am Modellversuch.

Dennoch bleibt erklärungsbedürftig, warum der Übergang in eine fortbildungsadäquate Position nicht gelang, zumal sich diese Erfahrung in vielen Projekten gezeigt hat: Frauen durchlaufen Qualifizierungsmaßnahmen durchaus erfolgreich, es gelingt ihnen jedoch nicht, die Anstrengungen in eine verbesserte Position auf dem Arbeitsmarkt umzusetzen. Im folgenden werden einige konkrete Erfahrungen in diesem Modellversuch für ihre Bedeutung bei der Umsetzung von Frauenförderkonzepten analysiert.

#### *Unzureichende Sensibilisierung der Marktleiter für Frauenförderung*

Wie so oft in Modellversuchen war die Zeit für die Vorbereitung der eigentlichen Weiterbildungsmaßnahme und eine angemessene Einbeziehung aller Beteiligten in diese Vorbereitung zu kurz. Als zentrales Problem der *innerbetrieblichen Weiterbildung* hat sich die Tatsache erwiesen, daß eine Information insbesondere der Marktleiter, aber auch aller Mitarbeiter/-innen in den beteiligten Betrieben über die Ziele des Projekts durch die OBI-Systemzentrale, einer der Initiatorinnen des Vorhabens, nur rudimentär erfolgte. Auch generell hatte bis zum Beginn des Modellversuchs in den beteiligten Betrieben keine gezielte Sensibilisierung für Frauenfördermaßnahmen stattgefunden.

Diese unzureichende motivationale und praktische Vorbereitung der Beteiligten erwies sich deshalb als besonderes Hindernis, weil der für Innovationen und neue Führungskonzepte aufgeschlossenen Systemzentrale eine eher traditionelle Orientierung bei den Leitern der einzelnen Märkte gegenüberstand, denen aufgrund des Franchise-Prinzips, nach dem die Märkte organisiert sind, die endgültige Entscheidung über Personalfragen obliegt. Auch die Tatsache, daß ein erheblicher Teil der am Modellversuch teilnehmenden Marktleiter am Assessment Center, dem entscheidenden Auswahlverfahren, nicht beteiligt war, dürfte für Friktionen mit verantwortlich gewesen sein.

Die ungenügende Einbeziehung der Marktleiter in die Vorbereitung und Gestaltung des Modellversuchs trug dazu bei, daß die Frauen nicht im erhofften und erforderlichen Umfang für eine zukünftige Tätigkeit als Führungskraft fortgebildet wurden und ihre bereits vorhandene Berufsausbildung und Berufserfahrung bei der Gestaltung ihrer Weiterbildung nicht hinreichend ernst genommen wurde, obwohl etwa ein Drittel der Teilnehmerinnen in ihrer bisherigen Berufsbiographie bereits Leitungsfunktionen innegehabt hatte. Zwar ist in Rechnung zu stellen, daß sich die Frauen aufgrund der zum Teil längerfristi-

gen Berufsunterbrechungen und der für die meisten neuen Branche zumindest im ersten Jahr Branchenkenntnisse aneignen mußten. Dies kann aber nicht das beobachtete Ausmaß der Abwertung der Fähigkeiten und Kenntnisse der Frauen erklären. Vielmehr ist davon auszugehen, daß sich darin auf einer grundsätzlicheren Ebene die mangelnde Wahrnehmung bzw. Geringschätzung der Fähigkeiten von Frauen in beruflichen Kontexten widerspiegelt, die auch dazu beiträgt, die (Macht)Position der Männer zu stabilisieren.

Es überrascht deshalb nicht, daß die Mehrheit der Teilnehmerinnen das Verhältnis zu den Marktleitern als konflikthaft erlebte, vor allem, weil sie mit der Abwertung ihrer Leistungen und Ambitionen konfrontiert wurden. Sie bemängelten vor allem, daß sie nicht entsprechend der Zielsetzung innerbetrieblich weiterqualifiziert wurden.

Besonders gravierende Folgen hatte die unzureichende Verankerung des Modellversuchs im Gesamtbetrieb in den Fällen, in denen die Teilnehmerinnen mit einem Wechsel des Marktleiters konfrontiert waren. Angesichts der für den Einzelhandel typischen hohen Personalfuktuation betraf dies 13 von 23 Teilnehmerinnen. Die jeweils neuen Marktleiter waren häufig über die Bedingungen des Modellversuchs noch weniger informiert als die von Beginn an Beteiligten. Folglich fühlten sich einige nicht an den dem Modellversuch zugrunde liegenden "Ausbildungsplan" gebunden. Vor allem konnten sie die bisherige berufliche Entwicklung der Teilnehmerin nicht beurteilen. Dies wirkte sich dahingehend aus, daß z.B. bei fünf Teilnehmerinnen bereits zugesicherte Aufstiegsperspektiven nicht eingehalten wurden.

#### *Aufstiegsambitionen und Quereinstieg als Herausforderung*

Für die Marktleiter bestand offenbar eine Unvereinbarkeit ihrer Vor(aus)urteile über die Zielgruppe des Modellversuchs mit deren faktischen Aufstiegsambitionen: Dies läßt sich darauf zurückführen, daß sie in ihren Märkten zwar bereits motivierte und engagierte Berufsrückkehrerinnen beschäftigt hatten, aber in der Regel in versicherungsfreien Teilzeit-Beschäftigungen ohne weitere Entwicklungschancen. Sie konnten nicht auf Erfahrungen mit weiblichen Führungskräften und schon gar nicht auf Führungserfahrungen von älteren Frauen mit Kindern zurückgreifen. Eine Aufstiegsoption a priori der Modellversuchs-Teilnehmerinnen hielten die Marktleiter vor diesem Hintergrund in jedem Fall für verfehlt. Sie argumentierten u.a., die Frau müsse sich im Markt erst bewährt haben, bevor man ihr eine Karriere in Aussicht stellen könne.

Einige Marktleiter stellten aber auch die Aufstiegsperspektive generell in Frage. Diese pauschale Haltung kann eigentlich nur als Abwehr gegenüber einer Gefährdung ihrer

tradierten Privilegien interpretiert werden. Diese Abwehrhaltung dürfte sich insofern gravierend auf die Ergebnisse des Modellversuchs ausgewirkt haben, als bekannt und naheliegend ist, daß faktische berufliche Aufstiegsperpektiven entscheidend von der Bereitschaft und Fähigkeit der direkten Vorgesetzten abhängen, Frauen zu motivieren und auf Führungspositionen vorzubereiten bzw. sie dort entsprechend einzusetzen.

Ein Drittel der Teilnehmerinnen sah sich in den Märkten mit Vorbehalten gegenüber Frauen in Leitungsfunktionen konfrontiert. Mehrere Teilnehmerinnen vermuteten, daß die Marktleiter nicht an der Qualifizierungsmaßnahme interessiert waren, sondern aufgrund des chronischen Personalmangels in den Märkten wohl gemeint hatten, in den Teilnehmerinnen "billige Arbeitskräfte" gefunden zu haben.

Hinzu kam, daß für den Einzelhandel nach wie vor innerbetriebliche Aufstiegswege typisch sind. Zum Teil wird mit den Aufstiegsoptionen bereits geworben, um überhaupt Jugendliche für eine Ausbildung im Einzelhandel zu gewinnen. Da die Frauen vor dem Modellversuch nicht bei OBI gearbeitet hatten, stellte - neben der ungewohnten Zielgruppe - der Quereinstieg eine Herausforderung für die Marktleiter dar.

In vier der 20 am Modellversuch beteiligten Märkte wurden gleichzeitig Studenten der Berufsakademie Heidenheim und Modellversuchs-Teilnehmerinnen ausgebildet. Nach Aussagen der Teilnehmerinnen wurde nur in einem Markt kein Unterschied zwischen diesen Zielgruppen, deren Qualifizierung im Prinzip auf das gleiche Ziel hinauslief, gemacht, während in drei Märkten die Berufsakademie-Studenten eine deutlich qualifiziertere Ausbildung und bessere berufliche Chancen erhielten.

Für die Frage, ob die Frauen als Quereinsteigerinnen von ihren KollegenZ-innen akzeptiert oder als Konkurrenz wahrgenommen wurden, spielte die Tatsache eine ausschlaggebende Rolle, ob sie angemessen in den Markt eingeführt worden waren. Die zehn Teilnehmerinnen, für die dies zutraf, waren nicht mit Akzeptanzproblemen seitens der KollegenZ-innen konfrontiert. Teilnehmerinnen, über deren Position und Funktion im Markt vom Marktleiter nur vage Aussagen gemacht wurden, sahen sich anfänglichen Akzeptanzproblemen ausgesetzt, die sie nicht in allen Fällen ausräumen konnten. Insgesamt ist das Bild aus Sicht der Teilnehmerinnen positiv: Mehrheitlich fühlten sie sich in das Marktteam integriert und mit ihrem Weiterbildungsanliegen akzeptiert. Demgegenüber berichten die Marktleiter, daß die explizite Aufstiegsambition der Frauen in den Märkten große Widerstände ausgelöst hätte. Dies zeigt, daß unterschiedliche Einschätzungen gegenüber den Implikationen des Quereinstiegs den Modellversuch begleiteten.

Für die Teilnehmerinnen bedeutete der Quereinstieg in einen anderen Wirtschaftszweig und mit einer artikulierten Aufstiegsoption ebenfalls den Bruch mit traditionellen Vorstellungen über Frauen mit Familienverantwortung. Sie entfalteten dennoch und trotz teilweise langjährigen Erwerbsunterbrechungen und Tätigkeiten in gesellschaftlich wenig akzeptierten Teilzeit-Beschäftigungsverhältnissen eine tragfähige Aufstiegsmotivation und hielten diese mehrheitlich auch gegen Widerstände aufrecht, obwohl sie sich im Markt als neue *Kollegin* integrieren und gleichzeitig Akzeptanz als zukünftige *Führungskraft* erwerben mußten.

#### *Seihst- und Fremdeinschätzungen der Führungskonzepte von Teilnehmerinnen und Marktleitern*

Die *Auswahl der Teilnehmerinnen* erfolgte nach einer Vorauswahl durch Informationsveranstaltungen und Orientierungsseminare, die vom Träger des Modellversuchs, dem Verein zur beruflichen Förderung von Frauen, veranstaltet wurden, auf der Grundlage von Assessment Centern, die von der OBI-Systemzentrale durchgeführt wurden. In diesem Zusammenhang interessierte uns, wie dieses inzwischen in Großbetrieben vielfach eingesetzte Personalauswahlverfahren aus frauenspezifischer Perspektive zu beurteilen ist: Ob es gegenüber den herkömmlichen Bewerbungsverfahren aufgrund der Anwesenheit von mehreren Beurteilenden und dem Einsatz verschiedener Übungen, die vor allem die soziale Kompetenz und die Kommunikations- bzw. Teamfähigkeit testen sollen, Vorteile für Frauen beinhaltet oder ob sich auch bei diesem Verfahren geschlechtsspezifische Dimensionen der Beurteilung von Führungskompetenzen eher negativ auf Frauen auswirken. Die Auswertung der teilnehmenden Beobachtung ergab, daß die Marktleiter und Vertreter/-innen der OBI-Systemzentrale die Frauen unter einer doppelten Perspektive bewerteten: Die Fähigkeiten der Bewerberinnen wurden einerseits unter den Aspekten von Sachlichkeit und Kontextbezug der Beiträge, der Strukturiertheit des Vorgehens, d.h. unter eher Männern attribuierten Merkmalen von Führung beurteilt. Andererseits wurde Wert gelegt auf ein sympathisches, der gesellschaftlichen Norm entsprechendes Erscheinungsbild der Frauen, d.h. auf Aspekte, die der typischen Frauenrolle zugeschrieben werden und denen bei der Auswahl von Männern zumindest kein gleich hoher Stellenwert zugeschrieben wird. Ein Vorteil dieses Personalauswahlverfahrens ist sicherlich in dessen höherer Transparenz zu sehen. Dies ist aber nur unter der Voraussetzung als wirklicher Vorteil zu bewerten, daß die Auswählenden für Frauenförderung sensibilisiert sind.

Die Selbst- und Fremdeinschätzungen von Teilnehmerinnen und Marktleitern über ihr *Führungsverhalten während des Modellversuchs* gingen weit auseinander: Während sich die Marktleiter als kooperativ und mitarbeiterorientiert einstufen, attestierten ihnen die

Teilnehmerinnen autoritäres und Konflikten ausweichendes Verhalten. Die Teilnehmerinnen beschrieben sich ihrerseits mehrheitlich als konfliktbewußt, sachlich und teamfähig, während die Marktleiter überwiegend fehlende Initiative, mangelndes Durchsetzungsvermögen und Selbstbewußtsein bei den Frauen kritisierten. Die Marktleiter betonten als wesentliches Führungsziel vorbildhafte Durchsetzungsfähigkeit und Leistungsvermögen, während die Teilnehmerinnen die Effizienz von Teamarbeit in ihrem Führungskonzept hervorhoben. Die Mehrheit der Teilnehmerinnen bewertete den bei anderen Frauen erlebten Führungsstil als ausnehmend positiv und eher Männern zugeschriebene Verhaltensweisen als negativ. Die Mehrheit der Marktleiter vertrat demgegenüber die Auffassung, Führungsverhalten sei nicht geschlechtstypisch ausgeprägt, sondern eine Frage der Persönlichkeit. Diese unterschiedliche Interpretation und Vorstellung von Führungsverhalten bei den Teilnehmerinnen einerseits, bei den Marktleitern andererseits zeigt, wie stark geschlechtsspezifische Wahrnehmungen den Umgang miteinander im Modellversuch beeinflussen haben.

Die Marktleiter verbanden mit einer Führungsposition insbesondere auch ein außerordentlich hohes berufliches Engagement. Dieser Forderung zufolge sollten die Frauen Überstunden in Kauf nehmen und private Probleme zurückstellen. Ebenso blieb bis zum Schluß des Modellversuchs die Vorstellung für die Marktleiter weitgehend unvorstellbar, eine Führungsposition auch in Teilzeit wahrnehmen zu können. Diesen Ansprüchen konnten und wollten die Frauen mit Familienpflichten nur schwer gerecht werden. Es handelt sich dabei um einseitig an männlichen Biographien orientierte Anforderungen und zeigt wiederum, daß sich die Marktleiter mit den Implikationen einer ernsthaften Frauenförderung nicht hinreichend auseinandergesetzt haben.

#### *Mangelnde Wertschätzung der Handelsfachwirtprüfung seitens der Betriebe und zunehmende Bedeutung dieser Prüfung für die Frauen*

Die innerbetriebliche Weiterbildung wurde ergänzt von der berufsbegleitenden eineinhalbjährigen Aufstiegsfortbildung zur Handelsfachwirtin, die nach Angaben der IHK für Aufgaben im mittleren Management im Handel qualifiziert. Eine Neuerung in bezug auf diese Fortbildung bestand darin, daß anstelle von Abend- und Wochenendkursen Tageskurse für Frauen beim Bildungszentrum des Hessischen Handels eingerichtet wurden, an denen die Hälfte der Frauen teilnehmen konnte. Daß dies für die übrigen Teilnehmerinnen nicht möglich war, lag an der regional breiten Streuung der teilnehmenden Betriebe und damit der Wohnorte der Frauen.

Während sich die Organisationsform der Kurse aus der Sicht der Teilnehmerinnen bewährte, wurde von ihnen starke Kritik an den fehlenden Transfermöglichkeiten in die

betriebliche Ausbildung geübt. Kritisch äußerten sich die Teilnehmerinnen auch in bezug auf die Unterrichtsbedingungen sowie den Umfang und das hohe Niveau des Lernstoffs angesichts der zur Verfügung stehenden Zeit.

Die Marktleiter waren sich zwar darin einig, daß die Qualifizierung zur Handelsfachwirtin fundierte betriebswirtschaftliche Kenntnisse vermittelte, sie bezweifelten aber, daß diese Kenntnisse für eine Tätigkeit bei OBI sinnvoll seien und lehnten jeden auf diese Prüfung bezogenen Führungsanspruch ab. Damit reproduzierte sich hier die Erfahrung, daß Arbeitgeber häufig überbetrieblich relevante Zertifikate und die daraus ableitbaren Ansprüche geringschätzen. Darüber hinaus ist die fehlende Anerkennung der Relevanz einer Handelsfachwirtprüfung aber auch als Abwehr von potentieller Konkurrenz interpretierbar, zumal die beteiligten Marktleiter ohne ein solches Zertifikat in ihre Führungspositionen gelangt waren.

Angesichts der skizzierten innerbetrieblichen Probleme nahm demgegenüber für die Teilnehmerinnen die subjektive Bedeutung der Handelsfachwirtprüfung im Sinne eines von OBI unabhängigen Zertifikats im Laufe der Weiterbildung zu. Sie hofften, damit über etwas Handfestes und Verwertbares zu verfügen, was sich positiv auf ihre beruflichen Perspektiven auch außerhalb von OBI auswirken würde. Diese Einstellung hat sich zumindest zum Teil auch als richtig erwiesen. Für fünf Teilnehmerinnen erwies sich der Handelsfachwirt-Abschluß als wesentlicher Faktor bei ihrer erfolgreichen Bewerbung um einen neuen Arbeitsplatz außerhalb von OBI.

Vertreter/-innen des Bildungszentrum des Hessischen Handels als Träger der Frauentageskurse beurteilten die Motivation und die Leistung der Teilnehmerinnen als sehr gut; ebenso schätzten sie die Modellversuchs-Teilnehmerinnen als engagiert und kritisch ein. Da die 14 Frauen, die an der Prüfung zur Handelsfachwirtin teilnahmen, diese mit einer Ausnahme bestanden, was nach Aussagen von Vertretern/-innen des Bildungswerks als außerordentlicher Erfolg zu bewerten ist, hat diese Fortbildung - trotz der geringen Wertschätzung seitens der Betriebe - eine wichtige Funktion innerhalb des Modellversuchs gehabt. Außerdem ist es gelungen, diese Fortbildungsmaßnahme, die nach Aussagen von Experten/-innen potentiellen *Interessentinnen* bislang wenig bekannt war und überwiegend von jungen Männern genutzt wird, bekannter zu machen und für Frauen stärker zu erschließen.

*Abstimmung der Sozialkompetenzseminare mit der innerbetrieblichen Führungskräftefortbildung*

Die sieben dreitägigen *Sozialkompetenzseminare*, die von den Modellversuchsmitarbeiterinnen durchgeführt wurden, sollten den Frauen eine Chance zur Praxisreflexion und zum Erlernen von führungsrelevanten Verhaltensweisen eröffnen. Sie dienten aber angesichts der konflikthaften innerbetrieblichen Erfahrungen in nicht vorhersehbarem Umfang auch zu deren Bewältigung. Über diese Kompensationsfunktion hinaus sahen die Teilnehmerinnen den Stellenwert dieser Seminare vorrangig in einem gezielten Beitrag zur Entwicklung ihrer Persönlichkeit. Dabei war ihnen vor allem die Auseinandersetzung mit Kommunikationsstrukturen und den Prinzipien der Teamarbeit auf der einen Seite, der Erwerb von Selbstsicherheit und Durchsetzungsfähigkeit auf der anderen Seite wichtig. Sie hoben die Chance positiv hervor, ihre eigenen Verhaltensweisen reflektieren, individuelle Schwachpunkte erkennen, Kritik annehmen und neue Handlungsmuster in spielerischer Form erproben zu können.

Im Rahmen dieser Modellversuchs-Konstellation hat sich aus Sicht der Teilnehmerinnen die Organisation der Seminare als reine Frauenkurse bewährt. Obwohl es für die meisten von ihnen ungewohnt war, sich in einer geschlechtshomogenen Gruppe zu bewegen, hätten sie die Anwesenheit von Männern als störend empfunden. Als wichtige und überraschende Erfahrung vermerkten sie, daß es innerhalb der Frauengruppe keine Konkurrenz gab. Auch die Tatsache, daß die Seminare von Frauen geleitet wurden, stieß bei den Teilnehmerinnen auf eine positive Resonanz, insbesondere, weil sie den Seminarleiterinnen eine große Sensibilität für die spezifische Situation der Teilnehmerinnen bescheinigten.

Die am Modellversuch beteiligten Marktleiter kritisierten an diesen Seminaren die fehlende Branchenspezifität und die unzureichende direkte Umsetzbarkeit. Diese Einstellung wirkte sich negativ auf die betriebliche Akzeptanz der Seminare aus.

Im Hinblick auf eine Übertragung des Förderkonzeptes für Frauen in Normalbedingungen ist zu bedenken, daß mit den Sozialkompetenzseminaren wiederum ein Sonderweg für Frauen geschaffen wurde, dessen Kompatibilität mit der üblichen betriebspezifischen Führungskräfteweiterbildung nicht geklärt wurde. Es wäre daher zu überlegen, ob und ggfs. in welcher Form frauenrelevante Elemente der Sozialkompetenzseminare in "normale" Fortbildungsangebote für den Führungskräftenachwuchs eingebracht werden könnten bzw. in diesen phasenweise Frauengruppen eingerichtet werden könnten. Dies wäre auch im Interesse der Sensibilisierung männlicher Führungskräfte für Frauenförderung ein sinnvoller Schritt, der geschlechtsspezifische Lernphasen keineswegs ausschließen muß.

*Unzureichende Verknüpfung von theoretischen undpraktischen Fortbildungsbausteinen*

Den meisten Teilnehmerinnen erschien die Kombination von innerbetrieblichen praxisbezogenen, den theoretischen Lernprozessen in dem Vorbereitungslehrgang für die Handelsfachwirthprüfung und dem Erfahrungslernen in den Sozialkompetenzseminaren vom Ansatz her als ideal, vielseitig und praxisnah. Die Kombination zwischen innerbetrieblicher Weiterbildung mit dem Lehrgang zur Vorbereitung auf die Handelsfachwirthprüfung wurde von den Teilnehmerinnen als Herzstück des Konzepts angesehen, während die Sozialkompetenzseminare als Ergänzung - quasi als Bonbon - empfunden wurden.

Eine inhaltliche Abstimmung zwischen der inner- und den außerbetrieblichen Weiterbildungsbausteinen fehlte jedoch; die Teilnehmerinnen beklagten vor allem, daß sie die theoretischen Kenntnisse nicht in ihrem Markt anwenden konnten.

*Formen der Verarbeitung der hohenfortbildungsbedingten Gesamtbelastung*

Wenngleich die meisten Teilnehmerinnen die Kombination der drei Weiterbildungselemente positiv bewerteten, waren sie sich in der Beurteilung der (zu) hohen Belastung einig: Sie beschrieben die Überforderung durch die Verschiedenartigkeit der Lernprozesse, ihre extreme zeitliche und körperliche Belastung durch Erwerbstätigkeit und Fortbildung, durch die schwere Arbeit und durch den hohen Leistungsdruck, dem sie sich ausgesetzt sahen. Ein Drittel der Teilnehmerinnen benannte die gleichzeitigen Anforderungen der theoretischen und betrieblichen Weiterbildung als *das* zentrale Problem ihrer Weiterbildungszeit. Mehr als die Hälfte der Teilnehmerinnen schlug deshalb vor, bei einer Wiederholung die innerbetriebliche Weiterbildung auf eine Teilzeittätigkeit von ca. 30 Stunden zu kürzen. Diesen Umfang hielten sie bei einer Dauer von zwei Jahren für ausreichend. Einige Teilnehmerinnen schränkten allerdings ein, daß sie sich eine solche Teilzeit-Variante finanziell nicht hätten leisten können.

Unser Interesse galt auch der Frage, wie die Teilnehmerinnen die belastenden Bedingungen des Modellversuchs zusätzlich zu ihren Familienaufgaben bewältigten. Es zeigte sich, daß sie mehrheitlich Aufgaben der Haushaltsführung an Familienmitglieder bzw. Verwandte delegierten. Außerdem empfanden die Teilnehmerinnen sich als rationeller arbeitend als zuvor; ca. die Hälfte der Frauen reduzierte zusätzlich ihre Anspruchshaltung. Die anfängliche Unterstützung durch die Partner hat sich nicht über die gesamte Laufzeit der Weiterbildungsmaßnahme hinweg erhalten: Die Hälfte der Teilnehmerinnen berichtete von diesbezüglichen Problemen.

Dagegen scheinen die Kinder nicht unter der Teilnahme ihrer Mütter am Modellversuch gelitten zu haben: Vermutlich deshalb, weil alle Mütter unter dem Druck standen, daß ihr

berufliches Engagement nicht auf Kosten der Kinder gehen dürfe. Die Kinder profitierten entweder von einem engeren Kontakt zum Vater, auch von einer loseren Bindung an die Mütter oder davon, daß letztere ihnen explizit Zeit einräumten.

Etwa die Hälfte der Teilnehmerinnen wurde im Laufe des Modellversuchs ernsthaft krank: Auslöser waren nach ihren eigenen Auffassungen die Arbeitsbedingungen im Markt bzw. ungelöste Konflikte mit dem Marktleiter. Sechs Teilnehmerinnen beendeten als Folge ihrer Erkrankung ihr Beschäftigungsverhältnis mit OBI.

Insgesamt kündigten 13 Teilnehmerinnen ihr Arbeitsverhältnis mit OBI, wobei dafür überwiegend die fehlenden Aufstiegsperspektiven ausschlaggebend waren. Lediglich vier brachen gleichzeitig die Handelsfachwirt-Fortbildung ab. Zwei Teilnehmerinnen machten bereits nach einigen Monaten und vor Beginn der Handelsfachwirt-Fortbildung private Gründe (Krankheit, finanzielle Situation) für ihren Ausstieg verantwortlich; fünf Teilnehmerinnen kündigten bei OBI und beendeten anschließend erfolgreich ihre Handelsfachwirt-Fortbildung, und zwei Teilnehmerinnen beendeten gleichzeitig mit der Prüfung zur Handelsfachwirtin ihre Beschäftigung bei OBI.

Auch Teilnehmerinnen, die vor Beginn ihrer Modellversuchs-Teilnahme in Beschäftigungsverhältnissen *ohne* Aufstiegsperspektive zufrieden gewesen waren, beendeten aufgrund ihres veränderten beruflichen Selbstverständnisses wegen nicht eingelöster Weiterbildungschancen und fehlender Perspektiven ihre Tätigkeit bei OBI. Dieses gestiegene Selbstbewußtsein erwuchs aus gravierenden Veränderungen ihrer Lebenssituation:

- Sie haben ihre Familienpflichten - teilweise gegen Widerstände - reduziert und umorganisiert.
- Sie haben an einer anspruchsvollen, zeitintensiven Aufstiegsfortbildung teilgenommen, die sie mit einem großen Fundus an theoretischen Kenntnissen und praktischen Erfahrungen ausgestattet hat.
- Sie haben sich über einen Branchenwechsel in ein neues umfangreiches Sortiment eingearbeitet und waren mehrheitlich mit Frauen gegenüber eher kritisch eingestellten KundenAinnen konfrontiert.
- Die Mehrheit der Teilnehmerinnen mußte zusätzlich einen Status- und Rollenwechsel von der (älteren) Berufsrückkehrerin zur potentiellen Führungskraft vornehmen, für den es keine Vorbilder gibt.

Die Verbindung von hoher individueller Belastung und hohem beruflichem Anspruchsniveau kann als ausschlaggebend dafür angesehen werden, daß Teilnehmerinnen sich nicht mit halbherzigen Angeboten für ihre zukünftige Erwerbsperspektive zufrieden gaben.

### *Resümee*

Angesichts neuer Rationalisierungskonzepte und der langjährigen Vernachlässigung qualitativer Personalpolitik steht der Handel wie kaum ein anderer Dienstleistungsbereich vor der Herausforderung, neue Konzepte der Personalwirtschaft und Qualifizierung zu entwickeln. In diesem Kontext gewinnen Ansätze zur Frauenförderung einen gewissen Stellenwert. Der Modellversuch hat gezeigt, daß die Teilnehmerinnen die berufsbegleitende Fortbildung zur Handelsfachwirtin erfolgreich absolvierten und die frauenspezifischen Führungsseminare als außerordentlich wichtig beurteilten. In den Betrieben stießen sie jedoch mit ihren Führungsambitionen auf allerlei Vorbehalte, d.h. der top down initiierte Ansatz der Frauenförderung wurde durch Vorbehalte gegenüber der Beschäftigung von Frauen auf anspruchsvollen Positionen vor allem auf der Ebene des einzelnen Marktes gebremst. Die Verantwortung für das Gelingen des Modellversuchs wurde schwerpunktmäßig an die Modellversuchs-Mitarbeiterinnen, aber auch an die Modellversuchsteilnehmerinnen selbst delegiert, d.h. die Maßnahme war nicht in die Unternehmenskultur integriert und hatte damit von vornherein nur eingeschränkte Erfolgsaussichten. Es handelte sich um eine für top down Modelle sicher nicht untypische Erfahrung.

Ein Teil der Probleme resultierte aus der Unerfahrenheit mit Frauenförderung. Als zentral ist die Erfahrung festzuhalten, daß eine erheblich intensivere Vorbereitung der Betriebe auf ein solches Modellprojekt und auf die Zielperspektive der Frauenförderung erforderlich erscheint, als es im Rahmen der organisatorischen, personellen und zeitlichen Kapazitäten dieses Modellversuchs geschah bzw. möglich war. So wie die Teilnehmerinnen ein Vorbereitungsseminar absolvierten, in dem sie ihre Motivation und Bereitschaft zur Teilnahme überprüften, wäre gleiches auch für die Marktleiter von großer Bedeutung gewesen. Wünschenswert wäre auch eine konkretere Unterstützung der Teilnehmerinnen seitens der Systemzentrale während der Laufzeit gewesen.

Orientieren wir uns an den von Rudolph/Grüning 1994 formulierten Unterscheidungen zur Erklärung von Friktionen und Problemen im Kontext von Frauenförderung, so handelt es sich sicher hier auch um Mechanismen, die aus tradierten Gewohnheiten und Handlungsrepertoires resultieren und bei entsprechender Reflexion und Einsicht in geschlechtsspezifische Mechanismen vergleichsweise leicht zu verändern wären.

Die unzureichende motivationale und praktische Vorbereitung der Beteiligten erwies sich deshalb als besonderes Hindernis, weil der für Innovationen und neue Führungskonzepte aufgeschlossenen Systemzentrale eine eher traditionelle Orientierung bei den Leitern der einzelnen Märkte gegenüberstand, denen aufgrund des Franchise-Prinzips, nach dem die Märkte organisiert sind, die endgültige Entscheidung über Personalfragen obliegt. Hierbei spielten folglich in der Betriebsorganisation verankerte Strukturen eine Rolle, die

Frauen solange diskriminieren, wie eine Sensibilität für Frauenförderung nicht auch bis auf die Leitungsebene in den einzelnen Märkten vorgedrungen ist.

Daß es schließlich auch um das Aushandeln von Macht- und Einflußstrukturen ging, zeigen die wenig rationalen Vorbehalte gegenüber den individuellen Fähigkeiten der Frauen bzw. die Geringschätzung ihrer zertifizierten Qualifizierungen verbunden mit der mangelnden Bereitschaft, bei der Beschäftigung von Frauen andere als an männlichen Erwerbsbiographien orientierte Kriterien zugrunde zu legen.

Eine Empfehlung im Hinblick auf die Implementation von Frauenfördermaßnahmen geht daher dahin, in Zukunft auch Modellversuche durchzuführen bzw. Maßnahmen zur Sensibilisierung und Fortbildung von Personalverantwortlichen zu initiieren. Solange Männer kein Bewußtsein ihrer stereotypen Wahrnehmungen erlangen und nicht bereit sind, sich mit geschlechtsspezifischen Differenzen auseinanderzusetzen und explizite und implizite Machtmechanismen zumindest zu reflektieren, solange werden die Aufstiegsbemühungen von Frauen sowie auch andere Frauenfördermaßnahmen in der konkreten Umsetzung schnell an Grenzen stoßen.

Es ist nicht ausreichend, daß sich Frauen verändern und sich um eine verbesserte Qualifikation bemühen, es ist vielmehr darüber hinaus auch notwendig, die Strukturen so zu verändern, daß sie eine Vereinbarkeit von Familienaufgaben und Erwerbstätigkeit - für Frauen sowie für Männer in Führungspositionen - ermöglichen. Die Weiterbildung von Frauen im Kontext von Frauenförderung muß in den Zusammenhang der Veränderung von Personalplanung und Arbeitsorganisation einbezogen werden.

## 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 Axeli/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

Brumlop, 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, Mechtild: 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/Wanisch, Maria: Wiedereinstieg mit Aufstieg. Materialien zum Modellversuch "Frauen in Führungspositionen"<sup>11</sup>. 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, Thomas/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

Lemmermöhle-Thüsing, 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

Lemmermöhle-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.

Oechsle, 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, GundulaAVanisch, 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, GundulaAVanisch, 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