

Frauen in der Logistik - Ursachenforschung zum geringen Anteil an Frauen mit Führungsfunktion in der Logistik- und Transportbranche

Ertl, Sylvia

DOI:
[10.57938/3366ec58-e96f-4e94-bfbe-d4bc0b3f49b5](https://doi.org/10.57938/3366ec58-e96f-4e94-bfbe-d4bc0b3f49b5)

Published: 01/01/2010

Document Version
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):
Ertl, S. (2010). *Frauen in der Logistik - Ursachenforschung zum geringen Anteil an Frauen mit Führungsfunktion in der Logistik- und Transportbranche*. Institut für Transportwirtschaft und Logistik, Wirtschaftsuniversität Wien. Schriftenreihe des Instituts für Transportwirtschaft und Logistik - Logistik No. 03/2010
<https://doi.org/10.57938/3366ec58-e96f-4e94-bfbe-d4bc0b3f49b5>

**Schriftenreihe des
Instituts für Transportwirtschaft und Logistik
Nr. 3 (2010 LOG)**

Ertl, Sylvia

**Frauen in der Logistik - Ursachenforschung zum geringen Anteil
an Frauen mit Führungsfunktion in der Logistik- und
Transportbranche**

**Herausgeber: die Professoren des Instituts für
Transportwirtschaft und Logistik**

Diplomarbeit

Titel der Diplomarbeit:

Frauen in der Logistik -
Ursachenforschung zum geringen Anteil an Frauen mit Führungsfunktion in der Logistik- und
Transportbranche

Verfasserin/Verfasser:

Sylvia Anna Ertl

Matrikel-Nr.:

0351958

Studienrichtung:

Betriebswirtschaft

Beurteilerin/Beurteiler:

Prof. Dr. Sebastian Kummer

Ich versichere, dass:

ich die Diplomarbeit selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe.

ich dieses Diplomarbeitsthema bisher weder im In- noch im Ausland (einer Beurteilerin/einem Beurteiler zur Begutachtung) in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

diese Arbeit mit der vom Begutachter/von der Begutachterin beurteilten Arbeit übereinstimmt.

Datum

Unterschrift

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich zuerst bei meinen Eltern und meiner Familie sehr herzlich für ihre Unterstützung während meiner Studienzeit bedanken.

Mein Dank gilt ebenfalls all meinen Freunden, die ich während der Erstellung der Diplomarbeit vernachlässigt habe, insbesondere meinem Freund Michael, der sehr geduldig mit mir war und mich immer wieder motiviert hat.

Mein besonderer Dank gilt Mag. Sandra Eitler für die freundliche und gewissenhafte Betreuung im Zuge der Erstellung dieser Diplomarbeit.

Weiters bedanke ich mich beim Institut für Transportwirtschaft und Logistik und dem Institutsvorstand Prof. Dr. Sebastian Kummer für die Unterstützung.

Ich bedanke mich ebenfalls bei allen ExpertInnen, für ihre Zeit und ihr Engagement, die sich bereit erklärt haben, für ein Interview zur Verfügung zu stehen.

Ein weiterer Dank gilt allen AnsprechpartnerInnen, die mich mit Informationen versorgt haben und meine Arbeit dadurch bereichert haben.

Abstract

The Austrian economy is characterised by a very low proportion of women in leading positions. Although women's employment is as high as never before and women are very well-trained, top management consists predominantly of male executives. There is no progress with regard to a balanced proportion during the last fifteen years. In some industries, as logistics and information technology, the percentage to women in leading positions is particularly low. The diploma thesis includes causal research regarding the low proportion of women in leading positions in logistics and the transport industry. The aim of the paper is to find out if the responsible factors are within the industry sector, the economic system or they are gender related. At first, a theoretical framework of the concept of logistics management, human resource development and gender mainstreaming which has impacts on career developments of the employees in logistics, is provided, followed by an analysis of the contemporary situation of women in the Austrian economy, especially in logistics. Subsequently, a qualitative research was conducted. Different experts of the transport industry, such as university professors, human resource managers and employees, have been consulted. The evaluation of the interviews shows that 1) the acceptance of female managers is low, 2) it is difficult to set up a work-life-balance for working mums, 3) sociopolitical conditions disadvantage women 4) the knowledge about gender mainstreaming is low and 5) some female employees have low self-esteem. Concluding, the final results are summarized and recommendations are presented.

Inhaltsverzeichnis

	Abstract	I
	Abbildungsverzeichnis	V
	Tabellenverzeichnis	VI
	Abkürzungsverzeichnis	VII
1	Einleitung	1
1.1	Bezugsrahmen und Ausgangslage	1
1.2	Zielsetzung der Arbeit	4
1.3	Aufbau der Arbeit	6
2	Das Führungssystem der Logistik	8
2.1	Begriffsdefinition Logistik	8
2.2	Begriffsdefinition Logistikmanagement	15
2.2.1	Grundprinzipien des Logistikmanagements	18
2.2.2	Gestaltung der Führung in der Logistik	19
2.3	Führungsaspekt im Logistikmanagement	22
2.4	Logistikmanagement im Wandel – Trends und Strategien	27
3	Der Erfolgsfaktor Humanressource in der Logistik	31
3.1	Personalentwicklung in Logistikunternehmen	33
3.2	Anforderungsprofil für Führungskräfte in der Logistik	37
3.3	Führungskräfteentwicklung in der Logistik	38
4	Gender Mainstreaming als Führungsprämisse	41
4.1	Begriffsdefinition Gender Mainstreaming	41
4.2	Der unternehmerische Nutzen einer Gender Mainstreaming-Integration	44
4.3	Ansätze einer gendergerechten Personalentwicklung	46
4.4	Geschlechtsspezifisches Führungsverhalten	49
5	Die IST-Situation der Frau in Österreich insbesondere in der Logistik- und Transportbranche	55
5.1	Frauen in der Ausbildung	55
5.2	Charakteristik der Frauenerwerbstätigkeit	58
5.3	Frauenanteil in der Führung	61
5.4	Frauenanteil in Führungspositionen im EU-Vergleich	65
5.5	Staatliche Maßnahmen zur Umsetzung der Gleichstellung	66

5.6	Stellenwert von Gender Mainstreaming in der Logistik- und Transportbranche	69
5.6.1	Gender Mainstreaming in der logistikspezifischen Ausbildung	69
5.6.2	Gender Mainstreaming-Integrationsgrad in Unternehmen der Logistik- und Transportbranche	71
6	Empirischer Teil – Qualitative Analyse	73
6.1	Methode	73
6.2	Beschreibung der InterviewpartnerInnen	76
6.3	Ergebnisse der qualitativen Interviews	78
6.3.1	Ergebnisse der Interviewgruppe A	78
6.3.1.1	Qualifizierung der Studierenden an der Ausbildungsstätte	79
6.3.1.2	Gender Mainstreaming in der Ausbildung	80
6.3.1.3	Beruflicher Einstieg in die Logistik- und Transportwirtschaft	81
6.3.1.4	Maßnahmen zur Erhöhung der Frauenquote in der Ausbildungsstätte	82
6.3.1.5	Entwicklung des Anteils der Frauen mit Führungsfunktion in der Logistik ..	82
6.3.2	Ergebnisse der Interviewgruppe B	83
6.3.2.1	Unternehmenskultur in Logistik- und Transportunternehmen	85
6.3.2.2	Gender Mainstreaming-Umsetzung	87
6.3.2.3	Ausbildung von Nachwuchsführungskräften	89
6.3.2.4	Interne Weiterbildung und Karrierechancen in Unternehmen der Logistik- und Transportbranche	90
6.3.2.5	Anforderungen an ArbeitnehmerInnen mit Führungsfunktion in der Logistik- und Transportbranche	91
6.3.2.6	Geschlechtsspezifische Ausprägungen von Fähigkeiten und Kenntnissen	93
6.3.2.7	Geschlechtsspezifische Wahrnehmung von Führungsaufgaben	93
6.3.2.8	Wahrnehmung einer internen Frauenquote bei der Personenauswahl	94
6.3.2.9	Persönliche Einschätzung zu den Ursachen.....	95
6.3.2.10	Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils in der Branche	97
6.3.3	Ergebnisse der Interviews Gruppe C	99
6.3.3.1	Ausbildung und Werdegang der Arbeitnehmerinnen	100
6.3.3.2	Attraktivität der Logistik- und Transportbranche für Frauen	101
6.3.3.3	Erforderliche Eigenschaften und Fähigkeiten für das Berufsfeld Logistik und Transportwirtschaft	103
6.3.3.4	Unternehmenskultur in Logistik- und Transportunternehmen	104
6.3.3.5	Weiterbildungsmöglichkeiten und Karrierechancen im Logistikunternehmen	105

6.3.3.6	Gender Mainstreaming-Umsetzung im ArbeitgeberInnenunternehmen	106
6.3.3.7	Benachteiligung gegenüber männlichen Kollegen	108
6.3.3.8	Besondere Herausforderungen im Arbeitsumfeld einer männerdominier- ten Branche	109
6.3.3.9	Persönliche Einschätzung zu den Ursachen.....	110
6.3.3.10	Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils in der Branche	111
6.4	Interpretation der Ergebnisse	112
6.4.1	Zusammenfassung nach Analyseschwerpunkten	113
6.4.2	Ergebnisse der Ursachenforschung	119
7	Resümee	122
7.1	Schlussbetrachtung	122
7.2	Handlungsoptionen	124
7.3	Limitation und Ausblick	126
8	Quellenverzeichnis	127
	Anhang	136

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Institutionelle Abgrenzung von Logistiksystemen	9
Abb. 2:	Entwicklungsstufen der Logistikkonzeptionen	11
Abb. 3:	Aufgabenfelder der Logistik	12
Abb. 4:	Logistikmanagement als konzeptionsabhängiger Bestandteil der Logistik .	16
Abb. 5:	Systemorientierte Differenzierung der Unternehmung als Grundlage einer führungsbezogenen Sicht der Logistik	20
Abb. 6:	Führungsproblem des/der Vorgesetzten	23
Abb. 7:	Integration der Ansätze zur Anforderungsdifferenzierung	34
Abb. 8:	Unselbständige Erwerbstätige nach beruflicher Tätigkeit und Geschlecht .	59
Abb. 9:	Verteilung in der Geschäftsführung	62
Abb. 10:	Verteilung im Aufsichtsrat	62
Abb. 11:	Frauenquoten nach Führungsebenen	64
Abb. 12:	Der Anteil der Frauen bei den Abteilungsleitungsfunktionen nach Sparte .	64
Abb. 13:	Die Vertretung von Frauen in Führungspositionen nach Sparten	64
Abb. 14:	Der Anteil der Frauen in höchster Führungsebene nach Sparten	64
Abb. 15:	Verteilung von Frauen in Aufsichts- und Verwaltungsräten – europäischer Vergleich	65

Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Anforderungen aus der Aufgabenerstellung	35
Tab. 2:	Wirtschaftliche Herausforderungen und betriebswirtschaftliche Perspektive	43
Tab. 3:	Studierende in Österreich, Hochschulstatistik (2007/2008)	55
Tab. 4:	Belegte Studien an öffentlichen Universitäten nach Fachrichtungen, Hochschulstatistik 2007/2008	56
Tab. 5:	Belegte Studien an Fachhochschulen nach Fachrichtungen	56
Tab. 6:	Frauen-/Männeranteil in der Logistikausbildung im Studienjahr 2009/2010	57
Tab. 7:	Frauenanteil in ATX Unternehmen	63
Tab. 8:	Einteilung der InterviewpartnerInnen in Gruppen	77
Tab. 9:	Interviewpartner der Gruppe A	78
Tab. 10:	Überblick Kategorien Gruppe A	79
Tab. 11:	Überblick Kategorien Gruppe B	84
Tab. 12:	Überblick Kategorien Gruppe C	100
Tab. 13:	Ergebnisse der Ursachenforschung	119

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AMS	Arbeitsmarktservice
bfi	Berufsförderungsinstitut
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BVL	Bundesvereinigung Logistik Österreich
CLM	Council of Logistics Management
ELA	European Logistics Association
EU	Europäische Union
FH	Fachhochschule
ggf.	gegebenenfalls
GM	Gender Mainstreaming
IT	Informationstechnik
JKU	Johannes Kepler Universität
MA	Magistratsabteilung
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
Tab.	Tabelle
TU	Technische Universität
u. a.	unter anderem/n
UG	Universitätsgesetz
VNL	Verein Netzwerk Logistik
WU	Wirtschaftsuniversität
z. B.	zum Beispiel
ZBP	Zentrum für Berufsplanung

1 Einleitung

1.1 Bezugsrahmen und Ausgangslage

Den Ausgangspunkt für die hier vorliegende Arbeit bildet der Besuch einer Diskussion im Rahmen der WU Career Talks zum Thema „Karrierechancen in der Logistik“¹ am 19.01.2010 im Festsaal der WU Wien, eine Veranstaltung des WU-Alumni-Club und des WU ZBP Career Centers. Teilnehmer der Diskussionsrunde sind

- Univ.Prof. Dr. **Sebastian Kummer**, Vorstand Institut für Transportwirtschaft und Logistik an der WU
- Mag. **Wolfgang Redmann**, Inbound & Warehouse Coordinator bei Canon Austria
- Mag. **Elmar Wieland**, Vorstandsvorsitzender Schenker & Co AG
- Dkfm. **Heidegunde Senger-Weiss**, Aufsichtsratsmitglied, Gebrüder Weiss GmbH
- Mag. **Johannes Lumesberger**, HR-Manager Tobaccoland Handels GmbH & Co KG.

Die Informationsveranstaltung für Studierende und interessierte BerufseinsteigerInnen umfasst Beiträge zu Karrieremöglichkeiten, Berufsbilder und Aufgabenbereiche in der Logistik- und Transportbranche, den Voraussetzungen für den Einstieg in die Branche, etc. Fragen aus dem Publikum werden von den Experten entgegen genommen. Eine Studierende erkundigt sich nach realistischen Karrieremöglichkeiten für Frauen in der Logistik und warum sich so wenige Frauen in der Branche befinden. Die Frage wird von der Gesprächsrunde aufgenommen, kann jedoch nicht eindeutig und umfassend beantwortet werden.

Die Chancengleichheit am Arbeitsmarkt wird auch von anderen Organisationen und Medien aufgegriffen, analysiert und diskutiert.

Die österreichische Zeitschrift Profil widmet sich zum Internationalen Frauentag am 8. März 2010 dem Thema „Macho-Land Österreich“², zum Fortschritt der Gleichberechtigung der Geschlechter in Wirtschaft und Politik.

¹ Vgl. Zentrum für Berufsplanung (2010), <http://www.zbp.at/index.php?mid=3&smid=7&sid=29&eventid=331>

² Profil Nr. 9 (2010)

Die Frauenministerin für Frauen und Öffentlichen Dienst Gabriele Heinisch-Hosek präsentiert mit dem Frauenbericht 2010³ eine umfassende Studie über die Situation der Frauen in der österreichischen Gesellschaft mit einem Fokus auf die Entwicklung der vergangenen zehn Jahre.

Die Arbeiterkammer Wien verfolgt in regelmäßigen Abständen die Entwicklung des Frauenanteils in Führungspositionen.⁴ Die Forschung zeigt es ist kein nennenswerter Fortschritt in Richtung Gleichstellung der Geschlechter im Top-Management erkennbar. Obwohl die Erwerbstätigkeit der Frauen in Österreich gestiegen ist und Frauen so gut ausgebildet sind wie nie zuvor, sind nachwievor Führungspositionen in Wirtschaft und Politik überwiegend von männlichen Kollegen besetzt.

Alle diese Punkte tragen zu einer nationalen und europaweiten Diskussion über die Stellung der Frauen in der Gesellschaft und wirkungsvolle Lösungsansätze zur Verbesserung und Herbeiführung der Chancengleichheit in der privaten Sphäre als auch in der Wirtschaft bei.

Besonders Unternehmen rohstoffarmer Länder sind auf Innovationen und Fortschritt angewiesen. Flexible Strukturen der Unternehmensführung sind Voraussetzung für eine Anpassung an die rasch wechselnden Rahmenbedingungen des internationalen Wirtschaftstreibens. Unternehmungen werden von Menschen gelenkt und realisiert, aus diesem Grund tragen die Humanressource und der Einsatz von Technologien erheblich zum Erfolg bei. Das Potenzial der Mitarbeitenden ist in seinem vollen Ausmaß einzusetzen und zu fördern, um den Anforderungen gerecht zu werden. Das Humankapital und seine Entwicklung sind für Unternehmen von zentraler Bedeutung. Die Logistik- und Transportwirtschaft befindet sich kontinuierlich im Wandel. Die Internationalisierung, Deregulierung der Märkte und technische Innovationen fordern Anpassungsfähigkeit und Flexibilität von den Beschäftigten. Die Aufgabe der Führungskräfte ist es die MitarbeiterInnen zu ihrer Weiterentwicklung und hohen Einsatz zu motivieren. Das erfordert von den Verantwortlichen nicht nur ExpertInnenwissen über den Aufgabenbereich, sondern auch zusätzlich soziale Kompetenz. Das Umfeld der Logistik ist durch flussorientiertes Prozessmanagement, hohen Technologieeinsatz, hohen Innovations- und Individualisierungsgrad der KundInnenlösungen geprägt. Um diesen Anforderungen entsprechen zu können, kann die Logistik- und Transportwirtschaft auf das Potenzial der Frauen nicht verzichten werden, sowohl nicht in der Ausführungs- als auch in

³ Bundeskanzleramt (2010), <http://www.frauen.bka.gv.at/site/7207/default.aspx>

⁴ Vgl. Arbeiterkammer Wien (2010b), <http://wien.arbeiterkammer.at/online/page.php?P=5549>

Vgl. Arbeiterkammer Wien (2007),

http://www.arbeiterkammer.at/bilder/d51/Hintergrundinfo_Frauen_in_Vorstaenden.pdf

Vgl. Arbeiterkammer Wien (2009), <http://www.arbeiterkammer.at/bilder/d90/FraueninGFundAR2009.pdf>

Vgl. Arbeiterkammer Wien (2010a),

http://www.arbeiterkammer.at/bilder/d118/Frauen_in_Geschaefsfuehrung1.pdf

der Führungsebene. Der Anteil der Frauen in den österreichischen Top 200 Unternehmen liegt in der Geschäftsführung bei 5,3 %⁵ und im Aufsichtsrat bei 9,7 %⁶. Welche Ursachen diesem Phänomen in der Logistik- und Transportbranche zugrunde liegen sollen in der folgenden Erarbeitung des Themengebietes erforscht werden. Die genaue Betrachtung der zugrunde liegenden Faktoren ist erforderlich, um in Folge daraus effektive Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils in der Führungsebene von LogistikdienstleisterInnen ableiten zu können. Logistikdienstleistungsunternehmen und SpediteurInnen werden in Österreich gemäß § 94 der Gewerbeordnung 1994 als reglementierte Gewerbe eingestuft.⁷ Es werden hauptsächlich logistische Dienstleistungen für Dritte angeboten und erbracht. Das Leistungs- und Lösungsangebot geht dabei über das traditionelle Speditionsgewerbe hinaus: So werden beispielsweise kundenbezogene Lagerung, Kommissionierung, Assemblierung oder Fakturierung durchgeführt.⁸ Der gegenwärtige Erkenntnisstand im Bereich der Ursachenforschung zeigt Ansätze in oben bereits angeführten Studien von Österreichischen Institutionen (z. B. Arbeiterkammer Wien, Bundesministerium für Frauen und Öffentlichen Dienst), die sich auf die gesamte österreichische Wirtschaft oder auf Sektoren (z. B. Handel, Dienstleistungen) beziehen. Die FH des bfi Wien analysierte, im Bereich Gender Mainstreaming, Chancen und Perspektiven für die Logistik- und Transportbranche in Österreich insbesondere in Wien. Die Ergebnisse dieser Untersuchungen bilden die Ausgangslage für das vorliegende Projekt. Eine weltweite Studie des Personalvermittlungs- und Executive Search Unternehmens Europhia Consulting wurde zum Thema Frauen in der Logistik durchgeführt. Die Ergebnisse zu Chancen in der Logistik für Frauen und ihre Arbeitszufriedenheit bereitstellt. Die Untersuchung per Online-Fragebögen ist jedoch nicht repräsentativ für Österreich, da in jedem Land andere Rahmenbedingungen vorzufinden sind (z. B. Marktverhältnisse, Ausbildungsangebote, Quotenregelungen). Eine Untersuchung aus Branchensicht erweitert damit den Erkenntnisgewinn über die spezifische Situation der Frauen im Umfeld der Logistik- und Transportwirtschaft und eröffnet in Folge Handlungsoptionen zur Realisierung der Chancengleichheit in der Branche.

⁵ Arbeiterkammer Wien (2010a), http://www.arbeiterkammer.at/bilder/d118/Frauen_in_Geschaefsfuehrung1.pdf S. 12

⁶ Arbeiterkammer Wien (2010a), http://www.arbeiterkammer.at/bilder/d118/Frauen_in_Geschaefsfuehrung1.pdf S. 13

⁷ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend (2010), <http://www.bmwfi.gv.at/Unternehmen/Gewerbe/Documents/Liste%20reglementierte%20Unternehmenst%C3%A4tigkeiten.pdf>

⁸ Vgl. Ten Hompel (2006), S. 141

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Das grundsätzliche Ziel der Untersuchung ist die Generierung von Ursachen, die für den geringen Frauenanteil im Management der Logistik- und Transportbranche verantwortlich sind. Die Analyse der theoretischen Forschungsergebnisse und persönliche Erfahrungsberichte von Experten und Arbeitnehmerinnen mit Führungsfunktion sollen eine Informationsbasis schaffen, die in Folge ermöglicht Maßnahmen abzuleiten, die den Karriereweg für Frauen in der Branche ebnet.

Die Meinungen sind gespalten, einerseits entwickeln Unternehmen der Logistik- und Transportwirtschaft Maßnahmen mit dem Ziel den Anteil der Frauen in der Branche zu steigern, andererseits sehen Führungskräfte Gender Mainstreaming nicht in ihrem Verantwortungsbereich. Die Unternehmensführung und Personalentwicklung benötigen Informationen um Maßnahmen entwickeln zu können, die mit der strategischen Unternehmensentwicklung konform gehen.

In den theoretischen Forschungsunterlagen wird die steigende Bedeutung der Humanressource in der Logistik- und Transportbranche erkannt. Die Qualifizierung der Führungskräfte bildet den Fokus bei der Verständniserlangung, wobei diese für die Anforderungen, die die Logistik stellt, noch weitgehend unerforscht ist. Die hier vorliegende Arbeit soll einen weiteren Baustein für die Erweiterung des Forschungsgebietes darstellen und eine Zusammenführung der Disziplinen der Personalentwicklung in der Logistik insbesondere von Führungskräften und der Geschlechterforschung bilden.

Die Aufbereitung der Forschungsfrage erfolgt zum einen durch eine Literaturstudie und zum anderen durch eine empirische Untersuchung. Die Erkenntniserlangung wird im ersten Schritt durch die Anwendung der Grounded Theory nach Strauss/Corbin⁹ hergeleitet. Mit einer umfangreichen Literaturrecherche werden die vorhandenen Ansätze zum Themengebiet ermittelt und die Ergebnisse der qualitativen Untersuchung anschließend in Zusammenhang mit der Forschungsfrage gestellt. Die Erkenntnisse der empirischen Studie werden durch qualitative Interviews ermittelt. Die empirischen Forschungsergebnisse enthalten die Perspektive der Ausbilder, Personalentwicklung und Arbeitnehmerinnen der Logistik- und Transportwirtschaft.

⁹ Strauss/Corbin (1996)

Die Forschungsfrage lautet:

Welche Ursachen sind für den geringen Frauenanteil in der Führungsebene der Logistik- und Transportbranche in Österreich verantwortlich?

oder konkreter formuliert:

Lassen sich bei der Analyse von Erfahrungsberichten von Experten branchenspezifische Ursachen identifizieren, die für den geringen Frauenanteil in der Führungsebene der Logistik- und Transportwirtschaft in Österreich verantwortlich sind?

Ziel der vorliegenden Arbeit ist daher, zu zeigen

- ob der geringe Frauenanteil in der Führungsebene in Österreich ein allgemeines Phänomen ist oder branchenspezifische Ursachen vorliegen
- ob das Bewusstsein in den Unternehmen der Logistik- und Transportwirtschaft vorhanden ist, dass Gender Mainstreaming in ihren Verantwortungsbereich liegt
- ob und welche Maßnahmen zur Integration des Gender Mainstreaming gestaltet werden
- ob die Führungsebene von logistischen Dienstleistungsunternehmen Anforderungen stellt, die für das weibliche Geschlecht nicht lösbar sind
- welche Rahmenbedingungen das Arbeitsumfeld der Logistik stellt
- in welchem Verantwortungsbereich (Unternehmensführung, Personalentwicklung) die Förderung des Frauenanteils liegt
- ob direkte, indirekte oder keine Diskriminierung der Frauen in der Branche vorherrscht

Ein weiteres Ziel besteht darin, für Unternehmen und Führungskräfte im Logistikbereich eine Informationsbasis zu schaffen,

- für die Entwicklung eines Maßnahmenplanes zur Erhöhung des Frauenanteils
- die effektive Maßnahmen erkennbar macht
- die die Bedeutung der ausgewogenen Beteiligung beider Geschlechter im Wirtschaftsgefüge verdeutlicht

Die Zusammenführung und Analyse der Erkenntnisse aus der Literatur und der empirischen Untersuchungsergebnisse aus der Perspektive der Branche durch unterschiedliche ExpertInnen, soll einen ganzheitlichen Einblick in den Themenbereich gewähren und das Verständnis für die Notwendigkeit fördern, Rahmenbedingungen im Umfeld der Logistik- und Transportbranche neu zu gestalten.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit ist in sieben Hauptteile gegliedert. Die ersten fünf Kapitel stellen einen theoretischen Bezugsrahmen her, in dem die empirische Untersuchung eingebettet wird.

Nach dem einleitenden **Kapitel 1** folgt in **Kapitel 2** die Herleitung der Entwicklung eines Führungssystems in der Logistik dargestellt. Zuerst wird die Forschungsdisziplin der Logistik definiert. Es folgt eine Begriffserklärung des Logistikmanagements mit seinen Grundprinzipien und der konkreten Gestaltung der Führung. Schließlich wird Logistikmanagement als Führungskonzept vorgestellt und Trends und Strategien der Branche erläutert.

In **Kapitel 3** wird die Bedeutung der Humanressource für den Erfolg eines Logistikunternehmens hervorgehoben. Die Anforderungen an die Personalentwicklung, um MitarbeiterInnen und Führungskräfte in der Logistik unterstützen zu können werden ermittelt.

In **Kapitel 4** wird das Gender Mainstreaming-Konzept als Führungsprämisse für das Logistikmanagement diskutiert. Das Konzept wird definiert, sein Nutzen bekräftigt, Optionen für eine gendergerechte Personalentwicklung werden aufgezeigt und die unterschiedlichen Geschlechterrollenstereotype der Führungspersönlichkeiten näher erläutert.

Das **Kapitel 5** stellt die IST-Situation der Frau in Österreich insbesondere in der Logistik- und Transportbranche dar. Es werden Aspekte der Ausbildung, Erwerbstätigkeit, staatlicher und EU-politischer Maßnahmen zur Gleichstellung der Geschlechter in der Wirtschaft und der Gender Mainstreaming-Integrationsgrad in Unternehmen der Logistik- und Transportbranche erarbeitet.

Nach der Erarbeitung der theoretischen Grundlagen und der definierten Ausgangslage in den Kapiteln 2-5 wird die empirische Studie in **Kapitel 6** ausgewertet. Zu Beginn wird die Methode der Untersuchung erklärt, die Selektion der InterviewpartnerInnen beschrieben und die Ergebnisse der Interviews festgehalten. Danach folgt die Interpretation der Ergebnisse, dabei werden die theoretischen Ansätze aus den Kapiteln 2-5

herangezogen, um die empirische Untersuchung in einen schlüssigen Rahmen zu setzen.

Abschließend wird in **Kapitel 7** ein Resümee des Forschungsbereiches erstellt. In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse der Erhebung zusammengefasst, ein Forschungsausblick gewährt, sowie Schlussfolgerungen der Arbeit präsentiert.

2 Das Führungssystem der Logistik

Das Management von Logistikunternehmen stellt unterschiedliche Anforderungen an die Führungskräfte. Zu Beginn der Forschungsarbeit soll durch die Begriffsdefinitionen der Logistik und des Logistikmanagement die Entwicklung eines Führungssystems nachvollzogen werden. Konkretisiert werden die Ausführungen durch die Erläuterung der Grundprinzipien des Logistikmanagements und der Gestaltung der Führungssystems in der Logistik. Anschließend wird besonders auf den Aspekt der Führung von MitarbeiterInnen im Logistikmanagement eingegangen. Auf die sich kontinuierlich verändernden Umweltbedingungen der Logistik- und Transportwirtschaft wird verwiesen, um zu verdeutlichen, dass die Anforderungen an die Führungskräfte und Beschäftigten einem ständigen Wandel unterliegen.

2.1 Begriffsdefinition Logistik

Hinführend zur Beantwortung der Forschungsfrage soll im ersten Schritt das Umfeld der wissenschaftlichen Disziplin charakterisiert werden. Die Logistik und Transportwirtschaft ist noch ein relativ junges, betriebswirtschaftliches Forschungs- und Lehrgebiet. Der Begriff Logistik (engl.: logistics) hat seinen Ursprung einerseits im französischen Verb „loger“ (einquartieren, unterbringen) und andererseits im griechischen Wortstamm „logos“ bzw. „logics“ (rechnen, vernünftig). Der Begriff wird ab dem 19. Jahrhundert zuerst im militärischen Bereich verwendet. Strategie, Taktik und Logistik bilden die Säulen der Kriegskunst. In diesem Sinn wird Logistik als „materielle Versorgung der Truppen mit Hilfe von Nachschub-, Transport- und Unterbringungseinrichtungen“¹⁰ betrachtet. In der Ökonomie wird der Logistikbegriff in den USA ab circa 1950 und in Deutschland ab etwa 1970 verwendet. Unternehmungen und andere Institutionen, vor allem der Industrie und des Handels, müssen Personal und spezielle Betriebsmittel für Transporte und Lagerungen von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen, Zwischen- und Fertigprodukten und von Handelswaren einsetzen¹¹. Seit der Industrialisierung sind die Transportwege und –kosten, verursacht durch die Heranschaffung von Rohstoffen und Verteilung von Erzeugnissen, die ausschlaggebenden Kriterien bei der Wahl eines Produktionsstandortes. Aufgrund technischer und gesellschaftlicher Entwicklungen wurde es möglich Material und Waren in steigender Menge und über zunehmend weitere Strecken zu beziehen und zu vertreiben. Zur funktionalen Abwicklung der damit

¹⁰ Schulte (1999), S. 23

¹¹ Vgl. Schulte (1999), S. 22

verbundenen Transport-, Lagerungs- und Umschlagsaufgaben werden in Unternehmen organisatorische Stellen eingerichtet wie zum Beispiel Warenannahme, Materiallager, Transportkolonnen, Zwischen- und Endproduktlager, Versandabteilung, Packerei und Fuhrparks und Dienste selbstständiger Speditions-, Transport-, Lager- und Umschlagsunternehmungen genutzt.¹² Am Ende des 20. Jahrhunderts gewinnt die Logistik immer mehr an Bedeutung. Sie entwickelte sich in Folge vom notwendigen Übel, zur Rationalisierungsaufgabe, wird schließlich als Wettbewerbsvorteil erkannt und nimmt in Folge einen zentralen Unternehmensbereich ein.

In der Wirtschaftswissenschaft werden parallel zu den Entwicklungen in den Betrieben mathematische Methoden der Statistik und des Operations Research gebildet um praktischen Planungs- und Gestaltungsproblemen entgegen zu kommen. Leistungssteigerungen werden durch elektronische Datenverarbeitungsanlagen und die Übertragung systemtheoretischer Konzepte auf Unternehmungen und deren Umwelt erreicht. Die wirtschaftlich-technischen Fragestellungen werden systemtheoretisch als Subsysteme des (mikro)logistischen Systems eines Unternehmens betrachtet. Die Mikrologistik umfasst dabei Güterflüsse innerhalb und zwischen Einzelwirtschaften (Abb. 1). Logistische Systeme wiederum sind Subsysteme des (makro)logistischen Systems der Gesellschaft, das die gesamte Raumüberwindung und Zeitüberbrückung einer problemabhängigen abgegrenzten Region umfasst.¹³

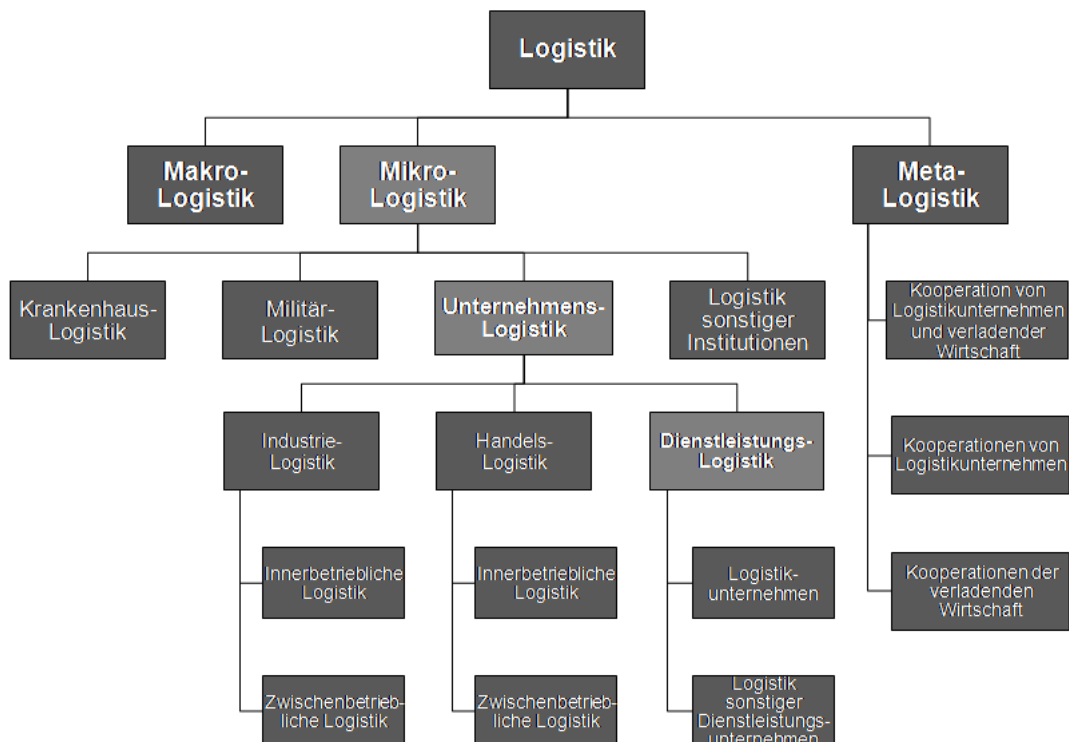


Abb. 1: Institutionelle Abgrenzung von Logistiksystemen¹⁴

¹² Schulte (1999), S. 23

¹³ Vgl. Schulte (1999), S. 24

¹⁴ Mikus (2003), S. 28

Die hier vorliegende Arbeit nimmt in ihrer Untersuchung Bezug auf Logistikunternehmen, die als DienstleistungsanbieterIn im Mikrosystem der Logistik einzuordnen sind (Abb. 1).

Die Unternehmenslogistik ist in verschiedenen Betrieben unterschiedlich weit entwickelt und in die Organisation integriert. Die erste Entwicklungsstufe versteht Logistik als funktionale Spezialisierung von material- und warenflussbezogene Dienstleistungen wie zum Beispiel Transportieren, Lagern, Palettieren, Verpacken, Kommissionieren sowie deren Verknüpfung¹⁵. Spezialisierungsnutzen und höhere Effizienz werden durch die Realisierung von Erfahrungskurveneffekte innerhalb einzelner Dienstleistungsarten, Innovationen der Lagertechnik, Zusammenschau unterschiedlicher material- und warenflussbezogener Dienstleistungen erzielt. Schwerpunkt dieser Sichtweise liegt auf der Distribution.

Je intensiver die unternehmensbereichs- und unternehmensübergreifende Zusammenarbeit wird, desto mehr Koordinationsaufgaben entstehen. Effektivitätssteigerungen gelingen durch die Einflussnahme auf Struktur und Höhe des Bedarfs, Innovationen der Informations- und Kommunikationstechnik, Koordination von Material- und Warenflüssen zwischen Quellen und Senken des Güterflusses, Ausweitung der Logistik auf die gesamte Wertschöpfungskette, die – unternehmensgrenzenüberschreitend – Kunden und Lieferanten einbezieht¹⁶.

Eine ausgereifte Logistik versteht sich als Führungssystem nach dem Flussprinzip. Das Ziel der Logistik besteht darin, das Leistungssystem des Unternehmens flussorientiert zu gestalten. Um dieses Ziel zu erreichen, nimmt die Logistik eine Koordinationsfunktion im Führungssystem wahr. Sie umfasst die Strukturgestaltung aller Führungsteilsysteme, die zwischen diesen bestehende Abstimmung sowie die führungssysteminterne Koordination.¹⁷ Eine Gesamtübersicht der Entwicklungsstufen wird in Abbildung 2 dargestellt.

¹⁵ Vgl. Weber/Kummer (1998), S. 9

¹⁶ Vgl. Weber/Kummer (1998), S. 15

¹⁷ Vgl. Kummer/Grün/Jammerneegg (2009), S. 259

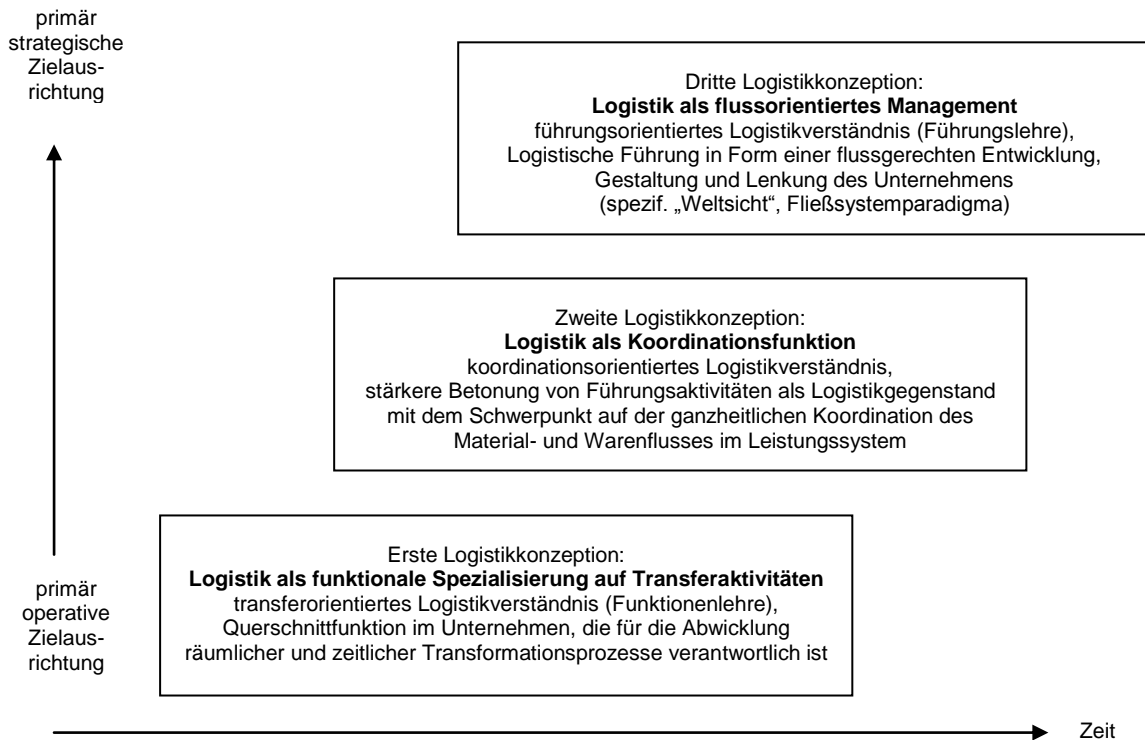


Abb. 2: Entwicklungsstufen der Logistikkonzeptionen¹⁸

Aus diesen unterschiedlichen Entwicklungen entstehen im Lauf der Zeit vielfältige Definitionen. Es gibt jedoch gemeinsame Elemente eines modernen Logistikverständnisses. Dazu zählen zum einen logistische Prozesse, hierunter werden alle Transport- und Lagerprozesse sowie das zugehörige Be- und Entladen, Ein- und Auslagern (Umschlag) und das Kommissionieren subsummiert. Sie sind auf eine bedarfsgerechte Verfügbarkeit von Objekten ausgerichtet, abstrakter als Raumüberbrückung, Zeitüberbrückung und Veränderung der Anordnung der Objekte zu charakterisieren.¹⁹ Zum anderen zählen logistische Objekte wie etwa Material, Produkte, Personen und Informationen, zu den Elementen der Logistik. Zusätzlich dienen logistische Systeme zur Durchführung mehrerer logistischer Prozesse. Diese sind als Netzwerke aus Knoten und Verbindungslinien strukturiert, enthalten Subsysteme und sind Teil eines umfassenden Supersystems.²⁰ Die Prozesse im logistischen System bilden einen Fluss im Netzwerk.²¹ Voraussetzung für die Steuerung der Prozesse ist ein Informations- und Kommunikationssystem und darüber hinaus ein logistisches Denken, das gleichzeitig die vielen einzelnen Prozesse als Gesamt-Fluss im Hinblick auf das Gesamt-Ziel des

¹⁸ Mikus (2003), S. 19

¹⁹ Vgl. Arnold et al. (2004), S. A 1-3

²⁰ Vgl. Arnold et al. (2004), S. A 1-3

²¹ Arnold et al. (2004), S. A 1-3

Systems betrachtet. Außerdem befasst sich die Logistik mit physischen Systemen und Prozessen, deren Gestaltung wirtschaftliche und technische Fragen aufwirft.

Zu den Teilgebieten der Logistik nach Objekten zählen die Güter-, Personen- und Informationslogistik. Nach Institutionen unterscheidet man Unternehmens-, Handels-, Industrie- und Verkehrslogistik sowie spezielle Branchen. Die Logistik nach Funktionen unterscheidet Beschaffungslogistik, Produktionslogistik, Distributionslogistik, Entsorgungslogistik und Informationslogistik (Abb. 3).²²

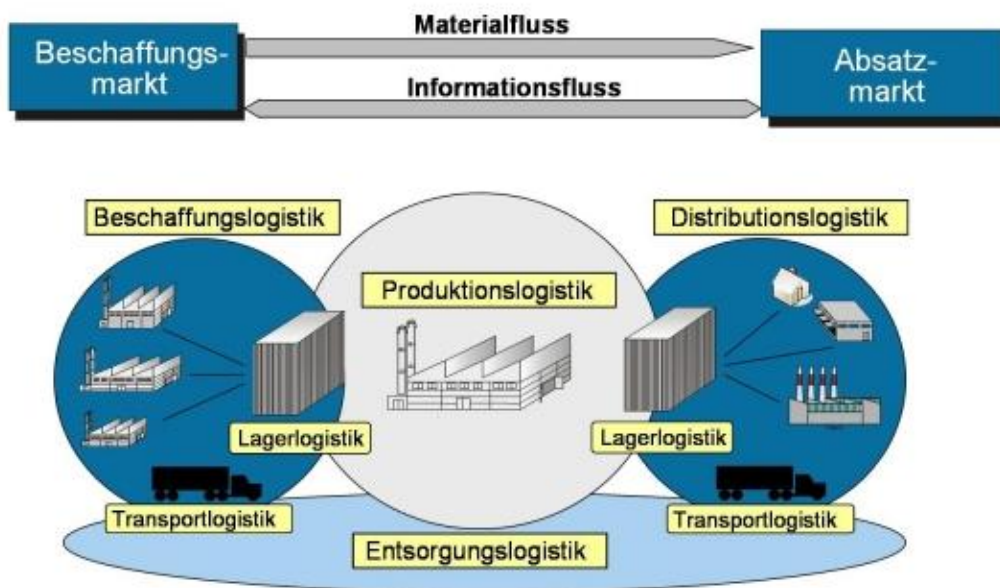


Abb. 3: Aufgabenfelder der Logistik²³

Die Begriffe Supply Chain Management und Logistik werden oft synonym verwendet. Beide haben die Gestaltung der Prozesskette (Güter, Informationen, Werte) bei gleichzeitiger Effektivitätssteigerung (Kundennutzen) und Effizienzverbesserung (Kosten-Nutzen-Verhältnis) zum Ziel. Voraussetzung dafür sind durchgängige Auftrags- und Materialplanungssysteme, Flussorientierung statt Funktionsorientierung, Senkung der Kapitalbindungskosten, Verkürzung der Durchlaufzeiten, Behandlung von Teilen nach Prioritäten, eine angepasste Produktionsstrategie, die Erhöhung der Planungssicherheit durch kürzere Durchlaufzeiten, die Zusammenführung der Lager- und Transportfunktionen und ein gesamtheitlicher Denkansatz. Das Supply Chain Management bezieht im Gegensatz zur Logistik die Institution, das heißt alle am Wertschöpfungsprozess beteiligten unternehmerischen Bereiche, bei allen Fragestellungen mit ein.²⁴

²² VNL Österreich (2010a), <http://www.vnl.at/Logistik.364.0.html>

²³ Lehrstuhl FML (2010), http://www.fml.mw.tum.de/fml/index.php?Set_ID=320&letter=L&b_id=3936447B-3642-3945-442D-443638362D34

²⁴ Vgl. VNL Österreich (2010a), <http://www.vnl.at/Logistik.364.0.html>

„A supply chain consists of all parties involved, directly or indirectly, in fulfilling a customer request. The supply chain includes not only the manufacturer and suppliers, but also transporters, warehouses, retailers, and even customers themselves. Within each organization, such as a manufacturer, the supply chain includes all functions involved in receiving and filling a customer request. These functions include, but are not limited to, new product development, marketing, operations, distribution, finance, and customer service.“²⁵

Das Supply Chain Management fasst jede Auswirkung ins Auge, die zur Kostenentstehung beiträgt bis das Produkt den Kundenanforderungen entspricht. Das Ziel ist die Kosten des gesamten logistischen Systems zu minimalisieren. Aus diesem Grund werden alle beteiligten Institutionen und Akteure von der strategischen, über die taktische, bis zur operativen Ebene möglichst effizient in das logistische Netzwerk mit eingebunden.

„Supply chain management is a set of approaches utilized to efficiently integrate suppliers, manufacturers, warehouses, and stores, so that merchandise is produced and distributed at the right quantities, to the right locations, and at the right time, in order to minimize systemwide costs while satisfying service level requirements.“²⁶

Im Gegensatz dazu fokussiert die Logistik das Produkt und seine Verwandlung. Ihr Ziel ist die Erhöhung der Wertschöpfung. Wohingegen das Supply Chain Management, die Akteure, die am kritischen Pfad der Wertschöpfungskette liegen in den Mittelpunkt ihrer Betrachtung stellt. Das Management ist auf die Unternehmensziele und die Erhöhung des Kundennutzen ausgerichtet und hat letztendlich zum Ziel die Wettbewerbsfähigkeit der Supply Chain zu erhöhen.

Zusammenfassend sollen nun einige Definitionen des Logistikbegriffs unterschiedlicher Institutionen und Autoren angeführt werden, um die vielfältigen Aspekte des Begriffes zu verdeutlichen.

Eine umfassende und klare Begriffsdefinition ist im Lehrbuch der Autoren Kummer, Grün und Jammernegg mit der „7-R“-Definition angeführt, die besagt, dass die Logistik die Verfügbarkeit der richtigen Materialien und Waren, zur richtigen Zeit, am richtigen

²⁵ Chopra/Meindl (2007), S. 3

²⁶ Simichi-Levi/Kaminsky/Simichi-Levi (2008), S. 1

Ort, in der richtigen Menge, in der richtigen Qualität, für den richtigen Kunden sichert und dass dies auch zu den richtigen Kosten erfolgen sollte.²⁷

Die folgenden Begriffserklärungen beziehen den Aspekt der Führung mit ein. Im Lexikon der Logistik wird der Begriff als Planung, Steuerung, Ausführung und Kontrolle aller durch Lager- und Umschlagsvorgänge unterbrochenen Flüsse materieller Güter und zugehörigen Informationen von Beschaffungsmärkten durch güterumformende oder umordnende Unternehmungen zu den Absatzmärkten definiert. Wesentliche Merkmale der Logistik sind dabei das System- und Querschnittdenken bei ihrer Planung und Realisierung und die Flussorientierung bei der Betrachtung und Behandlung ihrer Objekte.²⁸ Eine ähnliche Auslegung des Begriffs führt das Fraunhofer Institut Materialfluss und Logistik an. Unter Logistik wird hier die wissenschaftliche Lehre von der Planung, Steuerung und Optimierung der Material-, Personen-, Energie- und Informationsflüsse in Systemen, Netzen und Prozessen verstanden.²⁹ Diese Definitionen beziehen sich vor allem auf produzierende Unternehmen im Sinne der industriellen Logistik.

Im Handbuch Logistik bedeutet der Begriff Logistik „die Gestaltung logistischer Systeme sowie die Steuerung der darin ablaufenden logistischen Prozesse“³⁰. Ergänzend hinzugefügt werden drei wesentliche Merkmale der Logistik. Dazu zählt zum einen ein Informations- und Kommunikationssystem, welches für die Steuerung der Objekte benötigt wird, zum anderen die ganzheitliche Sicht aller Prozesse in einem System, darüberhinaus befasst sich die Logistik dieser Definition nach mit physischen Systemen und Prozessen, deren Gestaltung und Steuerung sowohl technische als auch ökonomische Aufgaben umfasst.³¹ Aus diesem Grund ist die Logistik ein interdisziplinärer Gegenstand der Wirtschaftswissenschaft, Ingenieurwissenschaft und Informatik.

Auch die Bundesvereinigung Logistik Deutschland bestätigt die ganzheitliche Erläuterung. Die Organisation prägt die Begriffsdefinition „Logistik ist ein System, das zunächst im Unternehmen, aber auch unternehmensübergreifend mit Lieferanten und Kunden, eine optimale Versorgung mit Materialien, Teilen und Modulen für die Produktion – und auf der anderen Seite natürlich der Märkte bedeutet“³² mit dem Zusatz, dass Logistik nicht nur unternehmens-, sondern auch branchenübergreifend – eine Schnittstellen-Disziplin par excellence ist.

Der amerikanische Logistikverband Council of Logistics Management (CLM) entwickelt eine flussorientierte Definition der Logistik, welche Tätigkeiten der Planung und Steue-

²⁷ Vgl. Kummer/Grün/Jammerneegg (2009), S. 257f.

²⁸ Vgl. Schulte (1999), S. 24

²⁹ Fraunhofer Institut Materialfluss und Logistik (2010), <http://www.bvl.de/taschenlexikon/>

³⁰ Arnold (2004), S. A 1-3

³¹ Vgl. Arnold (2004), S. A1-4

³² Bundesvereinigung Logistik (2010), <http://www.bvl.de/Logistik--SCM/Logistik/Logistik>

nung als auch der Realisierung von Güterflüssen umfasst. Dahingehend besteht die Funktion der Logistik im Management als auch in der Durchführung von effizienten unternehmensübergreifenden Güterflüssen und den damit zusammenhängenden Informationsflüssen zur anforderungsgerechten Versorgung von Kunden. Der Fluss der Güter und Informationen erstreckt sich im Idealfall auf die gesamte Versorgungskette, von der Güterentstehung bis zum Verbrauch durch einen Endkunden.³³

„Die Logistik durchdringt somit die betrieblichen Grundfunktionen der Beschaffung, der Produktion und des Absatzes und kann deshalb als eine betriebliche Querschnittfunktion bezeichnet werden.“³⁴ Nach diesem Verständnis umfasst die Logistik sowohl das integrative Management als auch die integrative Erfüllung eines Bündels von güterflussgezogenen Aufgaben in und außerhalb des Unternehmens.³⁵

Der Autor H.-C. Pfohl, Professor für Logistik und Unternehmensführung, greift diese Begriffserklärung auf und unterscheidet Logistik generell nach ihrer Funktion und ihrer Konzeption. Die Logistikfunktion kennzeichnet den Zweck, den Gegenstand der Logistik und umfasst damit zum einen die Gesamtfunktion des Güterflusses und die damit zusammenhängenden weiteren Objektflüsse und zum anderen die flussorientierten Teilfunktionen.³⁶

Die Logistikkonzeption zeigt wie diese Funktionen erfüllt werden sollen. Sie bietet einen konzeptionellen Raster, eine spezielle Sichtweise zur Definition und Lösung von Material- und Güterflussproblemen. Die Logistikkonzeption basiert auf den Prinzipien des Wertdenkens, Systemdenkens, Nutzendenkens, Effizienzdenkens und des Gesamtkostendenkens.³⁷

Die Auslegung des CLM und die Weiterführung durch Prof. Pfohl betonen bereits eine Unterscheidung zwischen der Funktion und der Konzeption der Logistik und heben damit die Bedeutung des Logistikmanagements für die Erfüllung der Unternehmensziele hervor. Im folgenden Kapitel wird der Begriff Logistikmanagement nun näher erläutert.

2.2 Begriffsdefinition Logistikmanagement

Das Verständnis des Logistikmanagements ist abhängig von der gewählten Logistikkonzeption und damit der Entwicklungsphase der Logistik.³⁸ Ausgehend von der ersten

³³ Vgl. Pfohl (2004), S. 4f.

³⁴ Pfohl (2004), S. 5.

³⁵ Vgl. Pfohl (2004), S. 5.

³⁶ Vgl. Pfohl (2004), S. 6f.

³⁷ Vgl. Pfohl (2004), S. 7.

³⁸ Vgl. Mikus (2003), S. 20

Konzeption der Logistik wird Logistikmanagement als „Gestaltung und Steuerung der unternehmerischen Güterflussnetze“³⁹ oder als „Management material- und warenflussbezogener Dienstleistungen“⁴⁰ verstanden. Die zweite Konzeption unterscheidet sich durch die stärkere Betonung der Koordinations- und allgemeine Führungsaufgaben. Der dritten Konzeption zufolge „handelt es sich bei der Logistik um eine reine Führungsaufgabe, deren Gestaltungsobjekte sowohl das Ausführungs- als auch das Führungssystem des Unternehmens darstellen, sodass sowohl Führungs- als auch Metaführungsaufgaben anfallen“⁴¹ (Abb. 4). Logistik kann nach einer funktionalen, institutionellen oder instrumentellen Dimension des Managements differenziert werden. In dieser hier vorliegenden Arbeit wird ausschließlich auf die funktionale Dimension eingegangen.

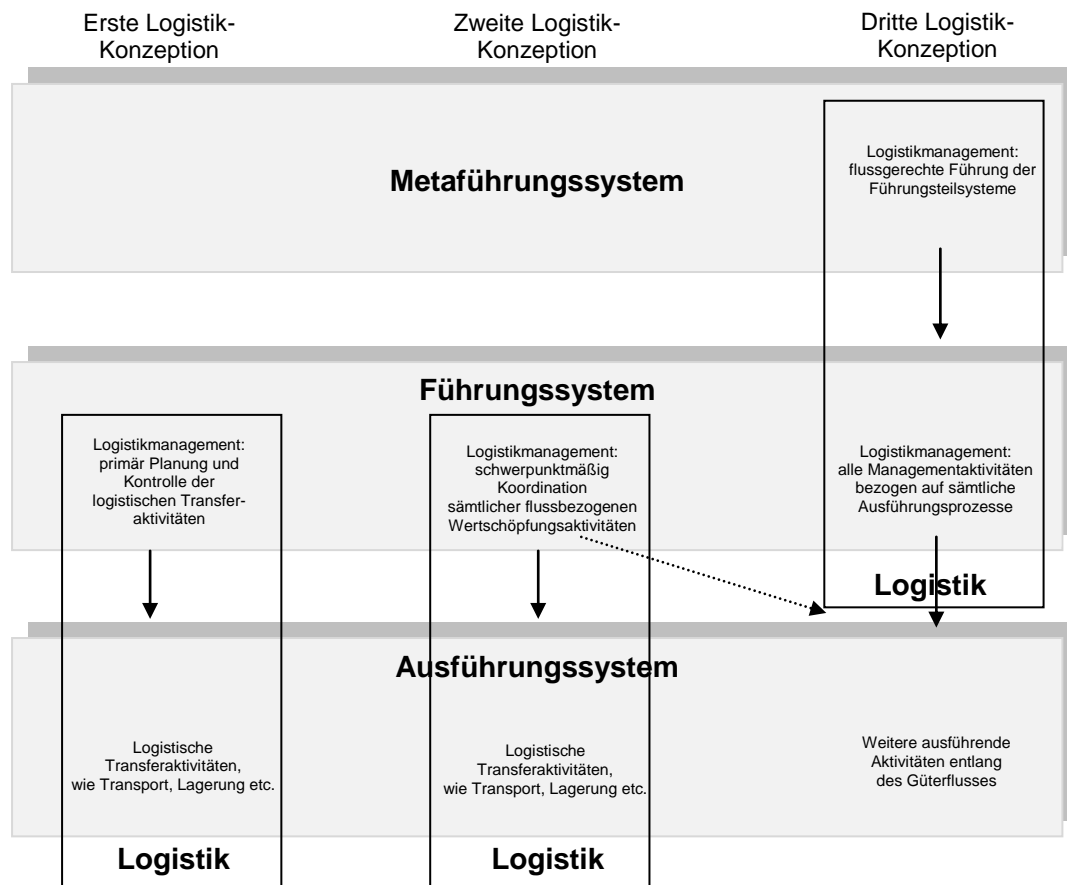


Abb. 4: Logistikmanagement als konzeptionsabhängiger Bestandteil der Logistik⁴²

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist Logistik das Management von Prozessen und Potenzialen zur koordinierten Realisierung unternehmensweiter und unternehmensübergreifender Materialflüsse und der dazugehörigen Informationsflüsse (Prozessma-

³⁹ Ihde (1991), S. 185

⁴⁰ Weber/Kummer (1998), S. 29ff.

⁴¹ Mikus (2003), S. 21

⁴² Mikus (2003), S. 22

nagement der Wertschöpfungskette). Die materialflussbezogene Koordination beinhaltet insbesondere die horizontale Koordination zwischen Lieferanten, Unternehmensbereichen und Kunden sowie die vertikale Koordination zwischen Planungs-, Steuerungs-, Durchführungs- und Kontrollebenen (von der strategischen bis zur operativen Ebene).⁴³

Abgeleitet aus dem bereits definierten Begriff der Logistik liegt das Ziel des Logistikmanagements, aus der prozessorientierten Sichtweise, in der Durchführung aller Versorgungs- und Entsorgungsfunktionen im Zusammenhang mit der Beschaffung, Herstellung und Verteilung von Gütern zu geringst möglichen Kosten. Es werden abteilungsübergreifend Informations-, Arbeits- und Materialflüsse so verknüpft, dass ein optimaler Auftragsdurchlauf erreicht werden kann. Kundenorientierung, Mitarbeiterorientierung und Prozessorientierung sind die drei wesentlichen Elemente des Logistikmanagements. Die Prozessorientierung steht dabei im Vordergrund. Ziele des prozessorientierten Logistikmanagements sind prozessorientierte Abläufe, Mitarbeiterführung, Teamorganisation, Verbesserungen (Kaizen), Planung und Steuerung, Qualitätssicherung und prozessorientiertes Controlling. Die Erreichung dieser Zielvorgaben wird mit Zeit-, Kosten-, Qualitäts- und Logistikkennzahlen überprüft.⁴⁴

Unter Logistikmanagement versteht man ebenfalls die zielgerichtete Entwicklung und Gestaltung der unternehmensbezogenen und unternehmensübergreifenden Wertschöpfungssysteme nach logistischen Prinzipien (strategisches Logistikmanagement) als auch die zielgerichtete Lenkung und Kontrolle der Güter- und Informationsflüsse in den betrachteten Wertschöpfungssystemen (operatives Logistikmanagement). Im Rahmen der Wertschöpfung eines Unternehmens werden Sachziele und Formalziele differenziert. Unternehmensbezogene Sachziele werden durch aktuelle und zukünftige Leistungsprogramme erfüllt, mit welchen das Unternehmen für seine potenziellen Kunden einen wahrnehmbaren Kundennutzen schaffen will, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Ein Logistikdienstleistungsunternehmen legt sein Sachziel über die Erstellung und den Absatz eines bestimmten logistischen Leistungsprogramms fest. Unternehmensbezogene Formalziele können ökonomischer, technischer, ökologischer oder sozialer Art sein. Sie geben konkrete Handlungskriterien für die Planung, Lenkung und Kontrolle des Wertschöpfungssystems vor.⁴⁵

⁴³ Vgl. Kummer/Grün/Jammerneegg (2009), S. 257

⁴⁴ Vgl. VNL Österreich (2010b), <http://www.vnl.at/Logistikmanagement.370.0.html>

⁴⁵ Vgl. Arnold (2004), S. D 1-3

2.2.1 Grundprinzipien des Logistikmanagements

Man muss in Betracht ziehen, dass logistische Dienstleistungsanbieter einerseits die Anforderungen der Kunden erfüllen wollen und andererseits den Renditeerwartungen der Kapitalgeber gerecht werden müssen. Daher zählen Kunden- und Wettbewerbsorientierung zu den Grundprinzipien eines prozessorientierten Logistikmanagements. Ein weiteres logistisches Qualitätsmerkmal, neben örtlicher und physischer Verfügbarkeit, stellt die angestrebte Zeiteffizienz im Logistiksystem dar. Die Zeitspanne zwischen Auftragserteilung und Lieferung ist ein kritischer Erfolgsfaktor. Je kürzer die Lieferzeit, umso größer ist der Kundennutzen.⁴⁶ Die kürzere Reaktionsfähigkeit der Wertschöpfungskette, durch kürzere Liefer- und Durchlaufzeiten im Vergleich zu Mitbewerbern, schafft Kundenloyalität. Darüber hinaus wird die Kapitalbindung in den Vorräten reduziert, so dass sich der ROCE erhöht. Zu den Grundprinzipien zählt auch das Streben nach Kosteneffizienz in der betrieblichen Leistungserstellung durch die Erschließung von Kostensenkungspotenzialen bei Aufrechterhaltung der Qualität. Bei der Leistungserbringung entsteht ein Verzehr an Produktionsfaktoren. Betriebswirtschaftliche Produktionsfaktoren sind Güter, die für die Führungsaufgabe, die Durchführung der Wertschöpfungsprozesse sowie die Erhaltung der Betriebsbereitschaft eingesetzt werden.⁴⁷ Kennzeichnend für Betriebe, welche logistische Dienstleistungen anbieten ist eine Kostenstruktur mit hohem Fixkostenanteil. Dem kann mit einer besseren Auslastung der vorhandenen Kapazitäten, welche eine Verteilung der fixen auf mehrere Leistungseinheiten (Kostendegression) bewirkt, gegengesteuert werden. Darüber hinaus ist es möglich durch die Erschließung von Größendegressionseffekten (Economies of Scale) die durchschnittlichen Kosten je Leistungseinheit zu senken oder die Erschließung von neuen Synergien (Economies of Scope) und Lernkurveneffekten Kostenvorteile zu realisieren. Ein weiteres Prinzip befasst sich mit der Koordination mehrerer Akteure eines logistischen Leistungsprozesses. Die Koordination beinhaltet sowohl die prozessorientierte Festlegung der Zuständigkeiten innerhalb des Wertschöpfungssystems als auch die Regelung des Arbeitsvollzuges.⁴⁸ Es wird die inhaltliche und zeitliche Strukturierung der Prozesse zwischen den an der Wertschöpfung beteiligten Akteuren festgelegt, wie auch die inhaltliche und zeitliche Aktivierung der bestehenden Interdependenzen innerhalb der Prozessabläufe. Die durch die Koordination ausgelösten Kosten (Transaktionskosten) sind im Logistikmanagement ebenso entscheidungsrelevant wie die Kosten der Leistungserstellung. Das charakteristischste Prinzip des Logistikmanagements

⁴⁶ Vgl. Arnold (2004), S. D 1-6

⁴⁷ Vgl. Arnold (2004), S. D 1-7

⁴⁸ Vgl. Arnold (2004), S. D 1-8f

ist die angestrebte Flussoptimierung. Die Wertschöpfungsaktivitäten werden ganzheitlich betrachtet und auf die unternehmerische Marktleistung ausgerichtet.⁴⁹

2.2.2 Gestaltung der Führung

Je höher die Logistik in einem Unternehmen entwickelt ist, desto ausgeprägter werden die wahrzunehmenden Koordinationsaufgaben und die Spezialisierung im (Meta-) Führungssystem. Die Logistik wird in ihrer höchsten Entwicklungsstufe als reine Führungsfunktion verstanden. Das Ziel ist die Verankerung und Sicherstellung der Flussorientierung im ganzen Unternehmen, sowohl im Führungskonzept als auch in der Erbringung der material- und warenflussbezogenen Dienstleistungen. Material- und warenflussbezogene Dienstleistungen sind Lagerleistungen und -prozesse, Transportleistungen und -prozesse, Handhabungs-, Kommissionierungs- und Umschlagsleistungen und -prozesse, Verpackung, Leistungen mit Logistikhilfsmitteln und flussbezogene Informationsleistungen und -prozesse. Logistikmanagement umfasst die Planung, Kontrolle, Abbildung und Organisation dieser material- und warenflussbezogener Dienstleistungen. Darüber hinaus zählt die Führung von mit material- und warenflussbezogener Dienstleistungen befasster Mitarbeiter zu den Aufgaben des Managements in der Logistik. Systematisch werden somit ein Führungs- und ein Ausführungssystem unterschieden (Abb. 5). Aufgabe des Führungssystems ist die effiziente und effektive Leitung des Ausführungssystems.⁵⁰

⁴⁹ Vgl. Arnold (2004), S. D 1-6ff.

⁵⁰ Vgl. Weber/Kummer (1998), S. 23

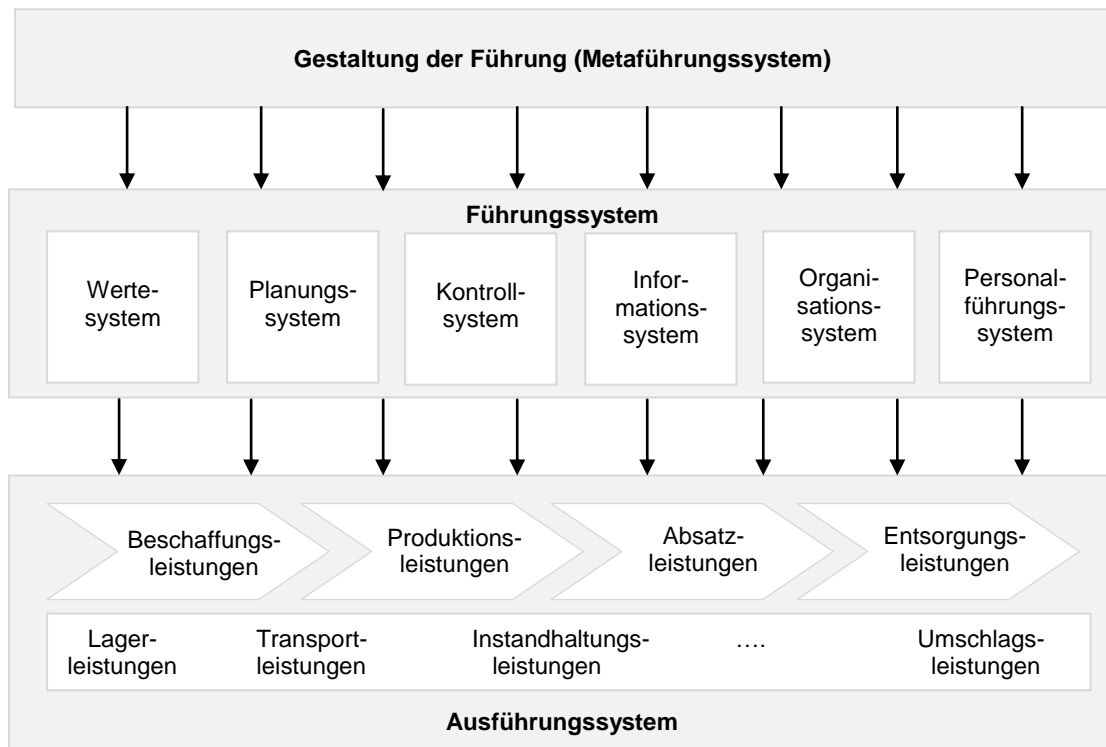


Abb. 5: Systemorientierte Differenzierung der Unternehmung als Grundlage einer führungsbezogenen Sicht der Logistik⁵¹

Als Führungsteilsysteme werden das Wertesystem, das Planungssystem, das Kontrollsystem, das Informationssystem, das Organisationssystem und das Personalführungssystem unterschieden. Das Wertesystem wird in der Unternehmensphilosophie verankert und wirkt auf alle übrigen Führungsteilsysteme. Bei einer Implementierung des Logistikgedankens ist hier anzusetzen. Im Planungssystem werden die Richtlinien der Planungsstruktur für eine flexible Ausrichtung der Planungsprozesse, -inhalte, -methoden und -vorgaben festgelegt. Eine strategische, taktische und operative Planung ist Voraussetzung für die Beherrschung durchgängiger Güterströme. Die Flussorientierung ist, gemäß der prozesskettenübergreifenden Betrachtung der Logistik, auf alle Leistungsbereiche des Unternehmens zu realisieren. Folglich dient das Kontrollsystem zur Überprüfung des Planungssystems. Es deckt Schwachstellen und Verbesserungen auf. Die Aufgabe des Informationssystems ist die Abbildung des Güterflusssystems. Die generierten Informationen werden den übrigen Führungsteilsystemen zur Nutzung bereit gestellt. Das Organisationssystem entwickelt aufbau- und ablauforganisatorische Strukturen im Unternehmen. Die Gestaltung der hierarchischen Aufteilung der betrieblichen Aufgaben erfolgt nach den Prinzipien der Durchgängigkeit, Schnelligkeit und Reaktionsfähigkeit. Die entstandenen Schnittstellen werden flussorientiert mit-

⁵¹ Weber/Kummer (1998), S. 23

einander verknüpft. Das Personalführungssystem stellt sicher, dass das Verhalten aller Beschäftigten auf die Prinzipien der Logistik ausgerichtet ist. Es werden Anreizstrukturen geschaffen, insbesondere durch die Ausgestaltung der MitarbeiterInnenführung, Entgeltssysteme und Personalentwicklungssysteme. Im Metaführungssystem werden die einzelnen Führungsteilsysteme aufeinander abgestimmt.

In der konkreten Anwendung bedeutet das, dass das Logistikmanagement zwei grundlegende Funktionen hat, zum einen das Management der einzelnen logistischen Teilfunktionen und zum anderen die Umsetzung der Logistikkonzeption durch koordinierende und integrierende Managementaktivitäten. Demnach umfasst Logistikmanagement die

„Gesamtheit der Managementaktivitäten, die sowohl zur Realisierung einzelner Logistikprozesse als auch zur Realisierung eines umfassenden, ggf. mehrere Unternehmen überspannenden Gesamtprozesses der Logistik erforderlich ist“.⁵²

Die ganzheitliche Planung, Organisation, Führung und das Controlling ist der Schlüssel bei der Umsetzung der Logistikkonzeption. In der höchsten Entwicklungsphase der Logistik bedarf das System eines unternehmensübergreifenden Managements (CLM-Definition), hier wird das Logistikkonzept als Führungskonzept, welches durch die übergreifende Zuständigkeit für alle unternehmensbezogenen Güterbestände und Güterbewegungen ausgezeichnet ist⁵³, verstanden. Die Handlungsebenen erstrecken sich über den operativen, strategischen und normativen Unternehmensbereich. Das operative Logistikmanagement befasst sich mit der Erstellung einzelner, spezieller, kurzfristiger Teilpläne, welche einen großen Formalisierungsgrad aufweisen. Aufgrund der allgemeinen Knappheit der Ressourcen, sind kurzfristige Produktionspotenzial aufzudecken und zu nutzen.⁵⁴ Das strategische Logistikmanagement stellt

„[...] das Subsystem des Logistikmanagements dar, das auf den Beitrag der Logistik zur langfristigen und nachhaltigen Sicherung der Überlebensfähigkeit des Unternehmens bzw. zur Erreichung strategischer Unternehmensziele abstellt.“⁵⁵

⁵² Pfohl (2004), S. 18

⁵³ Vgl. Ihde (1991), S. 185

⁵⁴ Vgl. Pfohl (2004), S. 23

⁵⁵ Mikus (2003), S. 35

Die Funktionen des strategischen Logistikmanagements sind auf das Führungssystem des Unternehmens und auf das Ausführungssystem und die darin zu steuernden Strukturen und Prozesse der Leistungserstellung und –verwertung ausgerichtet. Zu diesen Funktionen zählen die strategische Planung, die Implementierung von Strategien, die strategische Kontrolle, das strategische Informationsmanagement, die strategische Gestaltung von Organisation und Personal und das strategische Controlling.⁵⁶ Unternehmungen sind offene, mit der sie umgebenden Umwelt vielfältig verknüpfte Systeme. Diese Verknüpfungen begrenzen den Handlungsspielraum und bestimmen die Unternehmenspolitik wesentlich mit. Die Strukturen von Unternehmen und der Umwelt sind dynamisch, die erforderliche Harmonie ist somit ständig bedroht. Aus diesem Grund ist die zentrale strategische Aufgabe die Organisation der logistischen Unternehmung-Umwelt-Beziehung.⁵⁷ Das strategische Logistikmanagement betrachtet Gesamtpläne. Die Aufgabe besteht in der langfristigen Koordination der logistischen Teilbereiche, wobei die zu lösenden Probleme meist komplex und schlecht definiert sind. Es werden Grundsatzentscheidungen getroffen, die schlussendlich erfolgswirksam zu tragen kommen. Im normativen Logistikmanagement werden Wertvorstellungen geprägt und die Stellung der Logistik innerhalb des Unternehmens in Beziehung zu den übrigen betriebswirtschaftlichen Funktionsbereichen festgelegt. Darüber hinaus sind die Interessen der Anspruchspersonen (Stakeholder), die durch die Logistik beeinflusst werden, zu berücksichtigen.⁵⁸ Die Koexistenz aller Handlungsebenen des Logistikmanagements ist zur Existenzsicherung des Unternehmens ein wesentliches Kriterium.

2.3 Führungsaspekt im Logistikmanagement

Logistikmanagement beinhaltet als Teilsystem die Führung von MitarbeiterInnen, die mit material- und warenflussbezogenen Dienstleistungen befasst sind.

„Unter den Begriff Führung wird im Allgemeinen ein sozialer Beeinflussungsprozess verstanden, bei dem eine Person (der/die Führende) versucht, andere Personen (die Geführten) zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben und Erreichung gemeinsamer Ziele zu veranlassen.“⁵⁹

⁵⁶ Vgl. Mikus (2003), S. 35

⁵⁷ Vgl. Ihde (1991), S. 185f.

⁵⁸ Vgl. Pfohl (2004), S. 24

⁵⁹ Steyrer (2002), S. 159

Diese Definition impliziert, dass

„[...] es in Organisationen jeweils Führende und Geführte gibt, die in einer hierarchischen Über- und Unterordnung zueinander stehen, wobei die Geführten sozial beeinflusst werden müssen/sollen, damit es insgesamt zu einer adäquaten Zielerreichung kommt.“⁶⁰

Eine Organisation setzt sich aus formalen Regelungen und längerfristig gültigen Strukturen zusammen. Sie ist in ihrer Begründung unabhängig von Individuen. „Die klassische Metapher von Organisationen sind Maschinen. Maschinen bestehen aus ineinander greifenden Teilen, jeder Mensch (=Teil) hat eine klar definierte Rolle für die Funktion des Ganzen.“⁶¹

Die Personalführung als Teil des Managements in Organisationen der Logistik und Transportwirtschaft, zeichnet sich durch die unmittelbare, persönliche Beeinflussung des Verhaltens eines Individuums oder einer Gruppe in Richtung gemeinsamer Ziele aus, die sich situativ anpasst und somit keinen absolut gesetzten Prinzipien folgt. Die Durchsetzung gelingt mit Hilfe von Fachautorität (Argumente), Persönlichkeitsautorität (Ausstrahlung) oder Positionsautorität (Sanktionsgewalt).⁶²

Der/die Vorgesetzte steht zwischen zwei Interessensgruppen der Unternehmung. Sein oberstes Ziel ist die Integration von Mitarbeiter- und Aufgabenzielen (Abb. 6).

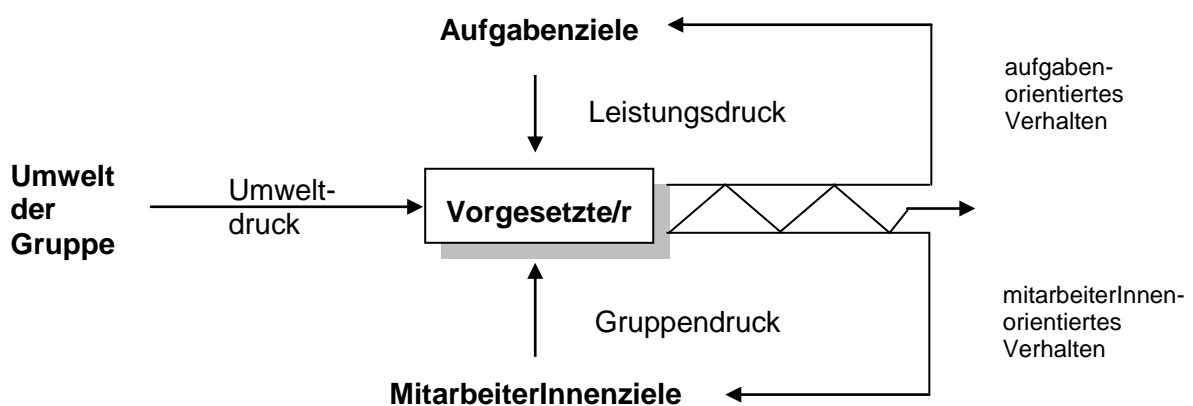


Abb. 6: Führungsproblem der/des Vorgesetzten⁶³

⁶⁰ Steyrer (2002), S. 159.

⁶¹ Kasper/Heimerl/Mühlbacher (2002), S. 23.

⁶² Vgl. Pfohl (2004), S. 382

⁶³ Pfohl (2004), S. 383

In der aufgabenorientierten Führungsfunktion sind Regelungen der Verteilungs- und Arbeitsbeziehungen bei den Beschäftigten zur Aufgabenstrukturierung zu treffen. Die MitarbeiterInnen werden dahingehend beeinflusst, die geforderte Leistung zur Erreichung der Aufgabenziele zu erbringen.⁶⁴ In der mitarbeiterInnenorientierte Führungsfunktion sieht der/die Vorgesetzte seine Aufgabe in der Mitarbeitermotivation und der Gruppenintegration.

„Eine hohe Motivation ist die Voraussetzung für die optimale Ausnutzung des Leistungsvermögens der MitarbeiterInnen zur Realisierung der Logistik- und Unternehmensziele. Sie hängt stark davon ab, inwieweit die MitarbeiterInnen ihre eigenen Ziele durch ihren persönlichen Einsatz für das Unternehmen realisieren können.“⁶⁵

Eine Synthese beider Funktionen ist dann gelungen, wenn „MitarbeiterInnenbedürfnisse sowohl um ihres humanen Eigenwerts willen (Humanziele) als auch im Hinblick auf ihre leistungsorientierte Funktionalität (Instrumentalziele) in der Führung zur Geltung kommen“⁶⁶.

In prozessorientierten Unternehmungen formen sich die Führungsaufgaben in folgender Weise aus. Sie haben zum einen die permanente, konkrete Veranlassung der Arbeitsausführung und ihre zieladäquate Feinsteuerung im vorgegebenen Rahmen von Planung und Organisation⁶⁷ zum Inhalt. Zum anderen ist die Arbeit zu planen und an die Beschäftigten zu verteilen. Darüber hinaus sind geeignete MitarbeiterInnen auszuwählen und sie, ihren Fähigkeiten entsprechend einzusetzen, Verbesserungen im Arbeitsbereich einzuführen, Beschäftigte an- und unterzuweisen. Der Arbeitsauftrag ist mit genau abgegrenzten Befugnissen und Verantwortlichkeiten zur selbständigen Erledigung an geeignete MitarbeiterInnen zu übertragen, die Vorgehensweise wird dabei nicht bestimmt. Die Führungsperson bricht das Aufgabenziel auf konkrete, klar definierte, abgegrenzte Teilziele herunter. Der Großteil der Führungsaufgabe besteht jedoch darin Gespräche zu führen. „Ein offenes Gespräch fördert die Zusammenarbeit, lässt Verständnis für die Probleme anderer entstehen und ist Grundlage für gegenseitiges Vertrauen.“⁶⁸ Davon zu unterscheiden ist eine Weisung an MitarbeiterInnen. Eine Weisung ist eindeutig, klar und vollständig formuliert, der konkrete Betriebszweck steht im Vordergrund und veranlasst die MitarbeiterInnen zu bestimmten Handlungen. Andere

⁶⁴ Vgl. Pfohl (2004), S. 382

⁶⁵ Pfohl (2004), S. 390

⁶⁶ Pfohl (2004), S. 384

⁶⁷ Vgl. Pfohl (2004), S. 384

⁶⁸ Pfohl (2004), S. 385

Formen der Kommunikation zwischen Vorgesetzte und Beschäftigte sind informative oder beratende Gespräche, MitarbeiterInnengespräche, Gruppengespräche. Unter den Aufgaben einer Führungsperson ist letztlich noch die Kontrolle der Leistungserbringung der MitarbeiterInnen anzuführen.

Erfolgreiche Führungspersönlichkeiten im Umfeld logistischer Dienstleistungsunternehmen verfügen über den „Three-Skill-Approach“. Dieser Anforderungsansatz setzt sich zusammen aus drei Komponenten. Je nach Managementebene sind die fachliche, die konzeptionelle und die soziale Kompetenz unterschiedlich ausgeprägt. Nur die Gesamtheit aller drei Komponenten wird als Handlungskompetenz bezeichnet.⁶⁹ Die fachliche Kompetenz (Technical Skills) entspricht der Kenntnis und der Beherrschung spezifischer Methoden, Verfahren, Techniken eines Sachbereichs. Die Führungskraft soll die Fähigkeit besitzen theoretisches Wissen auf den konkreten Einzelfall anwenden zu können. Fachwissen ist leicht zu vermitteln, veraltet durch den wissenschaftlichen Fortschritt jedoch schnell. In unterschiedlichen Kulturkreisen wird die Bedeutung des Fachwissens unterschiedlich gewichtet. In Japan wird dem Fachwissen eine eher geringe Bedeutung zuerkannt. Wohingegen in Deutschland die Beherrschung des operativen Geschäfts Voraussetzung für die Wahrnehmung von Führungsaufgaben ist.⁷⁰ Die konzeptionelle Kompetenz (Conceptual Skills) wird auch als Methodenkompetenz bezeichnet und ist das Vermögen vorhandenes Fachwissen optimal zu nutzen. Die Komponente subsumiert in sich kreatives, analytisches, logisches, kritisches, strukturiertes Denken sowie die Beherrschung von Algorithmen, Heuristiken und Kreativtechniken.⁷¹ Den Ansatz vervollständigt die soziale Kompetenz (Human Skills). Darunter wird die Eignung der Führungskraft verstanden die MitarbeiterInnen zu motivieren, auf das Unternehmensziel hinzuarbeiten. Diese Fähigkeit ist maßgeblich für den Erfolg einer Führungskraft. Sozial kompetent sind Personen, die menschliches Verhalten und seine Hintergründe erkennen, Konflikt- und Konfrontationsfähigkeit beweisen und in der Lage sind konstruktiv Feedback und Kritik zu geben und anzunehmen.⁷² Je höher die Position in der hierarchischen Ebene angesiedelt ist, desto deutlicher ist der Schwerpunkt auf der Methoden- und Sozialkompetenz, weil die Hauptaufgabe des angesprochenen Personenkreises eher in der Initiierung und Steuerung von Problemlösungsprozessen als in der Erarbeitung konkreter Ergebnisse liegen.⁷³

Um die Aufgaben erfüllen zu können, die das Logistikmanagement den Führungskräften stellt sind über den „Three-Skill-Approach“ hinaus, weitere Fähigkeiten erforderlich,

⁶⁹ Vgl. Nissen-Baudewig (1996), S. 133

⁷⁰ Vgl. Pfohl (2004), S. 388.

⁷¹ Vgl. Nissen-Baudewig (1996), S. 135

⁷² Vgl. Nissen-Baudewig (1996), S. 136

⁷³ Vgl. Nissen-Baudewig (1996), S. 137

wie zum Beispiel (Selbst-)Lernkompetenz, Entscheidungs-, Mitwirkung- und Persönlichkeitskompetenz. Zusätzlich stellen Trends und Entwicklungen in der Logistik wie zum Beispiel die Internationalisierung, immer wieder weitere Anforderungen an die Beschäftigten aller Ebenen.

Der Führungsstil beschreibt hingegen die Grundausrichtung des Führungsverhaltens und ist durch die Art der Entscheidungsfindung zu differenzieren. Eine Führungskraft, die dem autoritären (autoritativen) Stil zuzuordnen ist entscheidet alleine und befiehlt seinen MitarbeiterInnen anschließend ihre Aufgaben. Der/die Vorgesetzte des kooperativen (demokratischen, partizipativen) Stils bezieht die Anliegen seiner Mitarbeiter und Kollegen bei der Entscheidungsfindung mit ein. Er stellt den/die MitarbeiterIn als soziales Wesen, mit all seinen menschlichen Eigenschaften und Bedürfnissen, bewusst in den Mittelpunkt seiner Handlungen.⁷⁴ Der Führungserfolg des jeweiligen Stils ist abhängig von der Charakteristik der Führungsperson, den Partizipationserwartungen der MitarbeiterInnen, den verschiedenen der Typen von MitarbeiterInnen und der Art der Aufgabe. Handelt es sich, wie in der Logistik häufig der Fall, um ein Koordinationsproblem, welches unter Zeitdruck zu lösen ist, dann stellt sich ein autoritativer Führungsstil als leistungswirksamer heraus, da klare Weisungen gefordert sind und Diskussionen innerhalb der Gruppe nur zu Zeitverlust führen würden. Im Gegensatz dazu kann ein anspruchsvolles Entscheidungsproblem, wenn ausreichend Zeit vorhanden ist, der Leistungsvorteil der Gruppe durch einen partizipativen Führungsstil voll zur Geltung kommen.⁷⁵

Ein weiteres Instrument der Führung sind sogenannte „Management-by“-Techniken. Darunter ist die organisatorische Gestaltung von Aufgaben-, Entscheidungs-, Kontroll- und Informationsprozessen zu verstehen, die versucht günstige Bedingungen für ein erwünschtes Verhalten herzustellen. Für die Logistik relevante Techniken sind das Management-by-objectives und das Management-by-Exception. „Kerngedanke des Management-by-objectives ist die Beteiligung des/der Mitarbeiters/-in am Zielbildungsprozess, um eine bessere Identifikation mit dem Logistik- und Unternehmenszielen zu erreichen.“⁷⁶ Voraussetzung dafür ist die Entwicklung ausreichend konkreter oberster Unternehmensziele und eines ausgebauten Systems der strategischen und operativen Unternehmensplanung, sowie die lückenlose Auflösung der Oberziele in verschiedene Unternehmensziele, die der hierarchischen Verbreitung der Organisation von oben nach unten entspricht.⁷⁷ Um das Verhalten der MitarbeiterInnen in die gewünschte Richtung unmittelbar zu beeinflussen, kann das Anreizsystem direkt an die Zielerrei-

⁷⁴ Vgl. Pfohl (2004), S. 395

⁷⁵ Vgl. Pfohl (2004), S. 396f.

⁷⁶ Pfohl (2004), S. 397

⁷⁷ Vgl. Pfohl (2004), S. 398

chung gekoppelt werden. Das Wesen des Management-by-exception erlaubt das Eingreifen der Führungskraft nur im Ausnahmefall. Wenn die Zielabweichung über Toleranzgrenzen hinaus geht, wird der/die Vorgesetzte informiert, welche/r folglich die Entscheidung über die Vorgehensweise in diesem Problemfall trifft. Die Voraussetzung für den Einsatz dieser Technik ist die Festlegung geeigneter Messgrößen und Toleranzgrenzen im Rahmen eines Kontrollsystems, darüber hinaus müssen die Aufgabengebiete mit klar umrissenen Entscheidungsspielräumen definiert sein und die MitarbeiterInnen zur laufenden Selbstkontrolle qualifiziert sein.

2.4 Logistikmanagement im Wandel - Trends und Strategien in der Logistik

Unternehmen differenzieren sich aufgrund komplexer, dynamischer Umwelten. Komplexität und Dynamik bestimmen die Transparenz und Beherrschbarkeit einer Organisation. Außerdem begründen sie das Ausmaß der Ungewissheit über die relevanten Zukunftsentwicklungen. Zunehmender Komplexität begegnen Unternehmen mit Systemdifferenzierung und Spezialisierung. Die, durch Arbeitsteilung und unter Nutzung von Spezialisierungsvorteilen, abgegrenzten komplexen Aufgaben sind in Subsystemen besser beeinflussbar und anpassungsfähiger. Zunehmende Dynamik wird durch die Erhöhung der Systemflexibilität kompensiert. Diese wird durch die Poolung von Ressourcen, die bedarfsorientierte Bildung von Teams und Einsatzgruppen, nicht vorgeschriebene offene Kommunikationswege, vergleichsweise allgemeine Aufgabenbeschreibungen realisiert. Die Vorteile der Systemdifferenzierung und Spezialisierung stehen Flexibilitätsverluste gegenüber.⁷⁸

Die Bildung von Subsystemen macht die Systemintegration und die Koordination erforderlich, somit werden arbeitsteilige Prozesse auf gemeinsame Ziele ausgerichtet. Integration bezeichnet die planerische, institutionalisierte Berücksichtigung von Interdependenzen, während im Rahmen der Koordination nicht vorhersehbare situations- und störungsbedingte Abstimmungen vorgenommen werden. Ferner bewirkt die Systemintegration die Zusammenfassung der differenzierten Subsysteme nach Maßgabe ihrer Interdependenzen zu zentralen Organisationseinheiten. Die Strukturierung erfolgt über die Kriterien Objekt, Verrichtung, Region oder Zeit. Zweidimensionale Organisationsstrukturen, z.B. Gliederung nach Objekt und Verrichtung, sind aufgrund ihrer Dynamik eindimensionalen vorzuziehen. Systemdifferenzierung und Systemintegration ergeben spezifische Organisationsstrukturen. In der Koordination werden Freiräume in Ent-

⁷⁸ Vgl. Ihde (1991), S. 186f.

scheidungsprozessen für ad hoc-Abstimmungen bei aktuellen Problemen genutzt. Dabei ist die konkrete Ressourcen- und Macht Abstimmung innerhalb der Organisation von Bedeutung. Die Koordination findet in unternehmensübergreifenden Schnittstellen statt. Neben Informationen und Kommunikation wird sie durch Puffer und Überschussressourcen geleistet. Die Integration von Umweltausschnitten reduziert den unternehmensübergreifenden Koordinationsbedarf.⁷⁹

Die Herausforderungen der Logistikbranche sind durch gegenwärtige Entwicklungen wie zum Beispiel der Internationalisierung der Märkte, zunehmenden Wettbewerbs- und Kostendruck, wachsende Qualitäts- und Serviceanforderungen, Individualisierung und Dynamisierung der Nachfrage geprägt. Das bedeutet für LogistikerInnen, dass sie unter wachsender Unsicherheit und steigendem Kostendruck aus komplexen Wertschöpfungsstrukturen heraus agieren muss.⁸⁰ Je nach Grad der Verantwortungsübernahme für die Gestaltung aller für den Kundenauftrag relevanter Unternehmensprozesse und eingesetzten Logistik-Know how übernehmen die LogistikerInnen die Rolle der/des Transport- und Bestandsmanagers/-in oder fungiert als Kunden- und NetzwerkmanagerIn.

Chancen für LogistikdienstleisterInnen liegen unter den oben genannten Marktbedingungen in innovativen, kundenorientierten Konzepten und neuen Differenzierungsmerkmalen im Wettbewerb. Potenzial liegt in der Flexibilisierung und Individualisierung der Leistungserstellung. Das hat eine schwierige Abstimmung und Auslastung von Kapazitäten zur Folge und resultiert schließlich in höheren Logistikkosten für die KundInnen. Der Einsatz innovativer Logistiktechnologien und Personalkonzepte neutralisiert jedoch den Kostensprung der Individualisierung und Flexibilisierung.

Personalinstrumente müssen auf jeden MitarbeiterInnetyp abgestimmt werden um die Flexibilitätssteigerung im vollen Umfang realisieren zu können. Eine weitere Herausforderung für die Zukunft liegt im Bereich des Controllings. Da die Kostenerfassung in der Logistik noch immer ein Problem darstellt, weil Logistikleistungen und –kosten im Unternehmen oft nicht zuordenbar sind, kann man diesem Bereich mit einer Wertorientierung entgegenkommen. Damit steigt die Bedeutung der Schnittstelle von Finanzen und Logistik, für die neuen Instrumente eines Supply Chain Finance zu entwickeln sind, um die Transparenz über den Ergebnisbeitrag der Logistik zu erhöhen. Neue Outsourcing-Projekte lassen sich durch die enge Abstimmung und Entwicklung mit dem/der KundenIn verwirklichen. Der gezielte Aufbau von MitarbeiterInnen-Know how und die Entwicklung geschulter Key Account ManagerInnen für einzelne Branchen sind Ziele für die nächsten Jahre. Besonders im Bereich Planung und IT-Systeme werden

⁷⁹ Vgl. Ihde (1991), S. 187f.

⁸⁰ Vgl. Straube (2005), S. 8

neue Herausforderungen entstehen. Netzwerkpotenziale werden nutzbar durch IT-Systeme, die eine bereichsübergreifende Planung im Unternehmen als auch eine Planung und Steuerung des Ordermanagements über Unternehmensgrenzen hinweg ermöglichen, von der Produktentwicklung bis zur Auslieferung zu den KundInnen. Dabei erfolgt ein bidirektionaler Datenaustausch und –abgleich mit LieferantInnen und DienstleisterInnen. Durch eine engere Abstimmung von Einkauf, Vertrieb und Logistik innerhalb der Handelsunternehmen werden die Planbarkeit logistischer Prozesse und die Effizienz der Logistiksysteme erhöht. Kosten- und kapitalintensive Zentrallagerstrukturen zur Haltung von Sicherheitsbeständen und zur Gewährleistung kurzfristiger Verfügbarkeit können reduziert werden.⁸¹

Ein besonderes Augenmerk soll auf die personelle Ressource gelegt werden. Der intelligente Einsatz von Mensch und Technik ist Bedingung für ein erfolgreiches Logistikmanagement. Unterschiedliche Logistikstrategien werden mit verschiedenen MitarbeiterInnentypen erfolgreich umgesetzt, sofern die Personalinstrumente auf den jeweiligen Mitarbeitertyp abgestimmt sind. Die Ressourcen Mensch und Technik müssen spezifisch den unternehmenseigenen Herausforderungen angepasst werden, um den jeweiligen Anforderungen von Markt und Wettbewerb zu begegnen.⁸²

Ein Unternehmen welches die Strategie der Kostenführerschaft verfolgt, das durch einen hohen Grad an Standardisierung und Auslastung gekennzeichnet ist, verfügt im Idealfall über MitarbeiterInnen, die pünktlich sind, Vorgaben akzeptieren und diese zuverlässig und gewissenhaft umsetzen. Der/Die folgsame MitarbeiterIn bevorzugt materielle Anreize und legt wenig Wert auf eine ständige Weiterqualifizierung. Er/Sie erwartet klare Anweisungen und hat eher wenig Interesse, das Arbeitssystem aktiv mitzugestalten. Er/Sie hat ein hohes Pflichtbewusstsein und führt die ihm übertragenen Aufgaben gewissenhaft aus. Die zentrale Aufgabe der Führungskraft ist die Steigerung von Motivation und Leistung der MitarbeiterInnen. Außerdem ist die Verdeutlichung der Bedeutung der Rolle der/des Beschäftigten und deren/dessen unverzichtbarer Beitrag zur Zielerreichung der Logistik besonders wichtig, da er/sie extrinsisch motiviert ist.⁸³

An Differenzierung strategisch orientierte Unternehmen, deren Zielsetzung durch eine Erhöhung von Individualisierung und Flexibilisierung zu erreichen ist, sind mit eigenständigen MitarbeiterInnen in Vorteil.

⁸¹ Vgl. Straube (2005), S. 9ff.

⁸² Vgl. Straube (2005), S. 40

⁸³ Vgl. Straube (2005), S. 43f.

Diese MitarbeiterInnen

„[...] wollen selbst Verantwortung übernehmen und werden vorwiegend durch immaterielle Anreize (Lob, etc.) motiviert. Sie fordern Freiraum, in dem sie eigenständig entscheiden und handeln können. Sie haben ein hohes Interesse, ihr Arbeitssystem aktiv mitzugestalten, und ihre berufliche Weiterentwicklung hat für sie eine hohe Bedeutung“⁸⁴.

Ein kooperativer Führungsstil fördert die Kreativität der Mitarbeiter. Die Flexibilität wird erhalten und gefördert in dem die Führungskraft die innerbetriebliche Kommunikation zum Beispiel durch ein Vorschlagswesen fördert, da die Mitarbeiter die Prozesse und Schnittstellen am besten kennt, und ständig abschätzt, wo Prozesse und Tätigkeiten durch den Austausch von Wissen und Information verbessert werden kann.⁸⁵

⁸⁴ Straube (2005), S. 43.

⁸⁵ Vgl. Straube (2005), S. 44f.

3 Der Erfolgsfaktor Humanressource in der Logistik

Die Logistik und Transportwirtschaft als Branche, die sich durch einen hohen Expertenanteil auszeichnet und einem ständigen Wandel durch den wissenschaftlichen Fortschritt in der Informationstechnologie unterworfen ist, ist auf Fachkräfte und hoch qualifizierte MitarbeiterInnen im operativen sowie im strategischen Bereich angewiesen, um die Logistik- und Unternehmensziele zu erreichen und Wettbewerbsvorteile zu schaffen, mit innovativen Konzepten, von ganzheitlich denkenden MitarbeiterInnen entwickelt. Erfolgreiche Unternehmen weisen nach dem McKinsey-7S-Modell einige Besonderheiten auf, sogenannte harte und weiche Erfolgsfaktoren. Zu den harten Faktoren zählen die Struktur, die Systeme und die Strategie, wohingegen Stil, Selbstverständnis, Stammpersonal und Spezialkenntnisse zu den weichen Faktoren gerechnet werden. Eine zielgerichtete Unternehmensführung hat die Gesamtheit weicher und harter Faktoren zu gestalten und deren Interdependenzen zu berücksichtigen.⁸⁶ Das Modell hält laut Kritik langfristig variierenden Umweltbedingungen nicht immer stand. Jedoch wird betont, dass der Humanressource eines Unternehmens, die richtige Auswahl und ihre Entwicklung sowie der adäquate Einsatz von MitarbeiterInnen, eine große Bedeutung für den Erfolg einer Unternehmung beigemessen wird.

Aus der betriebswirtschaftlichen Betrachtung heraus sind Ressourcen Mittel des Unternehmens zur Erfüllung seiner Aufgaben. Die Humanressource stellt das relevante, genutzte oder nicht genutzte, latent vorhandene Leistungspotenzial der beschäftigten MitarbeiterInnen dar. Das Leistungspotenzial der MitarbeiterInnen setzt sich aus Intelligenz, Wissen, Erfahrung, Fähigkeiten, Kreativität, Initiative, Entscheidungsfreude, Werthaltung, Verantwortungs- und Risikobereitschaft sowie Flexibilität und Problemlösungsfähigkeit, etc. zusammen.⁸⁷ Die menschliche Arbeit wird in der Wirtschaftswissenschaft als Produktionsfaktor in Produktionsfaktorsystemen neben Betriebsmittel und Werkstoffen definiert. Sie wird in objektbezogene/ausführende und dispositive Arbeit (Leitung, Planung, Organisation) differenziert. Operative Logistikleistungen übernehmen Funktionen zur Bewältigung von Problemen des Material- und Warenflusses, mit dem Ziel anforderungsgerechte Mengen-, Raum-, Zeit- und Kombinationsstrukturen von logistischen Objekten zu realisieren. Die physische Leistungsart des operativen Wesens beeinflusst und erzeugt (direkt) den Güterfluss. Administrative Aufgaben ergeben sich durch die Informationsverarbeitung und Auftragsabwicklung (=Anstoß für physischer Lösung). Im dispositiven Leistungsbereich ist das Management von durchgängigen, gesamtkostenoptimalen und kundenorientierten Güterflusssystemen einzuord-

⁸⁶ Vgl. Nissen-Baudewig (1996), S. 90f.

⁸⁷ Vgl. Nissen-Baudewig (1996), S. 93

nen. Operative logistische Leistungen werden in der Disposition geplant, organisiert und kontrolliert.⁸⁸

Einerseits geht es bei dem Produktionsfaktor Arbeit um die konkrete Leistung, andererseits kennzeichnet die betriebliche Humanressource das Potenzial der LeistungsträgerInnen. Die Qualität der menschlichen Arbeit wird durch die Humanressource der/des jeweiligen Mitarbeiters/-in und dessen Motivation bestimmt. Die erbrachte Arbeitsleistung ist folglich Ausdruck der aktivierten Qualifikation.⁸⁹

Die Qualifikation der MitarbeiterInnen ist durch Maßnahmen der Personalentwicklung zu beeinflussen.

Das Management der Humanressourcen beinhaltet ihre Entwicklung, im Sinne von Verbesserung der zur Verfügung stehenden Humanressourcen und ihre Nutzung, im Sinne von Gestaltung der Strukturen zur Ausschöpfung des vorhandenen, durch die Qualifikation der MitarbeiterInnen determinierten Potenzials.⁹⁰ Die Aufgaben des Managements der Humanressourcen sind die „Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle notwendiger Maßnahmen zur Bereitstellung von Mitarbeitern mit den für die Unternehmenszwecke erforderlichen Qualifikationen über alle Fristigkeiten hinweg“⁹¹. Das geschieht im Wesentlichen durch die Motivation der MitarbeiterInnen, die auf unterschiedliche Form geweckt werden kann, unter anderem auf intrinsischen oder extrinsischen Weg, in materieller oder immaterieller Art sowie durch das Eingestehen von Handlungsspielräumen in der Leistungserstellung. Geeignete Rahmenbedingungen sollen es den MitarbeiterInnen ermöglichen engagiert, qualifiziert und eigenverantwortlich tätig zu sein. Das geschieht durch

- „die Abkehr von der tayloristischen Arbeitsteilung zu einer ganzheitlichen Aufgabengestaltung,
- die Schaffung von Spielräumen, die den MitarbeiterInnen Möglichkeiten bieten, sich bei der Aufgabenerfüllung durch unternehmerisches Denken leiten zu lassen, sowie
- durchlässige flexible Unternehmensstrukturen, die Know how-Austausch gewährleisten und durch eine positive Einstellung zum Wandel geprägt sind“⁹².

Ein proaktives, gestaltendes Personalmanagement beansprucht den integrativen Ansatz für sich, der in der Kommunikation und Kooperation mit anderen Unternehmens-

⁸⁸ Vgl. Warnke (1996), S. 18f.

⁸⁹ Vgl. Nissen-Baudewig (1996), S. 95

⁹⁰ Vgl. Nissen-Baudewig (1996), S. 90f.

⁹¹ Nissen-Baudewig (1996), S. 98

⁹² Nissen-Baudewig (1996), S. 101

abteilungen wirkt⁹³, um aktuellen und zukünftigen Qualifikationsbedarf zu eruieren. Weitere Aufgaben des Personalmanagements sind die Personalbestandsanalyse, Personalbedarfsanalyse, Personalveränderung, Personalführung und das Personalkostenmanagement. Das Personalmanagement weist damit eine große Schnittmenge mit dem Management der Humanressourcen auf, welches aus der Personalentwicklung mit den dazugehörigen Informationsverarbeitungsprozessen besteht.⁹⁴ Um den Beitrag der Humanressourcen für den Unternehmenserfolg zu verdeutlichen wurde ein Humanressource-Accounting-Ansatz entwickelt, der personalbezogene Aufwendungen wie zum Beispiel Kosten für die Akquisition, Aus- und Weiterbildung, den Ersatz, im Cost-Accounting berücksichtigt und dem ökonomischen Wert des Beschäftigten für die Organisation im Value-Accounting gegenüberstellt.⁹⁵ Die Humanressource trägt entscheidend zum Unternehmenserfolg bei, da sie aus sich selbst heraus wächst, sie nicht leicht imitierbar ist und ein maßgeblicher Standortfaktor für rohstoffarme Nationen ist.

3.1 Personalentwicklung in Logistikunternehmen

Die Personalentwicklung zählt neben dem Personalbedarf und der Personalauswahl, der Anreizgestaltung und der Personalfreisetzung zu den Bestandteilen der Personalwirtschaft. Die Hauptaufgaben der Personalwirtschaft in der Logistik sind die personelle Leistungsbereitstellung und Maßnahmen zum Leistungserhalt bzw. zur Leistungsförderung durch die Gestaltung von Anreizen. Darüber hinaus ist es die Aufgabe der Führungskräfte, Nachfolger rechtzeitig auszuwählen und zu fördern, um eine kontinuierliche Führung des Unternehmens sicherzustellen.⁹⁶

Auf dem Absatzmarkt werden immer häufiger innovative Logistiklösungen nachgefragt. Die adäquaten Qualifikationen, die für die Entwicklung dieser Logistiklösungen erforderliche sind, können jedoch nicht entsprechend schnell am Arbeitsmarkt beschafft werden. Die interne personelle Ausstattung der Unternehmen der Branche weist einen hohen Qualifizierungsbedarf in allen Leistungsbereichen auf. Die Personalentwicklung erfährt durch allgemeine gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklungen, darunter der Wandel der Einstellungen zum Faktor Arbeit, bei logistischen Unternehmen einen Bedeutungszuwachs. Die MitarbeiterInnen fordern selbst immer stärker eine unternehmensbezogene Qualifizierung und Weiterbildung. Technologische Innovationen bedingen die ständige Anpassung der Qualifikationen. Außerdem wird durch das poli-

⁹³ Vgl. Bockelmann/Böseler (1994), S. 8

⁹⁴ Vgl. Nissen-Baudewig (1996), S. 101

⁹⁵ Vgl. Nissen-Baudewig (1996), S. 104

⁹⁶ Vgl. Pfohl (2004), S. 381

tisch-rechtliche Umfeld die Qualifizierung der Arbeitskräfte immer stärker gefordert.⁹⁷ Die Personalentwicklung bezweckt die systematische Veränderung der Qualifikation und/oder der Leistung des Personals durch Bildung, Karriereplanung und Arbeitsstrukturierung nach einem einheitlichen Konzept⁹⁸. Diese Absicht wirkt folglich auf das individuelle Qualifikationspotenzial der/des Beschäftigten ein. Für die Konzeption einer Personalentwicklung sind Kenntnisse über Anforderungen, die die Unternehmensaufgabe an die Humanressourcen eines Unternehmens stellt, erforderlich.⁹⁹ Somit wird aus dem Anforderungsprofil, welches aus einer Aufgaben- und Arbeitsanalyse heraus entwickelt wird, der konkrete personalbezogene Handlungsbedarf abgeleitet. Es lassen sich, wie in Abbildung 7 dargestellt, drei Hauptmerkmalkategorien der Anforderungen logistischer Dienstleistungen unterscheiden. Die Anforderungen unterscheiden sich in fachliche, kognitive und persönlich-soziale Anforderungen. Daraus lassen sich erforderliche Kenntnisse und Fähigkeiten für Beschäftigte der Logistik- und Transportbranche ableiten.

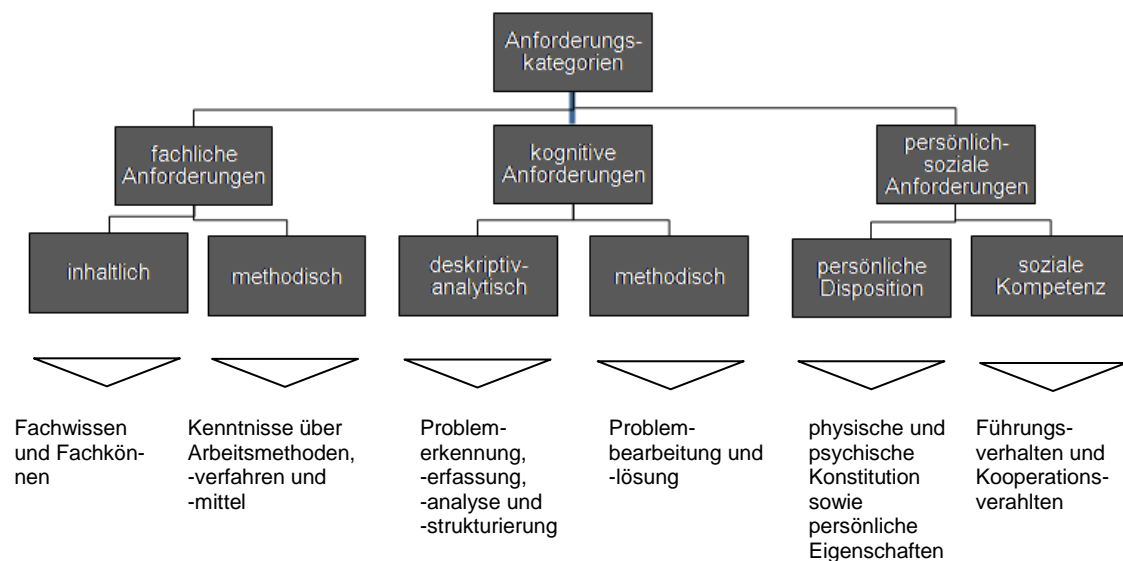


Abb. 7: Integration der Ansätze zur Anforderungsdifferenzierung¹⁰⁰

Spezifische Anforderungen die sich aufgrund logistischer Aufgabenstellungen ergeben sind aus der Tabelle 1 ablesbar.

⁹⁷ Vgl. Warnke (1996), S. 97f.

⁹⁸ Vgl. Pfohl (2004), S. 420.

⁹⁹ Vgl. Warnke (1996), S. 73

¹⁰⁰ Warnke (1996), S. 76

Anforderungskategorie	Untersuchungsfelder der Anforderungsanalyse	Logistische Aufgabenstellung			
		Operative Logistikleistungen	Dispositive Logistikleistungen	Logistikfremde Leistungen	Kombination der Einzelleistungen
Fachliche Anforderungen		Kenntnisse über die Zwecksetzung der Leistung, deren Einsatzgebiete, Möglichkeiten und Grenzen, über ihre Prozessabläufe, die Anforderungen der Logistikobjekte, die erforderlichen Potenzialfaktoren und über den Nutzen der Leistung	Kenntnisse über Voraussetzungen, Verfahren, Techniken und Methoden, Instrumente sowie Wirkungsmechanismen zur logistikorientierten Gestaltung von Führungs- und Ausführungssystemen und – handlungen, Koordinationsfähigkeiten der Teilleistungen	Kenntnisse über die Zielsetzung der Leistungen, Einsatzmöglichkeiten und Grenzen, über den Prozessablauf und die erforderlichen Kapazitäten sowie über den Nutzen der Leistung für den Kunden	Kenntnisse über die Kombinierbarkeit und Integrierbarkeit der Einzelleistungen hinsichtlich ihrer Potenziale, Prozesse und Wirkungen, über Störgrößen und Schnittstellen bei der Kombination, Kenntnisse über auftraggeberspezifische Gegebenheiten
Kognitive Anforderungen		Kompetenzen zur Wahrnehmung, Erfassung und Analyse einer Kundenproblemstellung, Fähigkeit zur Auswahl der adäquaten Komponentenleistungen, Kompetenzen im Umgang mit Kundenwünschanänderungen	Kompetenzen zur Wahrnehmung des Bedarfs und seines Ausmaßes einer flussorientierten Führungshandlung, Kompetenzen zur Ausübung der adäquaten Führungshandlungen, Identifikation und Beseitigung von Störgrößen	Kompetenzen zur Aufdeckung spezifischer Kundenbedürfnisse sowie zur Ermittlung und Entwicklung geeigneter Angebote im Kontext der logistischen Systemdienstleistungen	Kompetenzen zur Erfassung, Analyse und Strukturierung sowie Bearbeitung und Lösung von Kombinationsproblemstellungen, Fähigkeiten zur Auswahl und Verknüpfung von Einzelleistungen
Persönlichsoziale Anforderungen		Verantwortungsbewusstsein, Pflichtbewusstsein, Zuverlässigkeit, Zeitmanagement, adäquate Arbeitsorganisation, Fähigkeiten zur Information, Kommunikation und Koordination	Koordinationskompetenz, Komplexitätstoleranz, Einsatzbereitschaft, Flexibilität, flussorientierter Führungsstil, Kommunikations- und Informationsfähigkeit in der Zusammenarbeit mit dem Kunden	Einfühlungsvermögen, Sensibilität, Zuverlässigkeit, Verantwortungsbewusstsein, Informations- und Kommunikationsfähigkeit und Verhandlungsgeschick	Ganzheitliches, analytisches und flussorientiertes Denken, Beurteilungsfähigkeit, Entscheidungskompetenz, Einfühlungsvermögen, Komplexitätstoleranz und – bewältigungsfähigkeit, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit, Verhandlungsgeschick

Tab. 1: Anforderungen aus der Aufgabenerstellung¹⁰¹

„Da die Anforderungen an die Leistungserstellung gleichzeitig Anforderungen an die Qualifikationen der Humanressourcen darstellen, ist entsprechend qualifiziertes Personal notwendige Voraussetzung, dieser Forderung gerecht zu werden.“¹⁰²

¹⁰¹ Warnke (1996), S. 87

¹⁰² Warnke (1996), S. 95

Die Märkte, die von logistischen DienstleisterInnen bedient werden, sind durch wachsende Dynamik und Komplexität gekennzeichnet. Die Leistungsangebote werden auf die KundInnen individuell zugeschnitten und erreichen einen größeren Umfang. Zusätzlich steigen die Qualitätsansprüche an die Leistungserstellung. Das hat zur Folge, dass die Anforderungen an die MitarbeiterInnen sich vermehren und das Niveau sich erhöht.

„Die wachsende Komplexität erfordert Qualifikationen, die eine Analyse und Strukturierung dieser Gegebenheiten ermöglichen; die steigende Dynamik verlangt MitarbeiterInnen, die Veränderungsprozesse erkennen und antizipieren können. Schließlich müssen die MitarbeiterInnen den veränderten Anforderungen angemessene Handlungsoptionen eruieren und umsetzen können.“¹⁰³

Da die Rekrutierung qualifizierter Humanressourcen auf dem externen Arbeitsmarkt nicht gänzlich realisierbar ist, ist die unternehmensspezifische Entwicklung der Personalkapazitäten unumgänglich.¹⁰⁴ Die Personalentwicklung gestaltet die erforderlichen Maßnahmen in Hinblick auf inhaltliche und strukturelle Anforderungen im Rahmen eines Konzepts. Die inhaltliche Ausgestaltung fokussiert primär den Aufbau von Qualifikationspotenzialen, zusätzlich erfolgt eine Anpassung an den bekannten Qualifikationsbedarf. Die MitarbeiterInnen sind dabei in den permanenten Qualifizierungsprozess zu integrieren. Es ist jedoch zu beachten, dass die erforderliche Qualifikation einzelner MitarbeiterInnen von ihrer spezifischen Aufgabe und ihrer hierarchischen Stellung abhängig sind. Gewerbliche Beschäftigte, kaufmännische Beschäftigte und Führungskräfte benötigen unterschiedliche Qualifizierungsmaßnahmen.

„Strukturell ist die Personalentwicklung so flexibel zu gestalten, dass eine hohe Reaktionsfähigkeit auf die Änderungen in den Anforderungsinhalten garantiert ist und der Qualifizierungsprozess entsprechend schnell angepasst werden kann.“¹⁰⁵

Die Personalentwicklungsplanung wird in drei Schritten umgesetzt. Zuerst erfolgt die Ermittlung des Personalentwicklungsbedarfs durch das Aufspüren von Qualifikationsdefiziten. Darauf folgt die Ermittlung des Entwicklungspotenzials der MitarbeiterInnen, im Wesentlichen durch die Beurteilung der/des Vorgesetzten oder im Führungskräfte-

¹⁰³ Warnke (1996), S. 205

¹⁰⁴ Vgl. Warnke (1996), S. 205

¹⁰⁵ Warnke (1996), S. 100

bereich mittels Assessment-Center-Verfahren. Im letzten Planungsschritt werden Entwicklungsmaßnahmen innerhalb spezifischer Handlungsfelder in Abhängigkeit von den Entwicklungsinhalten festgelegt. Das wichtigste Handlungsfeld ist die Erstellung betrieblicher Aus- und Weiterbildungsangebote, wie zum Beispiel die Möglichkeit zur Absolvierung einer Lehre zum Speditionskaufmann und anschließende Zusatzausbildungen.¹⁰⁶

3.2 Anforderungsprofil für Führungskräfte in der Logistik

Als Führungskraft werden Vorgesetzte, also Personen mit Personalverantwortung, als auch Spezialisten mit Einfluss auf das Unternehmensgeschehen, aber meist ohne Personalverantwortung, gesehen.¹⁰⁷ Die Führungskraft in der Logistik ist nicht in erster Linie der Fachmann, der vor allem seine eigenen Ideen und Vorstellungen entwickelt und durchsetzt, sondern Promotor von, in Teams gewachsenen Sachinteressen, der Aufgaben und Verantwortung delegieren und unterschiedliche Interessen integrieren und moderieren kann.¹⁰⁸ Die Bedeutung von Sozial- und Handlungskompetenzen nimmt für alle MitarbeiterInnen, in einem System von ineinander greifender Teilfunktionen, deren Schnittstellen gemanagt werden müssen, zu. „Logistiksysteme als solche sind nicht kooperationsfähig, sondern immer nur die Personen, die in diesen Systemen handeln.“¹⁰⁹ LogistikmitarbeiterInnen arbeiten abteilungsübergreifend und denken unternehmensübergreifend (Systemdenken). Führungskräfte treffen Entscheidungen über unternehmensinterne Abläufe, als auch über die Gestaltung der Beziehungen zu externen Anspruchsgruppen wie KundInnen, LieferantInnen, KapitalgeberInnen. Das Management der Humanressourcen ordnet Führungskräfte nach dem wahrgenommenen Aufgabengebiet der oberen, mittleren oder unteren Ebene zu. Je höher sich die Position in der Hierarchie befindet, umso weniger bedarf es der unternehmensspezifischen Fachkompetenz, jedoch umso mehr steigt der Anteil der dispositiven Arbeit, welche eine überfachliche Führungskompetenz erfordert, entsprechend der Willensbildung und Willensdurchsetzung.¹¹⁰ Das Management der Humanressourcen gibt die Unterscheidung zwischen Top-, Middle- und Lower-Management auf, denn die Bedeutung der Führungskräfte für das Management der Humanressourcen lassen sich anhand bestimmter Merkmale charakterisieren.

¹⁰⁶ Vgl. Warnke (1996), S. 213f.

¹⁰⁷ Vgl. Nissen-Baudewig (1996), S. 108

¹⁰⁸ Vgl. Bockelmann/Böseler (1994), S. 9f.

¹⁰⁹ Bockelmann/Böseler (1994), S. 11

¹¹⁰ Vgl. Nissen-Baudewig (1996), S. 109f.

- „Führungskräfte bilden das wichtigste Problemlösepotenzial einer Unternehmung.
- Der Aufgabenbereich der Führungskräfte hat existenzielle Bedeutung, da die von diesem Personenkreis getroffenen Entscheidungen richtungsweisend für das Unternehmen sind.
- Führungskräfte können ihre Kenntnisse und Erfahrungen untergeordneten MitarbeiterInnen weitergeben bzw. diesen als Vorbild dienen und nehmen somit eine Multiplikatorfunktion für die Verbreitung von Wissen im Unternehmen ein.
- Der Arbeitsmarkt für hochqualifizierte Arbeitskräfte als zukünftige Führungskräfte ist unbeschadet rezessionsbedingter Verschiebungen enger als der für andere MitarbeiterInnen.
- Die Kosten der Aus- und Weiterbildung für Führungskräfte sind sehr viel höher als bei anderen MitarbeiterInnen. Durch das hohe Einkommensniveau verursachen Fehlbesetzungen in höheren hierarchischen Ebenen zudem mehr Kosten als auf rein ausführenden Ebenen.“¹¹¹

Eine weitere Besonderheit die Führungskräfte für das Tätigkeitsfeld des Humanresources-Management hervorhebt, ist die ihnen zukommende Doppelfunktion, zum einen als Zielgruppe für Qualifikationsmaßnahmen und zum anderen als TrainerIn. Führungskräfte kommt eine Schrittmacherfunktion im Wettbewerb zu, sie sind Vorbild für andere MitarbeiterInnen und haben demzufolge eine Multiplikatorwirkung für Lern- und Veränderungsprozesse im Unternehmen.¹¹² Die Personalstrategie ist in die Unternehmensstrategie zu integrieren um eine gemeinsame zielgerichtete Orientierung zu erreichen.

3.3 Führungskräfteentwicklung in der Logistik

In einem dynamischen, diskontinuierlichen Arbeitsumfeld bedeutet die Nutzung der Qualifikationspotenziale der MitarbeiterInnen in der Logistik die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit. Die Qualifikationsschwerpunkte für Führungskräfte in der Logistik liegen vor allem bei Vorgehensweisen zur Einführung und Optimierung von Logistikinnovationen, Ansätze zur Zuliefer- und KundInnenkooperation und Möglichkeiten zur Logistikkoooperation zwischen Unternehmensbereichen. Weiters werden für die Ausbil-

¹¹¹ Nissen-Baudewig (1996), S. 111f.

¹¹² Vgl. Nissen-Baudewig (1996), S. 115

derung der LogistikausbilderInnen Methoden der Logistikweiterbildung zur Vermittlung von arbeitsplatz- und bereichsübergreifenden Denken, Qualifizierung zur technischen Störungsbeseitigung, Reduzierung von Prozess- und Qualitätsproblemen und Maßnahmen zur Teamentwicklung gefordert. Das Qualifizierungsdefizit ist derzeit in der Vermittlung vom „Denken in Netzwerken“ zu bemerken.¹¹³ Geeignete Mittel zur Schulung des Systemdenkens sind Job-Rotation und Hospitation. Eine europaweit einheitliche Logistikaus- und -weiterbildung für hoch qualifizierte Führungskräfte bietet die ELA.

Die Mindestanforderung für jede Logistikführungskraft, die mit (material-)flussbezogenen Koordinationsaufgaben betraut ist, ist eine Kombination aus einer technisch-betriebswirtschaftlich orientierten Ausbildung. Im Rahmen der Weiterbildung wird aufgrund der Komplexität der logistischen Abläufe die Vermittlung eines umfassenden Querschnittwissens im Sinne einer Generalisierung fokussiert. Das Grundverständnis einer Führungskraft in der Logistik soll zum einen Kenntnisse der Ablauforganisation und der Logistiktechnologie, wie auch der strategischen Planung umfassen.¹¹⁴ Führungskräfte erfüllen dispositive Aufgaben, welche Führungshandlungen bezüglich des Ausführungs- und des Führungssystems umfassen.¹¹⁵ Auf der fachlichen Ebene der inhaltlichen Qualifizierung wird das betriebswirtschaftliche Wissen vertieft und funktions- und positionsbezogene Kenntnisse vermittelt. Der Schwerpunkt der Qualifizierung von Führungskräften liegt im kognitiven Bereich. Gezielte Maßnahmen schulen das Denken in Prozessen und Gesamtzusammenhängen, verbunden mit der Entwicklung zu hoher geistiger Flexibilität, Kreativität und Problemlösungsfähigkeit sowie die Förderung der Sensibilität für „weak signals“ zum genaueren und schnelleren Erkennen von Chancen und Risiken. Das Ziel ist ein Management, das die bestehende funktionsorientierte Aufgabengestaltung überwindet und durch eine ganzheitliche Führung zu einer prozessorientierten Aufgabengestaltung findet. Kognitive und methodische Kompetenzen gelten daher als Schlüsselqualifikation für das Umsetzen und Weitervermitteln von systemischem Denken und in Folge für die Erstellung logistischer Systemdienstleistungen. Im Rahmen der Führungskräfteentwicklung wird auf der persönlich-sozialen Ebene die Verbesserung der Mitarbeiterführung und -motivation gefördert. Die Entwicklungsmaßnahmen bieten die Möglichkeit die Fähigkeit zur Kommunikation, zu adäquatem Informationsmanagement und im Umgang mit den Beschäftigten zu erweitern. Außerdem soll durch die Verbesserung der Konfliktregelungskompetenz und

¹¹³ Vgl. Pfohl (2004), S. 420f.

¹¹⁴ Vgl. Nissen-Baudewig (1996), S. 145f.

¹¹⁵ Vgl. Warnke (1996), S. 209

der Teamkompetenz die Leistungsorientierung der MitarbeiterInnen gesteigert werden.¹¹⁶

Die sich verändernden Rahmenbedingungen in der Technologie, am Markt, in der Politik und der Gesetzgebung haben für die MitarbeiterInnen und Führungskräfte in der Logistik weiteren Qualifizierungsbedarf eröffnet. Es wird der Anspruch einer Internationalisierung der Führungskräfteentwicklung erhoben, worin kulturelle Besonderheiten unterschiedlicher Nationen in Verhandlungen, beispielsweise zur Koordination grenzüberschreitender Warenflüsse, berücksichtigt werden.¹¹⁷

Der Qualifikationsbedarf wird sowohl durch Into-, On-, Off-, Near- als auch Out-of-the-job-Maßnahmen gedeckt.

¹¹⁶ Vgl. Warnke (1996), S. 210

¹¹⁷ Vgl. Nissen-Baudewig (1996), S. 148

4 Gender Mainstreaming als Führungsprämisse

In diesem Abschnitt wird das Gender Mainstreaming-Konzept näher betrachtet. Es wird der unternehmerische Nutzen der Integration hervorgehoben und der Weg zu einer gendergerechten Personalentwicklung dargestellt. Abschließend wird eruiert ob es ein geschlechterspezifisches Führungsverhalten gibt.

4.1 Begriffsdefinition Gender Mainstreaming

Der Europarat definiert das Konzept zur Gleichstellung der Geschlechter folgendermassen:

„Gender Mainstreaming besteht in der (Re-)Organisation, Verbesserung, Entwicklung und Evaluierung politischer Prozesse mit dem Ziel, eine geschlechterbezogene Sichtweise in alle politischen Konzepte auf allen Ebenen und in allen Phasen durch alle an politischen Entscheidungen beteiligten Akteurinnen und Akteure einzubeziehen.“¹¹⁸

Die Definition bezieht sich auf Strukturen und Prozesse und ist somit eine Ergänzung zur Frauenförderung, welche die personale Komponente anspricht.

In der Gesellschaft wird das Geschlecht als Ordnungskategorie verstanden. Es ist eine Normalität.¹¹⁹ Zu unterscheiden sind hierbei die Begriffe Sex, Gender und Desire, jeweils auf einer individuellen und einer gesellschaftlichen Ebene. Sex bezeichnet auf der individuellen Ebene das biologische Geschlecht, das Individuum. Auf der gesellschaftlichen Ebene steht es für zwei sich ausschließende Kategorien. Die Bezeichnung Gender kennzeichnet, auf das Individuum bezogen, das soziale Geschlecht, die Zuschreibung von Rollen, mit Eigenschaften im jeweiligen historischen und regionalen Kontext und der Kultur. Das Gender unterliegt ständiger Veränderung. Die Rahmenbedingungen und die Rollenverteilung werden im Lauf der Zeit neu gestaltet. In der Gesellschaft definiert Gender die Beziehungen zwischen Frauen und Männer. Als dritte Unterscheidungskategorie beschreibt Desire auf der individuellen Ebene das erotische Begehren, wobei die heterosexuelle Monogamie als Norm definiert wird. Auf der gesellschaftlichen Ebene werden damit steuernde Rahmenbedingungen festgelegt.¹²⁰

¹¹⁸ Europäische Kommission (2004), http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/gendermain_de.pdf S. 13

¹¹⁹ Doblhofer/Küng (2008), S. 17

¹²⁰ Vgl. Doblhofer/Küng (2008), S. 18ff.

Gleichberechtigung, Chancengleichheit, Gleichstellung, Geschlechtergerechtigkeit, Geschlechterdemokratie und Gleichbehandlung sind Begriffe, die mit dem Konzept des Gender Mainstreaming umgesetzt werden. Gender Mainstreaming wird daher als Strategie begriffen, die

„[...] die Freiheit jeder Person, auch ihre Geschlechterrollen frei zu wählen, zu gestalten und zu verändern fokussiert. Die Unterschiedlichkeit der Personen wird als Vielfalt begrüßt, Zwänge können damit aufgehoben werden.

Die Erkenntnis, dass „Geschlecht“ eine kulturelle Konstruktion ist, zeigt auf, dass Bestehendes dekonstruiert werden kann und Neues entstehen kann. Diese Flexibilität bringt sehr viel Individualität.“¹²¹

Im Gegensatz zu Frauenförderprogrammen, die meist nur auf ein Geschlecht zugeschnitten sind, bezieht Gender Mainstreaming beide Geschlechter mit ein. Männer werden aktiv integriert, auch und besonders in der Diskussion von Frauenfragen, damit Frauen nicht mehr als die Problemträgerinnen identifiziert werden. Denn es herrschen ebenfalls geschlechtsspezifische Benachteiligungen für Männer, denen man sich bewusst ist und die hin genommen werden. So sind die lebenslange Erwerbstätigkeit, der Verzicht auf aktive Vaterschaft und eine kürzere Lebenserwartung die Norm für typisch männliche Biographien, die durch eine patriarchale Arbeits- und Organisationskultur gefördert und (re-)produziert werden.¹²² Eine Untersuchung einer Berliner Verwaltung zeigt, dass Männer zwar eine positive Einstellung zur beruflichen Gleichstellung von Frauen und Männern haben, jedoch wirken sie, weder strategisch noch bewusst, an deren Verwirklichung mit.¹²³ Es findet kein aktiver Widerstand statt, jedoch bleiben sie untätig. Daraus resultiert, dass Männer die Benachteiligung von Frauen in der Gesellschaft wahrnehmen, jedoch die Eigenverantwortung für Diskriminierung von Frauen ablehnen. Männer schaffen daher eine Arbeitskultur, die unpassende Männer und Frauen ausgrenzen und Gleichstellungsmaßnahmen abschmettern.¹²⁴

Die Weiterentwicklung von Frauenförderprogrammen und Chancengleichheitsprogrammen der 1990er Jahre zum Gender Mainstreaming-Konzept ist somit eine Notwendigkeit. Eine Erweiterung in der Umsetzung der Gleichstellungsfrage ist auch das Gender- und Diversitätsmanagement, welches sich um eine positive Ausrichtung von Organisationen auf Vielfalt und Individualität mit dem Ziel der Erfolgssteigerung be-

¹²¹ Doblhofer/Küng (2008), S. 41

¹²² Vgl. Welppe/Schmeck (2005), S. 91

¹²³ Vgl. Puchert (2003), S. 81

¹²⁴ Vgl. Puchert (2003), S. 90

müht.¹²⁵ Die eigene Diversität wird im Vergleich mit anderen erkannt. Die Unterschiede werden sichtbar und daher besprechbar gemacht. Das hat zur Folge, dass Unterschiede besser ausgehalten werden auf personaler Ebene und Gruppenebene und in der Organisation kann die Heterogenität produktiv genutzt werden.¹²⁶ Geänderte Rahmenbedingungen der Wirtschaft bringen neue Herausforderungen mit sich, denen man sich stellen muss, um erfolgreich zu bleiben. Die ökonomischen Entwicklungen werden in der Tabelle 2 angeführt und den relevanten Argumenten für eine Berücksichtigung eines Gender- und Diversitätsmanagements in einem Unternehmen gegenüber gestellt.

Wirtschaftliche Herausforderung spricht für das folgende Argument
Globalisierung, Vernetzung der Geschäftsprozesse, Internationalisierung der MitarbeiterInnen-schaft	<p>... Kosten-Argument: mit einer diversen MitarbeiterInnen-schaft „rechnen“ müssen, proaktives Handeln zu demografischen Veränderungen</p> <p>... Personalmarketing-Argument: guter Umgang mit Minoritäten macht Unternehmen attraktiv für qualifiziertes Personal</p>
Erschließung neuer Marktpotenziale durch Spezifizierung der KonsumentInnen-gruppen	<p>... Marketing-Argument: Ethnomarketing, Nutzung von kulturellen Kenntnissen und Schaffung von Marktnischen</p>
Heterarchische Kooperationen durch Internet („function follows technology“)	<p>... Systemflexibilisierung: sinkender Standardisierungsgrad, System-durchlässigkeit, höhere Binnendifferenzierung und komplexere Umweltwahrnehmung</p>
Verdichtete Arbeitskontexte und stärkere Individualisierung der HRM durch Abnahme des „organisational slack“	<p>... Problemlösungskapazität: Wahrnehmungskapazität durch Heterogenität</p> <p>... Kreativitäts-Argument: weniger Group Think und mehr Anregungen</p>

Tab. 2: Wirtschaftliche Herausforderungen und betriebswirtschaftliche Perspektive¹²⁷

Die grundlegenden Ziele von Gender Mainstreaming sind zusammengefasst:

- „Die Realisierung des formal bestehenden Rechtes auf Chancengleichheit von Männern und Frauen.
- Die Veränderung von traditionellen Geschlechterverhältnissen und die Veränderung diskriminierender Strukturen, welche die Ungleichbehandlung von Männern und Frauen reproduzieren.“¹²⁸

¹²⁵ Vgl. Bendl (2004), S. 61

¹²⁶ Vgl. Bendl (2004), S. 57

¹²⁷ Bendl (2004), S. 60

4.2 Der unternehmerische Nutzen einer Gender Mainstreaming-Integration

Laut Definition ist Gender Mainstreaming in Unternehmen ein Organisations- und Qualitätsentwicklungsprozess, der folgende Auswirkungen mit sich bringen:

- „Bessere Problemanalysen führen zu besseren Konzepten und Entscheidungsgrundlagen
- Mehr Qualität, Wirksamkeit, tragfähigere Problemlösungen und mehr Innovationen, kurz mehr Erfolg, werden erreicht
- Maßnahmen und Dienstleistungen werden passgenauer und zielgruppenadäquat gestaltet.
- Passgenauigkeit und Präventionsansatz versprechen mehr Effizienz: einerseits, weil Ressourcen nicht für Überflüssiges oder Unzureichendes verwendet werden, andererseits, weil Prävention grundsätzlich kostengünstiger ist als die nachträgliche Behebung von Schäden.
- Informationen und Botschaften erreichen die Menschen besser
- Für die politische Ausstrahlung und das Image der Organisation/Institution bringt Gender Mainstreaming mehr Glaubwürdigkeit und neue Facetten.“¹²⁹

Die Voraussetzungen für das Gelingen und die Umsetzung dieser Strategie in einem Unternehmen ist das sichtbare Engagement der höchsten Führungsebene (Top-Down-Strategie), eine geschlechtsdifferenzierte Datenerhebung und –auswertung und die Transparenz und Praktikabilität des Umsetzungsweges.¹³⁰ Voraussetzung um die Gender-Perspektive einnehmen zu können ist, aus Unternehmenssicht, das Wissen über das Konzept Gender Mainstreaming. Gender-Kompetenz bringt somit Handlungskompetenz mit sich und umfasst Sozialkompetenz, Fach- und Sachkompetenz, Personalkompetenz und Methodenkompetenz. Eine Geschlechter-Perspektive in sich zu tragen bedeutet Geschlechterdynamiken zu berücksichtigen, einen Blick auf diskriminierungsreproduzierende Geschlechterstrukturen zu haben, eine geschlechtergerechte Analyse durchzuführen und eine ausgewogene Wertschätzung von Heterogenität und Homogenität.¹³¹ Aufgrund der Tatsache, dass die Betreuungsaufgaben der Kindererziehung in der Gesellschaft noch immer als Frauenangelegenheit definiert wird, sind Rahmenbedingung, Voraussetzung und Ziel von Gender Mainstreaming die Beteiligung von Männern an der Hausarbeit und an der Kindererziehung und die Bereitstel-

¹²⁸ Welp/Schmeck (2005), S. 76

¹²⁹ Weg (2003), S. 34f.

¹³⁰ Vgl. Bendl (2004), S. 53

¹³¹ Vgl. Bendl (2004), S. 54

lung von mehr außerfamiliären Betreuungsangeboten für Kinder durch die Kommunen.¹³² Dazu können eine Vielzahl an Maßnahmen getroffen werden:

- „Programme zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie und für Kinderbetreuung
- Flexible Arbeitsorganisation und Arbeitszeitmodelle für eine ausbalancierte Lebensgestaltung
- Teilzeitarbeit in höheren Positionen und bei Führungsaufgaben
- Aufhebung der Aufstiegsbarrieren für Frauen in Leitungspositionen
- Öffnung und Durchlässigkeit der Frauen- und Männerbereiche im internen Arbeitsmarkt einer Organisation
- Aufhebung der Lohnlücke zwischen Frauen und Männern
- Anreiz- und Unterstützungssysteme für weibliche Nachwuchsführungskräfte
- Genderversierte Personalführung und genderbasiertes Personalmanagement
- Gendertrainings für faire Beziehungen zwischen Frauen und Männern am Arbeitsplatz“¹³³

Der tatsächliche unternehmerische Nutzen von Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung der Geschlechter drückt sich aus durch die:

- „Erhöhung der individuellen Motivation und Arbeitszufriedenheit sowie Lebensqualität der MitarbeiterInnen,
- Erhöhung der Identifikation, der Leistungsfähigkeit und –bereitschaft aller MitarbeiterInnen und damit der Produktivität und gesamten Wertschöpfung,
- Verbesserung des Unternehmensbildes (nach innen und außen) als ArbeitgeberIn und damit
- Gewinnung und Sicherung von qualifizierten MitarbeiterInnen („war of talents“),
- Verringerung der Fluktuation des Personals und damit geringerer Aufwand bei der Wiederbesetzung,
- Reduzierung von Fehlzeiten und Krankenstand,
- Erhöhung der Rückkehrquote und Beschleunigung der Rückkehr nach Mutterschutz bzw. Elternzeit und
- optimierte Potenzialentwicklung der vorhandenen Human-Ressourcen.“¹³⁴

¹³² Vgl. Welpé/Schmeck (2005), S. 77

¹³³ Welpé/Schmeck (2005), S. 81

¹³⁴ Doblhofer/Küng (2008), S. 52

4.3 Ansätze zu einer gendergerechten Personalentwicklung

Die Personalentwicklung in einem Unternehmen bezeichnet das Gestaltungsfeld im Bereich des Personalmanagements. Es ist ein Überbegriff für Maßnahmen der Betreuung und Entwicklung von Organisationsmitgliedern vom Eintritt bis zum Austritt aus der Organisation.¹³⁵ Die vorherrschende gesellschaftliche Ungleichheit der Geschlechter ist nicht „natürlich“, sondern historisch gesellschaftlich (re-)produziert und somit veränderbar.¹³⁶ Die Aufgabe einer geschlechtergerechten Personalentwicklung liegt nun darin die Qualifizierung von Frauen und Männern gemäß ihrer sachlichen und persönlichen Kompetenzprofile unter geschlechtsbezogenen Gesichtspunkten sicherzustellen.¹³⁷

Eine aktive Personalentwicklung bemüht sich um mehr Marktnähe, ein innovatives Verhalten am Arbeitsplatz, eine rasche Entwicklung von Produkten, optimierte Arbeitsprozesse und dementsprechend neue Qualifikationsanforderungen und zum Teil auch die Gestaltung neuer, erforderlicher Rollen der ArbeitnehmerInnen. Die Umsetzung dieser Ansprüche setzt eine Veränderung von strukturellen Komponenten voraus und damit eine Ausgestaltung der Arbeitsorganisation in Richtung größerer Handlungsspielräume für eigenverantwortliches Handeln.¹³⁸

Die Vorgehensweise beginnt mit einer regelmäßigen, geschlechtsbezogenen Analyse und Auswertung relevanter Daten. Die Kenntnis der IST-Situation ist die Basis für die Gestaltungsarbeit der Personalentwicklung. Zudem sichert ein verbindliches Controlling den Fortschritt im Gleichstellungsprozess durch regelmäßige Berichterstattung an die Führungskräfte. Die Integration der Geschlechter-Perspektive in die Produkt- und Leistungsentwicklung ermöglicht eine geschlechterbezogene Zielgruppenanalyse, Qualitätssteigerung und die Erschließung neuer Marktpotenziale. Das Recruiting beginnt mit einer chancengerechten Funktionsbeschreibung, gefolgt von einer Stellenausschreibung, welche keine stereotype Anforderungen, Eigenschaften, Qualifikationen suggeriert. Die zur Verfügung gestellten Ausbildungsplätze sind für beide Geschlechter zu öffnen und nicht als typisch weibliche oder männliche Berufsfelder zu deklarieren. Methoden für eine chancengerechte Arbeitsplatzbewertung haben zum Ziel Einkommensunterschiede zwischen Frauen und Männern zu vermeiden.¹³⁹ Die Kernaufgabe des Recruiting ist das Auswahlverfahren. In der Führungskräfteauswahl bestehen Zugangsbarrieren für Frauen durch Geschlechterrollenstereotype. Eine Verbindung zwischen dem ManagerInnenidealprofil und dem Stereotyp Männlichkeit be-

¹³⁵ Schmidt (2004), S. 134

¹³⁶ Vgl. Schmidt (2004), S. 132

¹³⁷ Vgl. Schmidt (2004), S. 143

¹³⁸ Schmidt (2004), S. 132

¹³⁹ Vgl. Doblhofer/Küng (2008), S. 60

steht.¹⁴⁰ Männliche Bewerber haben daher den Vorteil der sozialen Ähnlichkeit, für Frauen sind keine Vergleichsmuster vorhanden. Informationslücken innerhalb des Auswahlprozesses werden durch stereotype Erwartungshaltung gefüllt. So wird Frauen, die meist einer Doppelbelastung ausgesetzt sind, mangelnde Leistungsmotivation und eine hohe Fluktuationsrate unterstellt. Der Zugang zu informellen Netzwerken ist meist nicht gegeben, da sie historisch männlich besetzt sind, jedoch werden hier fachlich und persönlich relevante Informationen ausgetauscht, die einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil mit sich bringen.

Die Personalentwicklung plant, den gezielten Einsatz von Instrumenten und die Gestaltung der Weiterbildung der Beschäftigten durch eine gezielte Förderung. Gender Kompetenz wird dabei vorausgesetzt. Besonders in der Ausbildung von Nachwuchsführungskräften und der Weiterbildung von Führungskräften ist ein Augenmerk auf Transparenz und einen fairen Zugang zu legen. Ein immer größeres Ausmaß an Bedeutung gewinnt die Gestaltung der Work-Life-Balance. Die Realisierung dieses Konzeptes steigert die Zufriedenheit der Beschäftigten. Ausgeglichene MitarbeiterInnen sind auf Dauer motivierter, damit wird der Leistungseinsatz erhöht und die Identifikation mit dem Unternehmen gestärkt. Personen die eine doppelte Lebensführung, zwischen Familie und Beruf zu gestalten haben, sind auf flexible Arbeitsabläufe und eine flexible Arbeitsorganisation mit einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung und einem flexiblen Arbeitsort, auf Unterstützung bei der Kinderbetreuung und die Inanspruchnahme von Eltern- bzw. Karenzzeiten oder Teilzeitangebote, auch im Sinne von Job-Sharing für Führungskräfte, angewiesen. Angebote für die Erhaltung der Gesundheit runden das Maßnahmenbündel, zur Sicherung der Work-Life-Balance, ab.¹⁴¹ Die Vereinbarung der beruflichen Pflichten mit den Anforderungen des Familienlebens soll zu einem normalen Bestandteil der Gestaltung des betrieblichen Ablaufs werden. Dabei darf nicht außer Acht gelassen werden, Angebote geschlechtsneutral zu formulieren und besonders auf die Familienförderung einzugehen. Ein weiteres Handlungsfeld der Personalentwicklung ist die partnerschaftliche Zusammenarbeit und ein gutes Arbeitsklima zu fördern. Ein respektvoller und wertschätzender Umgang und das Achten der Persönlichkeit und Würde jedes Einzelnen ist ein unverzichtbarer Teil des täglichen Miteinander.

Gemischtgeschlechtliche Teams erzielen ausgewogenere und bessere Ergebnisse. Gezielte Maßnahmen ermöglichen die Nutzung aller Ressourcen und die Sensibilisierung für Themen der sexuellen Diskriminierung, Gewalt und Mobbing. Ein klares Commitment der Unternehmensleitung trägt wesentlich zu einem partnerschaftlichen

¹⁴⁰ Vgl. Welp/Schmeck (2005), S. 123

¹⁴¹ Vgl. Doblhofer/Küng (2008), S. 65ff.

Klima bei.¹⁴² „Die Institutionalisierung der Gleichstellung von Frauen und Männern bedeutet ihre verbindliche Verankerung in den Strukturen und Regelungen des Unternehmens.“¹⁴³ Die Realisierung der Gleichstellung in einer Unternehmenskultur betrifft alle. Durch gezielte Kommunikation wird Bewusstsein und Transparenz geschaffen. Die Kultur und die damit verbundene Kommunikation beginnen durch das Einhalten von Equality Standards zu wirken.¹⁴⁴ Equality Standards sind die grundsätzlichen Anforderungen für die Umsetzung von Chancengleichheit. Im Einzelnen bedeutet das die Verwendung von geschlechterbezogen differenzierten Daten als Basis für Entscheidungen, die Verwendung einer geschlechtergerechten Sprache und von geschlechtergerechten Bildern, die es ermöglichen eine Wirklichkeit zu konstruieren und die Geschlechter sichtbar zu machen, eine gleichgestellte Beteiligung an Gestaltung und Entscheidung und die Integration von Gleichstellung in die Controllinginstrumente.¹⁴⁵

Gender Equality Management heißt:

- „Begabung, Fähigkeiten und Qualitäten von Männern und Frauen erkennen, fördern und einsetzen,
- gleichberechtigte Teilhabe an Verantwortung, Information, Honorierung und Bildung umsetzen,
- die Positionierung von Gleichstellung als Grundwert in der Unternehmenskultur,
- und damit die Positionierung als innovatives, zukunftsorientiertes und menschenfreundliches Unternehmen“¹⁴⁶.

Die Personalentwicklung ist auch VermittlerIn im Rahmen der Karrieregestaltung, welche ein komplexes Zusammenwirken auf organisationaler und individueller Ebene darstellt. Frauen haben auf dem Weg in die gehobene Führungsebene einige Hürden zu überwinden, zum einen ist das bereits der Zutritt zum Management, danach der Aufstieg und schließlich die Aufnahme in die informellen Netzwerke der Organisation.¹⁴⁷ Je höher die Hierarchieebene, desto weniger Frauen sind im Management. Gründe dafür sind unter anderem die Doppel- und Dreifachbelastung, der noch immer überwiegend Frauen ausgesetzt sind, das Auftreten als Führungskraft und die wahrgenommene Ähnlichkeit mit den EntscheidungsträgerInnen, die bei Männern vorhanden ist und bei Frauen nicht. Das „Männliche“ gilt als Norm und somit geraten Frauen als

¹⁴² Vgl. Doblhofer/Küng (2008), S. 68f.

¹⁴³ Doblhofer/Küng (2008), S. 70

¹⁴⁴ Vgl. Doblhofer/Küng (2008), S. 53 ff.

¹⁴⁵ Vgl. Doblhofer/Küng (2008), S. 82ff.

¹⁴⁶ Doblhofer/Küng (2008), S. 52

¹⁴⁷ Vgl. Schmidt (2004), S. 145

Minderheit im Management in Beweisnot.¹⁴⁸ Stereotype Sichtweisen charakterisieren Männer durch „Kompetenz-Eigenschaften“ und Frauen durch „Emotionalitäts-Eigenschaften“¹⁴⁹. Zudem fördert die Personalbeschaffung, -planung, ein -entwicklungsmaßnahmenplan ohne gendergerechten Anspruch das traditionelle (männliche) Normalarbeitsverhältnis. Aufstiegs- und Diskriminierungsmechanismen entstehen durch das Spannungsfeld Beruf und Familie und seine Konsequenzen auf die individuelle Lebensplanung, erhöhte Anforderungen an weibliche Führungskräfte (fachliche Qualifikation und zusätzliche Anforderungen, die für die männlichen Kollegen nicht gelten), noch immer geltende Privilegien für Männer und der erschwerte Zugang zu informellen Informations-, Beziehungs- und Fördersystemen.¹⁵⁰ Die Unterrepräsentanz von Frauen im Management hat zwei Formen. Zum einen die „gläserne Decke“ (glass ceiling), welche eine unsichtbare Barriere darstellt, die Frauen und andere Minderheiten davon abhalten, über einen bestimmten Hierarchiegrad aufzusteigen und zum anderen die „gläserne Wand“ (glass walls), die Frauen von (Entscheidungs-) Zentren fern hält.¹⁵¹

4.4 Geschlechtsspezifisches Führungsverhalten

Frauen in Führungspositionen stellen nach wie vor eine Minderheit dar. In einigen Branchen, wie zum Beispiel in der Logistik- und Transportwirtschaft und der IT-Branche, ist die Unterrepräsentanz im Management ausgeprägter als in anderen Bereichen.¹⁵² In diesem Abschnitt wird geklärt ob der geringe Frauenanteil im Führungsstil der Frau begründet liegt. Vorab wird eruiert ob Unterschiede zwischen den Geschlechtern in der Wahrnehmung von Führungsaufgaben feststellbar sind und welche Vor- und Nachteile man daraus ziehen kann. Die Unterschiede der Geschlechter werden in diesem Kapitel nicht hergeleitet, da dies den Umfang dieser Arbeit sprengen würde. Es werden lediglich die Auswirkungen der Unterschiedlichkeit, sollte eine vorhanden sein auf das jeweilige Führungsverhalten dargestellt. Die Geschlechterforschung stellt ein umfangreiches Spektrum an Literatur zur Verfügung, die Erklärungsansätze bieten, die begründen weshalb die Geschlechter in ihrem Verhalten unterschiedliche Wesen sind. Gründe liegen demzufolge im Charakter, der Erziehung und der Biologie. Frauen und Männer verhalten sich unterschiedlich, weil sie andere Dinge lernen mussten und somit

¹⁴⁸ Vgl. Schmidt (2004), S. 146

¹⁴⁹ Vgl. Schmidt (2004), S. 146

¹⁵⁰ Vgl. Schmidt (2004), S. 146

¹⁵¹ Vgl. Schmidt (2004), S. 148

¹⁵² Vgl. Bundesministerium für Gesundheit und Frauen (2006), <http://www.bka.gv.at/DocView.axd?CobId=22955>

andere Erwartungen an sie gerichtet werden. Die Geschlechter erleben eine unterschiedliche Sozialisation, begegnen dadurch differenzierten Erwartungen und entwickeln eigene Vorstellungen im Erwachsenenalter und zeigen als Folge andere Methoden im Umgang mit MitarbeiterInnen, Vorgesetzten und ihrem beruflichen Umfeld.¹⁵³ Als männliche Eigenschaften werden Durchsetzungskraft, Entscheidungsstärke und Einzelkämpfertum definiert.¹⁵⁴ Frauen hingegen werden Merkmale wie Beziehungsorientierung, Organisationsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, emotionales Engagement, Anpassungsfähigkeit und das Beachten fremder Bedürfnisse zugeschrieben.¹⁵⁵ Nicht jeder Mann und jede Frau entspricht diesen Charakteristika. Ebenso wie nicht jeder Mann einer Führungspersönlichkeit entspricht und nicht jede Frau über Fähigkeiten einer Top-Managerin verfügt. Aus diesem Grund ist zwischen dem Geschlecht selbst und dem Geschlechterverhalten zu unterscheiden. Das Geschlechterverhalten unterscheidet sich stärker voneinander als die Geschlechter selbst. Es gibt Charakterzüge, Eigenschaften und Fähigkeiten, die traditionell mit Männern oder maskulinem Verhalten in Verbindung gebracht werden, und andere, die eher mit Frauen oder femininen Verhalten assoziiert werden. Im Allgemeinen geht es dabei um Aufgaben- oder Personenorientierung. Sowohl Männer als auch Frauen tragen diese Eigenschaften in sich, wenn sie sie auch zu unterschiedlichen Zeiten ausleben. Manche Menschen sind aufgabenorientierter und manche personenorientierter.¹⁵⁶

Die historisch geprägte Sichtweise unterscheidet geschlechterrollenstereotypes Führungsverhalten, in typisch männlich und typisch weiblich charakterisiert, welches im Folgenden näher betrachtet wird.

Nach wie vor sind Fähigkeiten und Eigenschaften für den Erfolg in der Führung notwendig, die auf Militär- oder Sportmodelle der Männerwelt basieren.¹⁵⁷ Das Führungsverständnis war bisher von drei Annahmen geprägt, die aus dem patriarchalen System heraus definiert wurden.

- Führung schafft Hierarchie
- Führung setzt Ziele und realisiert sie mit ihren MitarbeiterInnen nach bekannten und akzeptierten Regeln
- Führung ist persönliches Wirken¹⁵⁸

¹⁵³ Vgl. Dobner (2001), S. 65

¹⁵⁴ Vgl. Dobner (2001), S. 32

¹⁵⁵ Vgl. Dobner (2001), S. 12

¹⁵⁶ Vgl. Brooks/Brooks (2000), S. 209

¹⁵⁷ Vgl. Brooks/Brooks (2000), S. 210

¹⁵⁸ Vgl. Von Kutzschenbach (2005), S. 62f.

Aus dieser Struktur entsteht das Karriereverständnis des Mannes. Der berufliche Werdegang symbolisiert einen erfolgreichen, linearen, beruflichen Aufstieg. Der männliche Arbeitnehmer bevorzugt eine Hierarchie, in der seine gehobene Position diskussionslos anerkannt ist. Frauen erwerben durch ihre doppelte Sozialisation ein komplexes Arbeitsvermögen, „sie werden darauf trainiert, sowohl soziale Aufgaben als auch berufliche Tätigkeiten zu übernehmen“¹⁵⁹. Im Gegensatz zu den männlichen Kollegen betrachten Frauen ihre Karriere als Möglichkeit zur Selbstverwirklichung, zum persönlichen Wachstum und sehen sich in sozialen Beziehungen innerhalb einer Gruppe. Es ist noch immer ungewohnt Frauen in ihrer Führungsposition wahrzunehmen. Rollenmodelle sind noch nicht vorhanden. „Frauen werden in der Arbeitswelt immer noch diskriminiert und müssen mehr leisten als Männer um eine vergleichbare Karriere zu machen.“¹⁶⁰ Um den Anforderungen der männlich geprägten Strukturen gerecht zu werden, versuchen sich Frauen in ihrer Führungsrolle dem männlichen Idealbild anzupassen. Das hat zur Folge, dass „Frauen, die sich zu hart, zu kühl, zu kontrollierend oder zu maskulin geben, meist sowohl von Männern als auch von Frauen gemieden [werden]“.¹⁶¹ Frauen, die ihre Führungsrolle neu definieren, setzen auf Innovation. Sie gestehen ihren MitarbeiterInnen mehr Freiraum zu und ermöglichen einen angstfreien Umgang miteinander, Kriterien, die die Basis für einen kreativen Prozess bilden.¹⁶² Zahlreiche Studien belegen, dass Frauen Management-Anforderungen besser erfüllen, über eine größere Führungskompetenz verfügen, die Distanz der Frauen zur Macht sich positiv auf das Unternehmen auswirkt und die von Frauen geleiteten Organisationen deutlich erfolgreicher sind, als die von Männern geführten.¹⁶³ Managerinnen werden als kommunikativer, entscheidungsfreudiger, innovativer und bessere Planerinnen beurteilt. Ihre Führungskompetenz zeichnet sich dadurch aus, dass Frauen fähig sind ihr Verhalten zu reflektieren und bereit sind es zu verbessern, Frauen in Führungspositionen sind ehrlicher und erreichen dadurch höhere Motivation, sie scheuen sich nicht vor dem „Ausdiskutieren“ unangenehmer Themen, üben offen Kritik, aber nicht verletzend, bringen eine Diskussion wieder auf den Kernpunkt zurück, vertreten auch Meinungen, die vom Mainstream abweichen, sind jedoch ängstlicher an Beliebtheit zu verlieren.¹⁶⁴ Frauen gründen ihre Autorität auf Kompetenz, Professionalität und Kooperationsfähigkeit. Frauen leben ihre Vorbildrolle, indem sie handeln und wirken dadurch glaubwürdig.

¹⁵⁹ Dobner (2001), S. 13

¹⁶⁰ Assig/Beck (2001), S. 11

¹⁶¹ Brooks/Brooks (2000), S. 225

¹⁶² Vgl. Dobner (2001), S. 13

¹⁶³ Vgl. Assig/Beck (2001), S. 14

¹⁶⁴ Vgl. Assig/Beck (2001), S. 16f.

„Frauen erfüllen vor allem zukunftsgerichtete Managementanforderungen besser als Männer. Denn Frauen sind Männern in ihrem Rollenverständnis um eine ganze Generation voraus. Zu diesem Ergebnis kam die Gesellschaft für Konsum-, Markt- und Absatzforschung in Nürnberg.“¹⁶⁵

Frauen lehnen das männliche Machtstreben ab, schätzen jedoch den mit Macht verbundenen Einfluss. Sie übernehmen Verantwortung und treffen Entscheidungen, sie setzen sich ein und sind leistungsbereit.¹⁶⁶ Frauen wird die Ablehnung des Machtstrebens vorgeworfen und als Führungsschwäche ausgelegt. Dabei ist die Distanz zur Macht ein wesentlicher Faktor zum Erfolg als Führungsperson.

Eine in 22 000 französischen Unternehmen durchgeführte Studie zeigt, dass von Frauen geleitete Betriebe überdurchschnittlich hohe Erträge erreichen, zweimal schneller wachsen als der Durchschnitt und doppelt so rentabel sind wie die von Männern geführten Unternehmen.¹⁶⁷

„Frauen verstehen es besser, mit Kundinnen und Kunden umzugehen. Sie sind pragmatisch und ergebnisorientiert. Ihr vernetztes und vielschichtiges Denken ermöglicht ihnen innovatives Handeln. Sie agieren in zukunftsgerichteten Branchen, besonders im Dienstleistungsbereich.“¹⁶⁸

„Vorteile bei weiblicher Führung:

- Bessere Wahrnehmung von Faktoren, die sich auf die Beziehungen der Teammitglieder untereinander auswirken,
- Aufgrund intensiverer Kommunikationsfähigkeit – Aufdecken von sozialen Fähigkeiten oder Schwierigkeiten der zukünftigen MitarbeiterInnen.“¹⁶⁹

Die Integration der Frauen ins Management hat die Flexibilität und Kundennähe erhöht, die Kreativität, Wettbewerbsfähigkeit und Produktivität gesteigert.¹⁷⁰

Heute wird gute Führung beschrieben, durch das Erreichen der Ziele mit dem kleinst möglichen Aufwand und/oder das dabei gleichzeitige entwickeln des Potenzials der MitarbeiterInnen. Das setzt voraus, dass MitarbeiterInnen grundsätzlich positiv-optimistisch eingestellt sind, ihre Vorgesetzten respektieren und sich auf diese Weise

¹⁶⁵ Assig/Beck (2001), S. 18

¹⁶⁶ Vgl. Assig/Beck (2001), S. 19

¹⁶⁷ Vgl. Assig/Beck (2001), S. 20

¹⁶⁸ Assig/Beck (2001), S. 20

¹⁶⁹ Dobner (2001), S. 39

¹⁷⁰ Vgl. Assig/Beck (2001), S. 20f.

motivieren lassen.¹⁷¹ Akzeptanzprobleme mit denen Frauen umgehen müssen, entstehen dadurch, dass Frauen als Managerinnen keine Tradition haben und somit jede Orientierungshilfe fehlt. Tradierte, unbewusst abgespeicherte Frauenbilder sind die Rolle der Mutter (Großmutter), Geliebten und Ehefrau. Denn nach wie vor gilt, „Führungskräfte brauchen Macht, brauchen deshalb Distanz und Statussymbole, die diese Distanz zusätzlich symbolisieren.“¹⁷² Symbole sind für den Status einer Führungsperson wichtig vor allem für die MitarbeiterInnen, die Chefs/Chefinnen haben wollen mit Macht und Ansehen (!) und keine/n unscheinbare/n ReihenhausbewohnerIn. MitarbeiterInnen wollen normalerweise geführt werden von Menschen, zu denen sie ein wenig aufsehen können und zu denen sie deshalb auch einen ganz natürlichen Achtungsabstand wahren.¹⁷³ Die Hauptaufgaben einer Führungskraft sind Schlüsselqualifikationen zu fördern, MitarbeiterInnen zu motivieren und sie langfristig zur Weiterentwicklung zu befähigen. Die Arbeit einer Führungskraft besteht zu 90 % aus Kommunikation, welche auch Ursprung vieler Missverständnisse ist. Die herangezogenen Quellen zur Erarbeitung des Themenbereichs erkennen einen geschlechtsspezifischen Unterschied in der Kommunikation. Einerseits sind in der Art und Weise der Gesprächsführung Differenzen feststellbar.

„Männer bevorzugen die klare Sprache der Sachebene, demonstrieren auf der Selbstoffenbarungsseite ihre Stärke und verlangen, dass ihre Aufforderungen ausgeführt werden. Frauen bezwecken mit ihrer Selbstdarstellung, soziale Anerkennung zu bekommen, verstecken ihre Appelle und benutzen mehr Vokabeln, die sich auf Emotionen beziehen.“¹⁷⁴

Andererseits unterscheidet sich die Kommunikation in der Quantität. Männer kommunizieren dahingehend häufiger als Frauen, besonders interagieren Männer häufiger als Frauen mit Personen, die in der Hierarchie über ihnen stehen, Frauen erhalten mehr Informationen von ihren/ihrer Vorgesetzten als sie ihnen zukommen lassen, darüber hinaus messen Frauen der Interaktion mit KollegInnen mehr Gewicht bei als Männer.¹⁷⁵ Für beide Geschlechter gilt: „Deutliche Formulierungen hinsichtlich eigener Wünsche, Forderungen und Einstellungen fördern die Autorität und verbessern Beziehungen.“¹⁷⁶ Ein weiterer Unterschied, der sich auf das Führungsverhalten auswirkt ist die Ausprägung der Selbstsicherheit und des Selbstvertrauen einer Person, diese Eigenschaften

¹⁷¹ Vgl. Von Kutzschenbach (2005), S. 70

¹⁷² Vgl. Von Kutzschenbach (2005), S. 97

¹⁷³ Von Kutzschenbach (2005), S. 97

¹⁷⁴ Dobner (2001), S. 24

¹⁷⁵ Vgl. Brooks/Brooks (2000), S. 225

¹⁷⁶ Dobner (2001), S. 27

sind bei männlichen Kollegen meist ausgeprägter als bei weiblichen Mitarbeiterinnen. Männer tendieren dazu ihre Leistungen in den Vordergrund zu stellen, sie verwenden das Wort „ich“ viel öfter als Frauen.¹⁷⁷

Geschlechtsspezifische Unterschiede im Führungsverhalten sind festgestellt worden. Es ist von Vorteil sich die Unterschiede bewusst zu machen und sie jeweils zum eigenen Vorteil einzusetzen, anstatt zu versuchen die Tatsache zu ignorieren, dass Frauen anders sind als Männer.¹⁷⁸ Auch als Führungskraft kann man Menschen nicht gleich behandeln, denn jeder Mensch ist einzigartig und bringt – als Mitarbeiter oder Mitarbeiterin – völlig unterschiedliche Fähigkeiten und Engagements ins Unternehmen.¹⁷⁹ Diversity bedeutet, in diesem Sinn, das unterschiedliche Potenzial und die Vielfalt zu nutzen, um die Wertschöpfung zu steigern.

Global agierende Konzerne brauchen männliche und weibliche Führungskräfte im Management. Die Voraussetzung dafür ist ein

„Verständnis für eine grundsätzliche Verschiedenheit von Menschen und gleiche Zugangsberechtigungen und Chancen für die, die bei gleichen Fähigkeiten nicht unbedingt dem Idealbild und Verhaltenskodex eines weißen, westlich geprägten Mannes, der bislang, die Führungskultur der Unternehmen dominiert.“¹⁸⁰

¹⁷⁷ Vgl. Brooks/Brooks (2000), S. 217

¹⁷⁸ Vgl. Brooks/Brooks (2000), S. 211

¹⁷⁹ Vgl. Von Kutzschenbach (2005), S. 97

¹⁸⁰ Von Kutzschenbach (2005), S. 11

5 Die IST-Situation der Frau in Österreich insbesondere in der Logistik- und Transportbranche

Im Rahmen der Ursachenforschung wird die Eruiierung der IST-Situation miteinbezogen, um davon zusätzlich Untersuchungsvariablen ableiten zu können Die relevante Gesetzgebung im Bereich Arbeitsrecht und Gleichstellung soll an dieser Stelle nicht diskutiert werden, da es den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde. Es sind keine branchenspezifischen Unterschiede vorhanden, die Frauen in der Logistik und Transportwirtschaft im Besonderen betreffen.

5.1 Frauen in der Ausbildung

Im Wintersemester 2007/2008 waren unter den Studierenden 52,4 % Frauen in Österreich. Sowohl an den öffentlichen Universitäten als auch an den Privatuniversitäten sind Frauen leicht überrepräsentiert. Wohingegen an Fachhochschulen der Frauenanteil 44,5 % beträgt. An den Fachhochschulen waren aufgrund der Dominanz von Studiengängen mit technischen Ausbildungsschwerpunkten von Beginn an männliche Studierende überrepräsentiert.

Frauen haben an den Universitäten im Studienjahr 1999/2000 Männer eingeholt und in Folge überholt.

Bildungseinrichtung	Insgesamt ¹⁸¹	
	zusammen	Frauen in %
Insgesamt¹⁸²	272.003	52,4
Öffentliche Universitäten	233.046	53,5
Ordentliche Studierende	217.587	53,8
Außerordentliche Studierende	15.459	49,4
Fachhochschul-Studiengänge	31.064	44,5
Privatuniversitäten	4.237	55,1
Theologische Lehranstalten	136	22,8
Sonstige Bildungseinrichtungen ¹⁸³	3.520	47,2

Tab. 3: Studierende in Österreich, Hochschulstatistik (2007/2008)¹⁸⁴

¹⁸¹ Inländische und ausländische Studierende

¹⁸² Einschließlich Mehrfachzählungen. Ohne Pädagogische Hochschulen.

¹⁸³ Lehrgänge universitären Charakters.

¹⁸⁴ Bundesministerin für Frauen und öffentlichen Dienst (2010a),

<http://www.bka.gv.at/site/7207/default.aspx> S. 104

Die Geschlechterverhältnisse sind in den einzelnen Fachrichtungen sehr unausgewogen. Besonders hoch ist der Frauenanteil in den Geisteswissenschaften, in den Naturwissenschaften, in der Kunst und vor allem in der Veterinärmedizin, besonders niedrig ist er in den Montanwissenschaften und in der Technik. Hinweise auf eine Angleichung bei besonders stark frauendominierten oder besonders stark männerdominierten Studiengängen gibt es allerdings nicht.

Studienrichtung	Insgesamt	
	zusammen	weiblich in %
Studierende insgesamt	217.587	53,8
Studien insgesamt	313.632	53,5
Theologie	2.826	40,0
Rechtswissenschaften	30.506	53,1
Sozial- und Wirtschaftswissenschaften	67.605	47,1
Humanmedizin	15.765	55,1
Geisteswissenschaften	86.300	70,6
Naturwissenschaften	43.774	61,2
Technik	42.046	21,5
Montanwissenschaften	2.830	22,8
Bodenkultur	7.507	45,7
Veterinärmedizin	1.829	81,3
Musik	4.995	57,4
Darstellende Kunst	419	57,0
Bildende und angewandte Kunst	3.164	60,7
Individuelles Diplomstudium	4.066	67,1

Tab. 4: Belegte Studien¹⁸⁵ an öffentlichen Universitäten nach Fachrichtungen, Hochschulstatistik 2007/2008¹⁸⁶

Ausbildungsbereich	Insgesamt	
	zusammen	weiblich in %
Insgesamt	31.064	44,5
Technik, Ingenieurwissenschaften	11.989	19,4
Wirtschaftswissenschaften	13.565	57,5
Sozialwissenschaften	2.810	71,7
Gesundheitswissenschaften	1.478	82,8

¹⁸⁵ Die Zahl der Studien ist aufgrund von Mehrfachbelegungen höher als die Zahl der Personen.

¹⁸⁶ Bundesministerin für Frauen und öffentlichen Dienst (2010a), <http://www.bka.gv.at/site/7207/default.aspx> S. 106

Naturwissenschaften	183	68,3
Gestaltung, Kunst	657	46,0
Militär- und Sicherheitswissenschaften	382	3,9

Tab. 5: Belegte Studien an Fachhochschulen nach Fachrichtungen¹⁸⁷

Die zunehmende Tendenz der jungen Frauen zu akademischer Bildung spiegelt sich zeitlich versetzt auch in den Abschlusszahlen wider. Im Jahr 2004/2005 haben die Frauen die Männer erstmals auch bezüglich der Abschlüsse überholt.

Im Folgenden werden die logistikspezifischen Lehrgänge, im Hinblick auf das Geschlechterverhältnis, einer genaueren Betrachtung unterzogen. Tabelle 6 stellt den Anteil an weiblichen und männlichen Studierenden in der Ausbildung, nach Auskunft an den entsprechenden Institutionen und Ausbildungsstätten, dar. Der Frauenanteil nimmt einen Wert zwischen 35 und knapp 50 % an. Ausgenommen davon, sind das Institut für Konstruktionswissenschaften und Technische Logistik an der Technischen Universität Wien an dem unter den Studierenden 2,5 % weiblich sind und der Lehrgang Danube Professional MBA Logistics & Supply Chain Management an der Donau-Universität Krems an dem rund 10 % Frauen teilnehmen.

Logistikausbildung		Studienjahr 2009/2010	
		weiblich in %	männlich in %
FH des BFI Wien	Master Studiengang Logistik und Transportmanagement	34,6	65,4
FH Steyr	Master Studiengang Supply Chain Management	40,8	59,2
Donau-Universität Krems	Danube Professional MBA Logistics & Supply Chain Management	10,0	90,0
Karl-Franzens-Universität Graz	Institut für Produktion und Logistik	keine Statistik vorhanden	
Johannes Kepler Universität Linz	Institut für Produktions- und Logistikmanagement	40,5	59,5
Universität Wien	Institut für Produktion und Logistik	keine Statistik vorhanden	
Technische Universität Wien	Institut für Konstruktionswissenschaften und Technische Logistik	2,5	97,5
Wirtschaftsuniversität Wien	Institut für Transportwirtschaft und Logistik	43,7	56,3
Landesberufsschule Mitterdorf	Lehre: Speditionskauffrau/-mann	49,5	50,5
Bundesvereinigung Logistik Österreich	ELA-Zertifikat	37,0	63,0

Tab. 6: Frauen-/Männeranteil in der Logistikausbildung im Studienjahr 2009/2010¹⁸⁸

¹⁸⁷ Bundesministerin für Frauen und öffentlichen Dienst (2010a), <http://www.bka.gv.at/site/7207/default.aspx> S. 108

¹⁸⁸ Eigene Darstellung nach Auskunft an den Institutionen.

5.2 Charakteristik der Frauenerwerbstätigkeit

Der Frauenbericht 2010 hat die Erwerbstätigkeit der Frau in Österreich ausführlich erfasst. Die Eckpfeiler der Resultate aus dieser Untersuchung sollen hier in Kürze dargestellt werden. Zuerst ist zu erwähnen, dass die Erwerbstätigkeit von Frauen in den letzten zehn Jahren gestiegen ist. Es sind über 80 % der Frauen im zentralen Erwerbsalter (25 bis 54 Jahren) und mehr als 90 % der gleichaltrigen Männer erwerbstätig bzw. arbeitslos. Nach internationaler Definition (Labor-Force-Konzept¹⁸⁹) waren 1,4 Millionen Frauen in diesem Altersbereich erwerbstätig, 53.000 arbeitslos und lediglich 193.000 Frauen sind ausschließlich haushaltsführend.

„Die Frauen-Erwerbsquote (für die Altersgruppe der 15- bis 64-jährigen) lag 2008 bei 68,6 % (1998: 61,4 %) und ist damit im Zehnjahresvergleich stärker gestiegen als jene der Männer (1998: 80,2 % auf 81,4 %). Die Zunahme der Frauenerwerbstätigkeit ist in erster Linie auf den starken Anstieg von Teilzeitarbeit und die rückläufige Vollzeitenerwerbstätigkeit zurück zu führen. Mittlerweile arbeiten rund vier von zehn Frauen Teilzeit, damit liegt die Teilzeitquote von Frauen in Österreich (2008: 41,5 %, 1998: 30,7 %) deutlich über den EU-Durchschnitt (31,1 %). Frauen wünschen sich wesentlich häufiger als Männer eine Ausweitung ihrer Erwerbsarbeitszeit.“¹⁹⁰

Der österreichische Arbeitsmarkt weist Merkmale eines geteilten Arbeitsmarktes auf. In Abbildung 8 wird deutlich, dass niedrige berufliche Stellungen häufiger Frauen zugewiesen werden, höhere Positionen hingegen von Männern dominiert werden (vertikale Segregation). Zudem wählen Frauen und Männer unterschiedliche Berufe und Wirtschaftszweige (horizontale Segregation).

¹⁸⁹ auch Arbeitskräftekonzept: Ein in den USA entwickeltes Konzept zur statistischen Erfassung der Erwerbsbevölkerung im Alter von mindestens 15 Jahren. Je nach der Beteiligung am Erwerbsleben werden gemäß dem Labor-Force-Konzept Erwerbspersonen (Erwerbstätige und Erwerbslose) und Nichterwerbspersonen unterschieden. Gemäß den Empfehlungen der OECD wird das Labor-Force-Konzept seit 1957 auch in der deutschen amtlichen Statistik angewandt. Die Erwerbsbevölkerung wird nicht nach der überwiegenden Quelle des Lebensunterhalts (Unterhaltskonzept) oder nach Art der Tätigkeit, sondern nach Erwerbsintensität und Beschäftigungsgrad ausgezählt. Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon (2010), <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/labor-force-konzept.html>

¹⁹⁰ Bundesministerin für Frauen und öffentlichen Dienst (2010a), <http://www.bka.gv.at/site/7207/default.aspx> S. 127

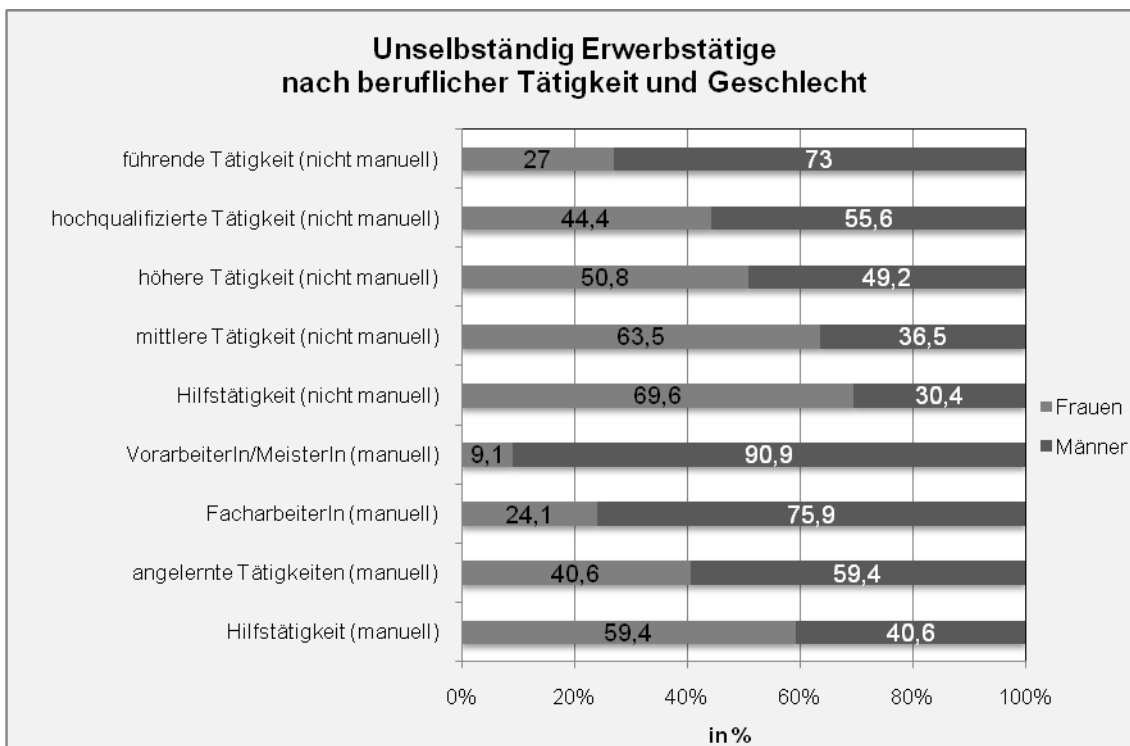


Abb. 8: Unselbständige Erwerbstätige nach beruflicher Tätigkeit und Geschlecht¹⁹¹

Besonders hervorgehoben werden sollen in diesem Kapitel Aspekte der Vereinbarkeit von Beruf und Elternschaft. Die Geburt eines Kindes beeinflusst die berufliche Laufbahn eines Mannes kaum, für Frauen bedeutet es einen nachhaltigen Einschnitt bzw. Rückschritt in der Erwerbskarriere. Die Elternschaft geht für Frauen meist mit einer Unterbrechung oder einer deutlichen Reduzierung der Erwerbsarbeit (geringfügige Beschäftigung, Teilzeit) einher. Bei den Männern ist eher ein umgekehrter Trend zu verzeichnen, wobei dieser durch die unterschiedliche Altersstruktur bei der Familiengründung zu erklären ist.

Im Vergleich zu anderen EU-Mitgliedsstaaten zählt Österreich zu jenen Ländern mit sehr großen geschlechtsspezifischen Verdienstunterschieden. Gemäß dem EU-Strukturindikator für geschlechtsspezifisches Verdienstgefälle lagen die durchschnittlichen Bruttostundenverdienste der Frauen in Österreich 2006 um 25,5 % unter jenen der Männer, größere Unterschiede hatten nur Estland und Slowenien zu verzeichnen.¹⁹²

¹⁹¹ Bundesministerin für Frauen und öffentlichen Dienst (2010a), <http://www.bka.gv.at/site/7207/default.aspx> S. 143

¹⁹² Vgl. Bundesministerin für Frauen und öffentlichen Dienst (2010a), <http://www.bka.gv.at/site/7207/default.aspx> S. 127

Zu diesem Phänomen, des Gender Pay Gaps, wurde unter dem Titel „Eine Frau muss ein Mann sein, um Karriere zu machen“¹⁹³ eine Untersuchung präsentiert. In diesem Forschungsprojekt werden aus WU-AbsolventInnen, aus dem Abschlussjahrgang 1990, 52 virtuelle Zwillingspaare gebildet, die im Hinblick auf 26 karriererelevanten Variablen völlig identisch sind. Das einzige Unterscheidungsmerkmal ist ihr biologisches Geschlecht. Als Untersuchungsgegenstand wird die bedingte Chancengleichheit festgelegt. Dabei geht man davon aus, dass Frauen und Männer bei gleichen Ausgangsbedingungen auch vergleichbare Karriereerfolge vorweisen können. Die Zwillingspaare werden über einen Zeitraum von zehn Jahren beobachtet. Man kann feststellen, dass bis zum dritten Berufsjahr der Werdegang gleich verläuft. Nach diesem kurzen Abschnitt sind Differenzen bei der Variable Gehalt und den Geschlechtern erkennbar. Frauen verlieren bereits in den ersten zehn Jahren € 71.000 an Gehalt, mit Karenz -€ 96.000. Führungsverantwortung haben 15,1% der Absolventen und 3,7% der Absolventinnen. Beide Geschlechter geben jedoch an mit ihrem Beruf zufrieden zu sein. Bei gleichen Ausgangsbedingungen macht das eine direkte oder indirekte Form der Diskriminierung innerhalb der ArbeitgeberInnenorganisationen wahrscheinlich. Daher wird eine an Chancengleichheit orientierte Personalpolitik erforderlich.¹⁹⁴

Der Frauenbericht 2010 und die empirische Untersuchung zur beruflichen Chancengleichheit von Frauen und Männern stellen die allgemeine Situation der erwerbstätigen Frauen in Österreich dar. Das Personalvermittlungs- und Executive Search Unternehmen Europhia Consulting spezialisiert auf die Logistik- und Supply Chain-Branche, veröffentlicht im Jahr 2008 die Ergebnisse einer Online-Umfrage zum Status Quo und über die Einschätzungen von Chancen und Möglichkeiten in der Zukunft für Frauen in der Logistik. An dieser Studie nahmen weltweit 1.100 Fach- und Führungskräfte der Logistik teil, zwei Drittel davon sind weiblich. Vorab ist anzumerken, dass in entwickelten Märkten 20,5% der ArbeitnehmerInnen in der Logistik weiblich sind. Weniger als 20% von ihnen sind im Management tätig. Ein großes Risiko für Unternehmen ist derzeit die Verfügbarkeit und Qualität von ArbeiterInnen und Angestellten. Es sei unerlässlich für ein erfolgreiches Personalmanagement das Potenzial von Frauen für die Branche zu gewinnen. Daraus schließt man, dass die Karrierechancen für Frauen in der Logistik heute besser als je zuvor seien. Dennoch glauben insgesamt 60% (36% Männer, 72% Frauen) der TeilnehmerInnen, dass die Tätigkeit in der Logistik für Frauen schwieriger sei als für Männer und Frauen mehr Leistung bringen müssten für dassel-

¹⁹³ Strunk, G. (2009), http://www.equalpayday.at/fileadmin/Dokumente/Eine_Frau_muss_ein_Mann_sein_um_Karriere_zu_machen_Zwillingsstudie_G._Strunk.pdf

¹⁹⁴ Vgl. Strunk, G./Hermann, A. (2009), http://www.femtech.at/fileadmin/downloads/Wissen/Literatur/ZfP_3_09_Strunk_Hermann.pdf S. 253f.

be Maß an Anerkennung. Zudem geben 60% der Befragten an, dass Frauen bei gleicher Qualifikation weniger häufig für Management-Positionen in Betracht gezogen werden als ihre männlichen Kollegen.¹⁹⁵ Außerdem sind etwa zwei Drittel der Meinung, dass Frauen einen anderen Supply Chain Management-Stil hätten als Männer und dieser Unterschied für das Unternehmen von Vorteil sei. Weiters wird Kritik an der fehlenden Unterstützung von Hochschulen und der Logistikbranche geübt. Potenzial zur Steigerung der Attraktivität der Branche für Frauen liegen im Angebot von Maßnahmen, die die Work-Life-Balance stabilisieren, mehr Karrieremöglichkeiten schaffen und die Gleichberechtigung der Geschlechter sicher stellen.

5.3 Frauenanteil in der Führung

Die Arbeiterkammer Wien führt wiederholt Untersuchungen durch, welche den Frauenanteil in Führungspositionen der Top 200 Unternehmen Österreichs erheben und damit Entwicklungen darstellbar machen. So sind Frauen in den Vorständen und Aufsichtsräten von Unternehmen in Österreich im Jahr 2010 immer noch eklatant unterrepräsentiert. „Frauen sind wichtige Stakeholder – KundInnen, MitarbeiterInnen, LieferantInnen – und müssen daher entsprechend an der Unternehmensführung beteiligt und bei der Kontrolle von Unternehmen berücksichtigt werden.“¹⁹⁶ Ebenso wie Männer sind Frauen von Aufsichtsratsentscheidungen betroffen, in denen große Investitionen abgesegnet werden, Markt- und Produktentscheidungen sowie Unternehmensstrukturen diskutiert und vorbereitet werden. Der Aufsichtsrat ist nicht nur die Kontrolle der Geschäftsführung, er ist auch mit Personalfragen betraut wie die Bestellung und Abberufung des Vorstandes in Aktiengesellschaften, der dann in Folge über Führungspositionen im Unternehmen entscheidet. Es wird daher gefordert, bei der Bildung des Aufsichtsrates auf unterschiedliche Qualifikationen, Blickwinkel, Kompetenzen und ein ausgewogenes Verhältnis beider Geschlechter zu achten.

In Abbildung 9 wird die unausgewogene Verteilung in der Geschäftsführung in den österreichischen Top 200 Unternehmen dargestellt. Einem Frauenanteil von 5,3% (2009: 4,8%) steht ein 94,7%iger Männeranteil gegenüber. Jede 20. Position ist mit einer Frau besetzt (33 von 627). Abbildung 10 zeigt die Verteilung im Aufsichtsrat. Die Gremien bestehen zu 9,7% (2009: 8,7%) aus Frauen und zu 90,3% aus Männern, d. h. jedes 10. Mandat entfällt auf eine Frau (141 von 1454).

¹⁹⁵ Vgl. Europhia Consulting (2008), http://www.jobimpuls.de/cms/upload/dokumente/projekte/umfragen/Modul%204_Frauen%20in%20der%20Logistik.pdf

¹⁹⁶ Arbeiterkammer Wien (2010a), http://www.arbeiterkammer.at/bilder/d118/Frauen_in_Geschaefsfuehrung1.pdf S.3

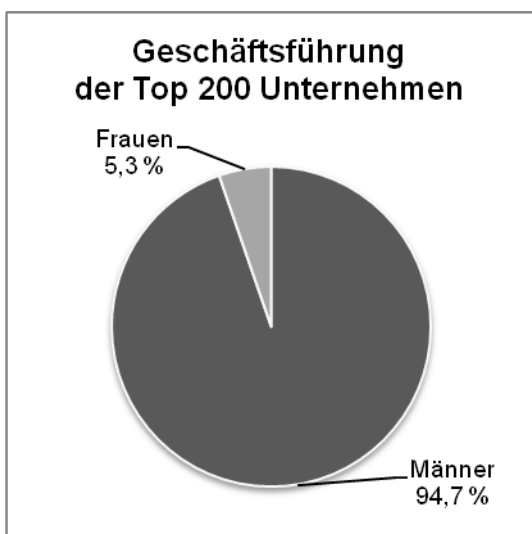


Abb. 9: Verteilung in der Geschäftsführung¹⁹⁷

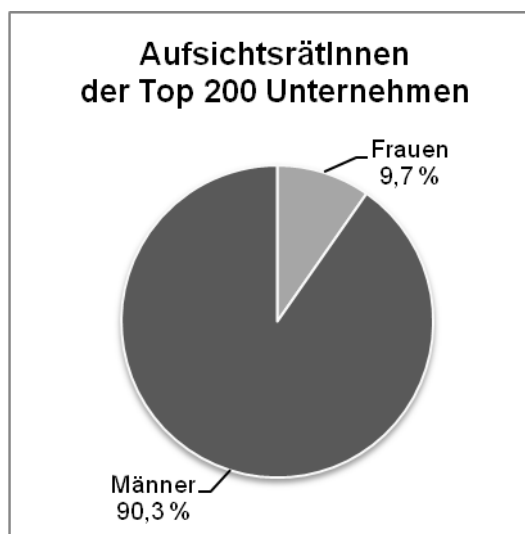


Abb. 10: Verteilung im Aufsichtsrat¹⁹⁸

„Jedes dritte Unternehmen kommt zur Gänze ohne Frauen in den beiden obersten Führungsgremien Geschäftsführung und Aufsichtsrat aus. Nur in jedem elften Unternehmen (18 von 200) sind sowohl in der Geschäftsführung als auch im Aufsichtsrat Frauen vertreten (2007 und 2008: 15 von 200; 2009: 16 von 200). Von diesen 28 Aufsichtsrätinnen sind 67,9% bzw. 19 Frauen vom Betriebsrat entsandt: Damit bestätigt sich der Trend in der Untersuchung, dass Betriebsrätinnen maßgeblich zu mehr Diversität im Aufsichtsrat beitragen, während bei den Kapitalvertreterinnen Aufholbedarf gegeben ist.“¹⁹⁹

Kein Logistikunternehmen hat sowohl in der Geschäftsführung als auch im Aufsichtsrat mindestens je eine Frau.

In den 20 Unternehmen des ATX sind 4,7% der VertreterInnen im Vorstand weiblich. Im Aufsichtsrat sind 7,8% der Verantwortlichen Frauen. Die Unternehmen der Logistik- und Transportbranche (Österreichische Post AG, Flughafen Wien AG) werden in der Tabelle 7 optisch hervorgehoben. Es befindet sich im Jahr 2010 eine Frau im Aufsichtsrat.

¹⁹⁷ Arbeiterkammer Wien (2010a), http://www.arbeiterkammer.at/bilder/d118/Frauen_in_Geschaefsfuehrung1.pdf S. 12

¹⁹⁸ Arbeiterkammer Wien (2010a), http://www.arbeiterkammer.at/bilder/d118/Frauen_in_Geschaefsfuehrung1.pdf S. 13

¹⁹⁹ Arbeiterkammer Wien (2010a), http://www.arbeiterkammer.at/bilder/d118/Frauen_in_Geschaefsfuehrung1.pdf S. 15

Unternehmen	Geschäftsführung			Aufsichtsrat		
	Frauen	Gesamt	Frauenanteil	Frauen	Gesamt	Frauenanteil
Erste Bank der österreichischen Sparkassen AG	1	3	33,3 %	3	9	33,3 %
Telekom Austria AG	0	2	0,0 %	3	12	25,0 %
Andritz AG	0	5	0,0 %	2	9	22,2 %
OMV AG	0	5	0,0 %	2	15	13,3 %
Strabag SE	0	7	0,0 %	1	11	9,1 %
Österreichische Post AG	0	5	0,0 %	1	12	8,3 %
Wienerberger AG	0	3	0,0 %	1	12	8,3 %
Verbund Österreichische Elektrizitätswirtschafts AG	1	4	25,0 %	1	15	6,7 %
Wiener Städtische Versicherung AG Vienna Insurance Group	2	12	16,7 %	1	15	6,7 %
EVN AG	0	3	0,0 %	1	20	5,0 %
Bwin Interactive Entertainment AG	0	2	0,0 %	0	6	0,0 %
Flughafen Wien AG	0	3	0,0 %	0	14	0,0 %
Intercell	0	3	0,0 %	0	6	0,0 %
Mayr-Melnhof Karton AG (Holding)	0	4	0,0 %	0	11	0,0 %
Palfinger AG	0	4	0,0 %	0	8	0,0 %
Raiffeisen International Bank-Holding AG	0	6	0,0 %	0	7	0,0 %
RHI AG	0	4	0,0 %	0	11	0,0 %
Schoeller-Bleckmann oilfield equipment AG	0	2	0,0 %	0	5	0,0 %
Voestalpine AG	0	6	0,0 %	0	12	0,0 %
Zumtobel AG	0	3	0,0 %	0	9	0,0 %
Gesamt	4	86	4,7 %	16	204	7,8 %

Tab. 7: Frauenanteil in ATX Unternehmen²⁰⁰

Der Corporate Governance Kodex beinhaltet seit Jänner 2009 die Empfehlung Nr. 42, welche die Besetzung frei werdender Aufsichtsratsmandate regelt. Darin heißt es „ Weiters sind auch Aspekte der Diversität des Aufsichtsrats im Hinblick auf die Internationalität der Mitglieder, die Vertretung beider Geschlechter und die Altersstruktur zu berücksichtigen“²⁰¹. Die Vorgabe wird nicht weiter spezifiziert. Ihre Nichteinhaltung muss nicht erklärt werden. Im Aktienrecht 2010 wurde im §243b Abs2 Z2 UGB eine Vorgabe zum Corporate Governance Bericht umgesetzt, welche festlegt, dass über Maßnahmen zur Frauenförderung in Aufsichtsrat, Vorstand und in sonstigen Leitungspositionen zu berichten ist.

²⁰⁰ Arbeiterkammer Wien (2010a),

http://www.arbeiterkammer.at/bilder/d118/Frauen_in_Geschaefsfuehrung1.pdf S. 16

²⁰¹ Österreichischer Arbeitskreis für Corporate Governance (2010),

http://www.wienerbourse.at/corporate/pdf/CG%20Kodex%20deutsch_Jan_2010_v4.pdf S. 30

Das Bundesministerium für Gesundheit und Frauen erhebt im Jahr 2006 die Frauenquoten in Führungspositionen nach Sparten. Abbildung 11 lässt erkennen, dass der Frauenanteil steigt, je tiefer man die Hierarchie hinuntersteigt. In Sparten gegliedert (Abb.12), ist der Anteil der Frauen bei den Abteilungsleitungsfunktionen unterschiedlich verteilt. Im Handel und in der Tourismusbranche sind rund die Hälfte der AbteilungsleiterInnen weiblich. Im Gegensatz dazu weisen die Industrie und die Transportwirtschaft einen Frauenanteil von 15% bzw. 17% auf.

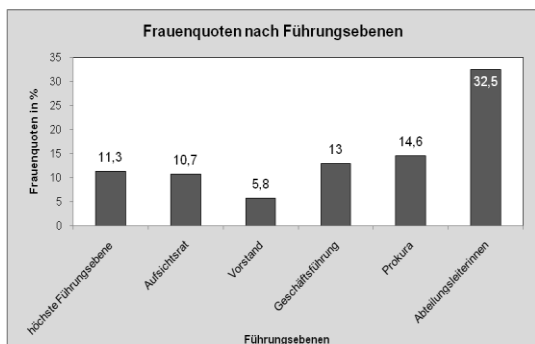


Abb. 11: Frauenquoten nach Führungsebenen²⁰²

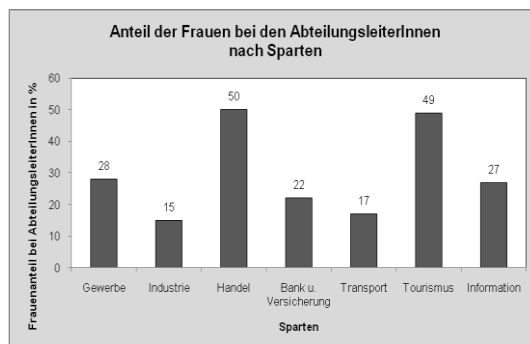


Abb. 12: Der Anteil der Frauen bei den Abteilungsleitungsfunktionen nach Sparte²⁰³

In Führungspositionen sind Frauen ebenfalls nicht gleichmäßig über alle Sparten vertreten (Abb. 13). Im Handel und im Tourismus werden beinahe die Hälfte der Positionen von Frauen eingenommen, wohingegen in der Industrie und im Transportwesen 12% bzw. 14% Verantwortung in Führungspositionen inne haben. Der Anteil der Frauen in höchster Führungsebene (Geschäftsführung, Vorstand, Aufsichtsrat, je nach Rechtsform) sinkt in allen Branchen ab (Abb. 14). In der Tourismusbranche bleibt der Frauenanteil im Vergleich relativ hoch. Außer im Handel (14%) und im Gewerbe (20%) sind Frauen in den höchsten Managementgremien zu oder unter 10% vertreten.

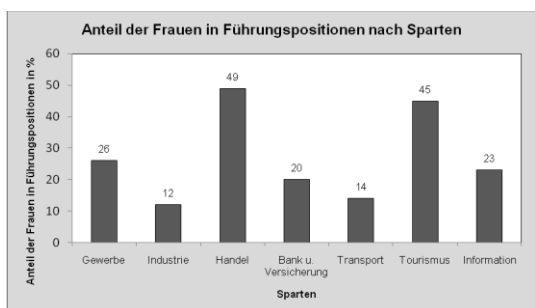


Abb. 13: Die Vertretung von Frauen in Führungspositionen nach Sparten²⁰⁴

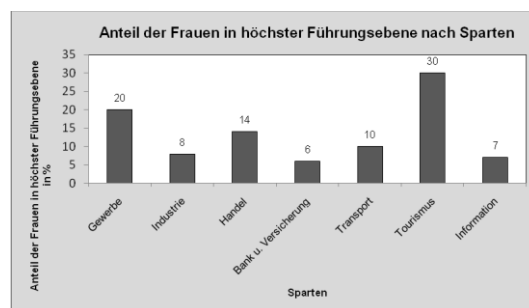


Abb. 14: Der Anteil der Frauen in höchster Führungsebene nach Sparten²⁰⁵

²⁰² Bundesministerium für Gesundheit und Frauen (2006), <http://www.bka.gv.at/DocView.axd?CobId=22955> S. 38

²⁰³ Bundesministerium für Gesundheit und Frauen (2006), <http://www.bka.gv.at/DocView.axd?CobId=22955> S. 41

5.4 Frauenanteil in Führungspositionen im EU-Vergleich

Die Europäische Union engagiert sich bereits seit ihrer Gründung für die Gleichstellung der Geschlechter. Sie sieht ihre Aufgabe in der Bereitstellung von Informationen und der Unterstützung des Austauschs von Erfahrungen und bewährten Praktiken. Darüber hinaus wird großer Wert auf die Verfügbarkeit von vergleichbaren Daten und der Förderung von Netzwerken zwischen den beteiligten AkteurInnen gelegt. Im Jahr 2006 veröffentlicht die Europäische Kommission einen „Fahrplan für die Gleichstellung von Frauen und Männern“²⁰⁶. Die Umsetzung des Fahrplans wird durch die vorgelegten Berichte überprüft. Der Bericht von 2009 zeigt, dass Frauen in Führungspositionen noch immer unterrepräsentiert sind. Diese missliche Lage soll einerseits u. a. durch gezielte Gleichstellungspläne, Mentoring und Schulungsmaßnahmen sowie auch – wenn notwendig – durch positive Maßnahmen wie Quotenregelungen die paritätische Vertretung von Frauen und Männern bei Entscheidungsprozessen und Führungspositionen, aufgehoben werden und andererseits mittels bewusstseinsbildende Kampagnen und Schulungsmaßnahmen dazu beitragen, Rollenklischees, die den beruflichen Aufstieg und die Besetzung von Führungspositionen mit Frauen hemmen, positiv zu beeinflussen.²⁰⁷

Die Verteilung von Frauen in Aufsichts- und Verwaltungsräten im europäischen Vergleich wird in Abbildung 15 dargestellt.

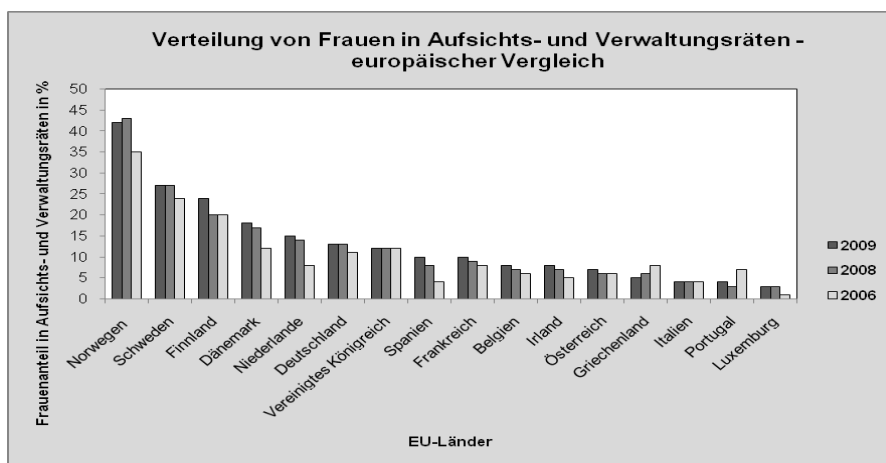


Abb. 15: Verteilung von Frauen in Aufsichts- und Verwaltungsräten – europäischer Vergleich²⁰⁸

²⁰⁴ Bundesministerium für Gesundheit und Frauen (2006), <http://www.bka.gv.at/DocView.axd?CobId=22955> S. 40

²⁰⁵ Bundesministerium für Gesundheit und Frauen (2006), <http://www.bka.gv.at/DocView.axd?CobId=22955> S. 41

²⁰⁶ Vgl. EU-Gesetzgebung (2010), http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/equality_between_men_and_women/c10404_de.htm

²⁰⁷ Arbeiterkammer Wien (2010a), http://www.arbeiterkammer.at/bilder/d118/Frauen_in_Geschaefsfuehrung1.pdf S. 6f.

²⁰⁸ Arbeiterkammer Wien (2010a), http://www.arbeiterkammer.at/bilder/d118/Frauen_in_Geschaefsfuehrung1.pdf S. 10

Die europäischen Spitzenreiter sind die skandinavischen Länder, allen voran Norwegen. Der Frauenanteil lag vor der Einführung der Quotenregelung bei 35%, 2009 stieg er auf 42% an. Diese Entwicklung belegt in quantitativer Hinsicht die Effektivität der gesetzlichen Quotenregelung. Der Frauenanteil in den Verwaltungsräten spanischer Unternehmen ist zwar mit 10% weiterhin gering. Allerdings zeigt das Wachstum um 150%, dass die beabsichtigte Einführung der gesetzlichen Bestimmung über die Zusammensetzung der Gremien von Aktiengesellschaften, welche einen mindestens 40%igen und einen maximal 60%igen Frauen- bzw. Männeranteil vorsieht, bereits in er achtjährigen Übergangsfrist die erwartete Wirkung zeigt. Die schlechtesten Ergebnisse verzeichnen Belgien, Irland, Österreich, Griechenland, Italien, Portugal, Luxemburg, mit Frauenanteilen von unter 10%. Diese Länder weisen zugleich vernachlässigbare oder gar negative Entwicklungen seit 2006 auf.²⁰⁹

In neun von 16 europäischen Ländern liegt die Frauenquote in Aufsichts- und Verwaltungsräten mit rund 10% weit unter ihrer Beteiligung am Arbeitsmarkt.

5.5 Staatliche Maßnahmen zur Umsetzung der Gleichstellung

Die Verantwortung und Umsetzung der Gleichstellung von Frauen und Männern übernehmen im überwiegenden Ausmaß und im relevanten Aspekt für die Branche und dieser Arbeit das Bundesministerium für Frauen und Öffentlichen Dienst und das Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie. Die Bundesministerium für Frauen und Öffentlichen Dienst veröffentlicht im Jahr 2010 nach 15 Jahren wieder einen Frauenbericht, in welchen die Unterschiede und Gemeinsamkeiten in den Lebensrealitäten von Frauen und Männern aufgezeigt werden und die Entwicklungen der letzten zehn Jahre bis 2008/2009 in den Mittelpunkt stellt.²¹⁰ Die Analyse zeigt, dass Frauen so gut ausgebildet sind wie nie zuvor und mehr Frauen denn je berufstätig sind. Dennoch sind weniger als 10% der Führungspositionen der großen Wirtschaftsunternehmen von Frauen besetzt. Weiters bekommt nicht einmal jedes sechste Kind unter drei Jahren einen Krippenplatz.²¹¹ Durch die Anpassung entsprechender gesetzlicher Regelungen und mit einem Nationalen Maßnahmenplan (NAP) mit konkreten Schritten zur Gleichstellung, ein Leitpapier zur Gleichstellung von Frauen und Männer am Ar-

²⁰⁹ Vgl. Arbeiterkammer Wien (2010a), http://www.arbeiterkammer.at/bilder/d118/Frauen_in_Geschaeftsfuehrung1.pdf S. 10

²¹⁰ Vgl. Bundesministerin für Frauen und Öffentlichen Dienst (2010a), <http://www.bka.gv.at/site/7207/default.aspx> S. 8

²¹¹ Vgl. Bundesministerin für Frauen und Öffentlichen Dienst (2010a), <http://www.bka.gv.at/site/7207/default.aspx> S. 5

beitsmarkt²¹², und Aktionen zur Bewusstseinsbildung in der Bevölkerung sollen die Rahmenbedingungen für berufliche Gleichstellung der Frau geschaffen werden. Das Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie verleiht seit 2009 Projekten und Organisationen den Staatspreis Chancengleichheit in Forschung & Entwicklung und den Gender Award in mehreren Kategorien. Zusätzlich hat man das Programm FEMtech ins Leben gerufen, um den Anteil der Frauen in den als zukunftssträdig geltenden Branchen zu erhöhen und das Engagement der Frauen in diesem Bereich zu stärken. Als ihre Aufgaben versteht FEMtech die Unterstützung von Aktivitäten zur Bewusstseinsbildung und Sensibilisierung, sowie zur Sichtbarmachung von Frauen in Forschung und Technologie²¹³. Außerdem fördert FEMtech Projekte, die Maßnahmen zur Chancengleichheit von Frauen und Männern umsetzen und Forscherinnen bei der Verwirklichung ihrer beruflichen Ziele, aber auch junge Frauen, die sich für eine Karriere in der Naturwissenschaft oder Technologie entscheiden. Darüber hinaus werden zukunftsrelevante Forschungsfelder und Produkte mit konkreter Gender-Dimension gefördert.²¹⁴ Ein weiterer Aufgabenbereich von FEMtech ist die Bereitstellung von Daten und Informationen und die Präsentation von Studien und Publikationen zu nationalen und internationalen Forschungen im Themenfeld.

Nicht nur in Österreich, sondern vor allem auch auf europäischer Ebene werden Maßnahmen zur Umsetzung der Chancengleichheit entwickelt. Seit 2004 gibt es eine Datenbank der Europäischen Kommission die Frauen und Männern in Entscheidungsprozessen vorstellen und die vergleichbare Informationen zu politischen, wirtschaftlichen und rechtlichen Entscheidungspositionen in EU-Einrichtungen, den 27 EU-Mitgliedsstaaten, EWR-Ländern, der Türkei und Kroatien umfasst. Im Jahr 2006 wurde der bereits diskutierte „Fahrplan für die Gleichstellung von Frauen und Männern“²¹⁵ vorgestellt und ein „Europäischer Pakt zur Gleichstellung von Frauen und Männern“²¹⁶ geschlossen. Aktionen zur Förderung der Teilhabe von Frauen an politischen und wirtschaftlichen Entscheidungsprozessen verbunden mit der Aufforderung an die Sozialpartner und Unternehmen, Initiativen zur Förderung der Gleichstellung zu ergreifen sowie Pläne für die Gleichstellung am Arbeitsplatz zu unterstützen werden entwickelt. Im Juni 2008 wurde laut Empfehlung des Fahrplans 2006 ein Europäisches Netzwerk zur Förderung von Frauen in Führungspositionen gegründet. Diese EU-Plattform soll zum Austausch und die Weitergabe erfolgreicher Strategien, Ideen, Informationen und

²¹² Vgl. Bundesministerin für Frauen und Öffentlichen Dienst (2010b), <http://www.frauen.bka.gv.at/DocView.axd?CobId=35798>

²¹³ Vgl. FEMtech (2010a), <http://www.femtech.at/index.php?id=26>

²¹⁴ Vgl. FEMtech (2010b), <http://www.femtech.at/index.php?id=36&L=htsfehlqmyf>

²¹⁵ Vgl. EU-Gesetzgebung (2010), http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/equality_between_men_and_women/c10404_de.htm

²¹⁶ Vgl. Europäische Kommission (2010a), ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=4328&langId=de

Erfahrungen dienen.²¹⁷ Die Europäische Kommission erstellt einen „Leitfaden für die durchgängige Berücksichtigung der Geschlechter-Perspektive“²¹⁸. Dieser soll als praktischer Ratgeber für Entscheidungsträger dienen und Unterstützung für eine durchgängige Berücksichtigung der Geschlechter-Perspektive bieten zum einen in Strategien zur Beschäftigung und zum anderen im Rahmen der sozialen Eingliederung und der sozialen Sicherung. Der Leitfaden beschreibt eine leicht nachvollziehbare Methode in vier Schritten: Organisation, Erwerb von Wissen über geschlechtsspezifische Unterschiede, Bewertung geschlechtsspezifischer Auswirkungen und Überarbeitung politischer Maßnahmen.²¹⁹

Die Gleichstellung der Geschlechter ist ein Grundrecht und Prinzip der Europäischen Gemeinschaft. Im Zuge des wirtschaftlichen Abschwungs im Jahr 2007 werden Mittel für Gleichstellungsmaßnahmen eingefroren oder gekürzt. Ein nachhaltiges Wachstum, Beschäftigung, Wettbewerbsfähigkeit und sozialer Zusammenhalt sind jedoch ohne Gleichstellung undenkbar.²²⁰ Voraussetzung für die Beseitigung von Ungleichheiten sind zum einen Struktur- und Verhaltensveränderungen und zum anderen die Neudefinition der Rollen von Frauen und Männern.²²¹ Investitionen in Gleichstellungsmaßnahmen lohnen sich daher. Sie sollen nicht als kurzfristiger Kostenfaktor betrachtet werden, sondern als langfristige Investition. Ein weiterer Vorteil der beruflichen Gleichstellung der Geschlechter ist, dass die Steigerung der Beschäftigungsquote von Frauen ihren Beitrag zum BIP und zum Steueraufkommen erhöht und außerdem gewährleistet es nachhaltige Geburtenraten.²²² Die Gleichstellung auf dem Arbeitsmarkt trägt nicht nur zum wirtschaftlichen Wachstum bei, sondern es ermöglicht den Mitgliedstaaten die umfassende Nutzung des gesamten Arbeitskräftepotenzials, was im Hinblick auf den Fachkräftemangel ein wesentlicher Faktor zur Problemlösung ist. Eine Herausforderung auf dem Weg zur Gleichstellung ist die Realisierbarkeit eines ausgewogenen Verhältnisses der Work-Life-Balance. Um eine Vereinbarkeit des Berufs-, Privat- und Familienlebens zu gewährleisten, hängt im wesentlichen von einer modernen Arbeitsorganisation, von erschwinglichen und guten Betreuungsangeboten und einer ausgewogenen Aufteilung der Aufgaben in Familie und Haushalt ab. Es gilt, vor allem Maßnahmen zu gestalten, die Männer ermutigen und befähigen mehr Betreuungsaufgaben und familiäre Verpflichtungen zu übernehmen.²²³ Aufgrund der Tatsache, dass Frauen ein höheres Armutsrisiko haben, weil sie weniger verdienen, häufiger in prekären Arbeits-

²¹⁷ Vgl. Arbeiterkammer Wien (2010a), http://www.arbeiterkammer.at/bilder/d118/Frauen_in_Geschaefsfuehrung1.pdf S. 7

²¹⁸ Vgl. Europäische Kommission (2010b), ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=2045&langId=de

²¹⁹ Vgl. Europäische Kommission (2010b), ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=2045&langId=de S. 4

²²⁰ Vgl. Europäische Kommission (2010a), ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=4328&langId=de S. 3

²²¹ Vgl. Europäische Kommission (2010a), ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=4328&langId=de S. 4

²²² Vgl. Europäische Kommission (2010a), ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=4328&langId=de S. 8

²²³ Vgl. Europäische Kommission (2010a), ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=4328&langId=de S. 9

verhältnissen mit geringer Wertschätzung anzutreffen sind und oft unbezahlte Betreuungsarbeit leisten, muss dies durch Vollbeschäftigung und einem angemessenen Schutz der Benachteiligten bewältigt werden,²²⁴ denn nachwievor basiert die soziale Absicherung auf dem traditionellen Modell der Hausfrauenehe.

Das Engagement für Gleichstellung durch Maßnahmen muss auf höchster politischer Ebene konkretisiert werden und ein starker und eindeutiger Wille gezeigt werden. Die geschlechtsspezifische Dimension muss in allen Lebenssphären stärkere Berücksichtigung finden.²²⁵

Dem Staat kommt dabei die Aufgabe zu neue Rollenbilder zu vermitteln, eine neue Sichtweise der individuellen Lebensführung und Pflichtverteilung zwischen Mann und Frau im Bereich der bezahlten wie auch der unbezahlten Arbeit.²²⁶ Dazu zählt

- das Aufbrechen traditioneller Rollenstrukturen in bestimmten Berufsfeldern,
- die Förderung einer zunehmenden Partizipation von Männern an der Kinderbetreuung und Übernahme von Pflichten in Haushalt und Familie und
- die Vermittlung eines neuen Selbstbildes für Mädchen und Frauen.²²⁷

5.6 Stellenwert von Gender Mainstreaming in der Logistik- und Transportbranche

Die Bedeutung und der Integrationsgrad des Gender Mainstreaming-Konzepts wird in der logistikspezifischen Ausbildung und in Logistikunternehmen näher untersucht.

5.6.1 Gender Mainstreaming in der logistikspezifischen Ausbildung

Der Gender Mainstreaming-Gedanke ist an den Ausbildungsstätten, die spezifische Inhalte der Logistik und Transportwirtschaft vermitteln, in unterschiedlichem Ausmaß verankert. Nach dem Universitäts-Gesetz 2002 ist jede Universität verpflichtet, eine

²²⁴ Vgl. Europäische Kommission (2010a), ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=4328&langId=de S. 10f.

²²⁵ Vgl. Europäische Kommission (2010a), ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=4328&langId=de S. 11f.

²²⁶ Vgl. Schmidt (2003), S. 80

²²⁷ Vgl. Schmidt (2003), S. 80ff.

„Organisationseinheit zur Koordination der Aufgaben der Gleichstellung, der Frauenförderung sowie der Geschlechterforschung“ einzurichten (§ 19 (2) Z7 UG 2002).²²⁸

An der FH des bfi Wien wird in den Jahren 2007-2009 ein von der MA 27 (EU-Strategie und Wirtschaftsentwicklung) gefördertes Projekt „Aus Theorie wird GM-Praxis“ durchgeführt. Um den Prozess weiterzuführen und die Nachhaltigkeit des Projekts zu sichern, wird anschließend eine Steuerungsgruppe für Gender Mainstreaming gebildet. MitarbeiterInnen aus verschiedenen Tätigkeitsbereichen überwachen und treiben die Entwicklung der FH des bfi Wien in Bezug auf Genderfragen voran. Zusätzlich unterzieht sich die FH des bfi Wien in regelmäßigen Abständen einem Gender Mainstreaming Audit, bei dem durch externe ExpertInnen die Gleichstellung der Geschlechter in verschiedenen Tätigkeitsbereichen der FH beleuchtet wird.²²⁹

Die Donau Universität Krems, die Universität Graz, die Universität Linz, die Universität Wien und die Technische Universität Wien haben jeweils einen Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen eingerichtet. Darüber hinaus unterstützt die Koordinationsstelle Frauenförderung und Gender Studies die Umsetzung des Frauenförderungsplans der Donau-Universität Krems.²³⁰ Die Koordinationsstelle für Geschlechterstudien, Frauenforschung und Frauenförderung der Universität Graz fördert zum einen die Chancengleichheit von Frauen und Männern durch Maßnahmen, die über den gesetzlichen festgeschriebenen Diskriminierungsschutz hinausgehen und diesen ergänzen, zum anderen unterstützt sie den Ausbau von Forschungs- und Lehraktivitäten der Frauen- und Geschlechterforschung.²³¹ An der Johannes Kepler Universität Linz werden seit 2006 die „JKU goes gender“-Preise an Wissenschaftlerinnen vergeben, die sich in ihren Arbeiten mit Gender Studies befassen.²³² „JKU goes gender“ ist ein Kapitel im Entwicklungsplan der Universität Linz. Es beinhaltet den Ausbau des Institutes für Frauen- und Geschlechterforschung sowie verschiedene Maßnahmen der Frauenförderung und Gleichstellungspolitik.²³³ An der Wirtschaftsuniversität Wien ist die Abteilung für Gender und Diversitätsmanagement für die Qualitätsentwicklung im Bereich Gender Mainstreaming verantwortlich.²³⁴ Dem Institut für Transportwirtschaft und Logistik an der WU Wien wurde der Gender Award des Programms „IV2Splus“ verliehen. Es wurde die überdurchschnittlich hohe Frauenquote im Projektteam von 65% hervorge-

²²⁸ Donau-Universität Krems (2010a), <http://www.donau-uni.ac.at/de/service/gender/koordination/index.php>

²²⁹ Vgl. FH des bfi Wien (2010), <http://www.fh-vie.ac.at/Die-FH/Gender-Mainstreaming>

²³⁰ Vgl. Donau-Universität Krems (2010b), <http://www.donau-uni.ac.at/de/universitaet/gremien/gleichbehandlung/frauenfoerderung/index.php>

²³¹ Vgl. Karl-Franzens-Universität Graz (2008), <http://www.uni-graz.at/kffwww/frauenanderkug.html>

²³² Vgl. Johannes Kepler Universität Linz (2010a), <http://www.jku.at/content/e274/e13428/e13425/e13424?apath=e32681/e31813/e31540/e31482>

²³³ Vgl. Johannes Kepler Universität Linz (2010b), <http://www.jku.at/content/e213/e197/>

²³⁴ Vgl. Wirtschaftsuniversität Wien (2007), <http://www.wu.ac.at/gender/forschung/abgeschlp/2007/gm>

hoben, die im Vergleich zu anderen Projekten des Bereichs der Verkehrsforschung mit einem Frauenanteil von durchschnittlich nur 15%, sehr hoch ist.²³⁵

5.6.2 Gender Mainstreaming-Integrationsgrad in Unternehmen der Logistik- und Transportbranche

Die Europäische Kommission betont im Leitfaden zur Umsetzung des Gender Mainstreaming-Konzepts, dass

„Gender-Mainstreaming nicht bedeutet, dass Bemühungen um das Vorantreiben der Chancengleichheit auf die Durchführung spezifischer Maßnahmen für Frauen beschränkt ist, sondern dass zur Verwirklichung der Gleichberechtigung sämtliche allgemeinen politischen Konzepte und Maßnahmen mobilisiert werden, wobei von Anfang an ihre möglichen Auswirkungen auf die jeweilige Situation von Männern und Frauen aktiv und offen berücksichtigt werden („Geschlechterperspektive“). Dies bedeutet, dass systematisch alle Maßnahmen und Strategien überprüft und bei ihrer Definition und Umsetzung mögliche „Gender-Effekte“ berücksichtigt werden müssen.“²³⁶

Am 17.9.1997 wurde ein Entschluss des Europäischen Parlaments veröffentlicht, welche die Mitgliedsstaaten auffordert, die Politik von Gender Mainstreaming in ihre lokale, regionale und nationale Politik aufzunehmen. Der Artikel 3 Absatz 2 des Amsterdamer Vertrages beinhaltet die Aufforderung: „Bei allen in diesem Artikel genannten Tätigkeiten wirkt die Gemeinschaft darauf hin, Ungleichheiten zu beseitigen und die Gleichstellung von Männern und Frauen zu fördern.“²³⁷

In Österreich wird Gender Mainstreaming drei Jahre nach der Entscheidung der EU am 11.7.2000 ratifiziert. Andere europäische Länder nehmen Gender Mainstreaming bereits früher in ihre Gesetzesgrundlage auf (z.B. hat Schweden bereits 1994 den „Grundsatz Gender Mainstreaming“ in sein Regierungshandeln aufgenommen, Finnland 1998, Deutschland 1999).²³⁸ Seit der Aufnahme in die Verfassung, ohne zusätzlich vereinbarte Quotenregelung für ein ausgeglichenes Verhältnis der Geschlechter in Aufsichts- und Verwaltungsräten, sind nur sehr geringe Fortschritte in Richtung Gleichstellung und Chancengleichheit in der Wirtschaft feststellbar. Eine Untersuchung der

²³⁵ Wirtschaftsuniversität Wien (2010), <http://www.wu.ac.at/press/fnl/fnl39>

²³⁶ Europäische Kommission (2008), ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=2045&langId=de S. 3

²³⁷ Bundeskanzleramt (2010), <http://www.bka.gv.at/site/5568/default.aspx>

²³⁸ Vgl. Bendl (2004), S. 52

Fachhochschule des bfi Wien widmet sich dem Thema des Integrationsgrads des Gender Mainstreaming-Konzeptes in der Logistik- und Transportbranche in Österreich und insbesondere in Wien²³⁹. An der Befragung haben 38 Groß-, Mittel- und Kleinbetriebe der Logistik- und Transportbranche teilgenommen. Im Untersuchungsjahr 2006, somit sechs Jahre nach der Ratifizierung, ist feststellbar, dass Gender Mainstreaming im Ansatz in der Branche bekannt ist. Das Konzept wird als Thema der Personalentwicklung wahrgenommen. Ein Gehaltsunterschied zwischen Frauen und Männern besteht nach wie vor. Frauen verdienen in der Logistik- und Transportwirtschaft in allen Ebenen weniger als Männer. Es gibt jedoch erst Ansätze zur Förderung partnerschaftlicher Zusammenarbeit zwischen Frauen und Männern. Gender Mainstreaming wird aber nicht als Strategie zur Produktivitätssteigerung begriffen. Aus den Ergebnissen der Studie wird ersichtlich, dass Aufklärungsarbeit über Gender Mainstreaming notwendig ist. Die Vorteile für Unternehmen, die durch die Integration einer Gender-Perspektive entstehen, sollten transparenter kommuniziert werden. Darüber hinaus sollte Gender Mainstreaming auch als Strategie zur Produktivitätssteigerung verstanden werden.²⁴⁰

²³⁹ Vgl. Breinbauer, A./Bech, G. (2006), <http://www.fh-vie.ac.at/Forschung/Publikationen/Studien/Gender-Mainstreaming-in-der-Logistikbranche.-Chancen-und-Perspektiven-fuer-die-Logistik-und-Transportbranche-in-Oesterreich-und-insbesondere-in-Wien>

²⁴⁰ Vgl. Breinbauer, A./Bech, G. (2006), <http://www.fh-vie.ac.at/Forschung/Publikationen/Studien/Gender-Mainstreaming-in-der-Logistikbranche.-Chancen-und-Perspektiven-fuer-die-Logistik-und-Transportbranche-in-Oesterreich-und-insbesondere-in-Wien> S. 7

6 Empirischer Teil – Qualitative Analyse

Dieser Abschnitt der Arbeit beinhaltet den empirischen Teil als Beitrag zur Untersuchung des Forschungsschwerpunktes. Es soll ein Überblick gegeben werden zum Thema Frauen mit Führungsfunktion im beruflichen Umfeld der Logistik- und Transportbranche, ihre Karrierewege, Optionen im Unternehmen und der Branche, die Arbeitszufriedenheit und Chancengleichheit der Geschlechter im besonderen in Österreich. Aufgrund mangelnder Forschungsergebnisse zu dieser spezifischen Fragestellung werden qualitative Interviews geführt. Die praktischen Erfahrungsberichte werden gesammelt, um anschließend Gründe für den geringen Frauenanteil in der Branche zu eruieren und Empfehlungen für die Branche abzuleiten.

6.1 Methode

Zur Ursachenermittlung des geringen Frauenanteils in der Logistik- und Transportbranche wird eine qualitative Befragung unterschiedlicher Experten durchgeführt. Ziel dieser explorativen Untersuchung ist die Beweggründe für bestimmtes Verhalten und soziale Zusammenhänge zu erkennen. Sie dient als Vorstudie für anschließende Fragestellungen und ihre Hypothesengenerierung.²⁴¹

Die Erhebung findet mittels qualitativer Interviews statt. Die qualitative Forschung fokussiert den „Aufbau eines (meist fallorientierten) theoretischen Verständnisses eines Untersuchungsbereiches, wie etwa das sozialer Systeme“²⁴². Ziel ist „[...] zu verstehen, was Menschen in einem sozialen Kontext dazu bringt, in einer bestimmten Weise zu handeln, welche Dynamik dieses Handeln im sozialen Umfeld auslöst und wie diese auf die Handlungsweisen zurückwirkt“²⁴³. Das kommunikative Fundament sozialer Systeme sind Interviews, die als Instrument zur organisationalen Reflexion dienen. Sie sind Ausdruck der kognitiven Verarbeitung von Systemprozessen und sprachlicher Ausdruck gegenüber einer anderen Person²⁴⁴. Gesprächsaussagen sind die „Manifestation sozialer Beziehungen und Verhältnisse, deren Regeln in der Selektivität der Mitteilungen zum Ausdruck kommen“²⁴⁵.

Der Gesprächsanalyse legt man folgende Annahmen zu Grunde:

²⁴¹ Vgl. Diekmann (2007), S.33f.

²⁴² Froschauer/Lueger (2003), S. 19

²⁴³ Froschauer/Lueger (2003), S. 17

²⁴⁴ Vgl. Froschauer/Lueger (2003), S. 20

²⁴⁵ Froschauer/Lueger (2003), S. 20

- alle Äußerungen haben eine objektive Bedeutung unabhängig vom sprechenden Subjekt
- extensive Sinnauslegung: Selektion und Prüfung der Bedeutungsalternativen
- Interviewaussagen sind die Darstellung der Lebenswelt und das Ergebnis der Kommunikation in der Interviewbeziehung
- keine Aussage ist zufällig
- sprachliche Äußerungen enthalten bewusste (manifeste) und unbewusste (latente) Momente
- (Re)Konstruktion objektiv-latenter Sinnstrukturen
- es ist keine absolut zutreffende und allgemeingültige Interpretation möglich²⁴⁶

Qualitative Interviews eignen sich besonders für Studien zu geschlechterbezogenen Fragestellungen.²⁴⁷ Im Rahmen der empirischen Ursachenforschung über den geringen Frauenanteil in Führungspositionen besonders in der Logistik- und Transportbranche werden teilstandardisierte Interviews geführt. „Der Forscher orientiert sich an einem Interview-Leitfaden, der jedoch viele Spielräume in den Frageformulierungen, Nachfragestrategien und in der Abfolge der Fragen eröffnet.“²⁴⁸

Die „normale“ Empirie erkennt die soziale Wirklichkeit mit Mann und Frau, als zweigeschlechtlich strukturiert seit jeher an.²⁴⁹ In der Geschlechterforschung (gender studies) ist die „gesellschaftliche[n] Organisation des Geschlechterverhältnisses; [...] die Gesamtheit institutionalisierter Regelungen, durch welche Frauen und Männer als „soziale Gruppen“ zueinander positioniert sind“²⁵⁰ von zentralem Interesse. Es werden Geschlechterverhältnisse unter Aspekte ihrer Hierarchisierung und sozialen Ungleichheit analysiert.²⁵¹ Unter dem Begriff Gender wird das Geschlecht als soziale Konstruktion definiert. Man versteht darunter ein generatives Muster zur Herstellung sozialer Ordnung. Es findet eine Abgrenzung von jeglicher Naturalisierung statt.²⁵²

Die Auswertung der Daten erfolgt nach dem Konzept der qualitativen Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring. Das Ziel dieser Methode ist die systematische Bearbeitung von Kommunikationsmaterial²⁵³, welches in irgendeiner Art und Weise festgehalten oder protokolliert wurde.

²⁴⁶ Vgl. Froschauer/Lueger (2003), S. 100ff.

²⁴⁷ Vgl. Hopf (2005), S. 350

²⁴⁸ Hopf (2005), S. 351

²⁴⁹ Vgl. Gildemeister (2005), S. 221

²⁵⁰ Gildemeister (2005), S. 216

²⁵¹ Vgl. Gildemeister (2005), S. 214

²⁵² Vgl. Gildemeister (2005), S. 217

²⁵³ Mayring (2005), S. 468

„Die besondere Systematik der Inhaltsanalyse besteht in der Regelgeleitetheit (nach vorher formulierten Ablaufmodellen vorgehend), in der Theoriegeleitetheit (theoretisch abgesicherten Fragestellungen und Codierregeln folgend) und im schrittweisen, den Text in einzelne Analyseeinheiten zergliedernden, an Kategorien(-systemen) orientierten Vorgehen.“²⁵⁴

Mayring unterscheidet folgende Techniken einer qualitativen Inhaltsanalyse:

- Zusammenfassung: Ziel der Analyse ist es, das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben, aber ein überschaubarer Kurztext entsteht, der das Grundmaterial abbildet.²⁵⁵ Die zusammengefasste Inhaltsanalyse bildet die Basis für die induktive Kategorienbildung. Schrittweise werden in einem Verallgemeinerungsprozess Kategorien direkt aus dem Material abgeleitet.²⁵⁶
- Explikation: Zu einzelnen unklaren Textbestandteilen wird zusätzliches Material herangezogen, um das Verständnis zu erweitern.
- Strukturierung: In dieser Phase wird dem Material nach vorher festgelegten Ordnungskriterien eine Struktur verliehen.

In der hier vorliegenden Untersuchung wird die Technik der Strukturierung angewendet. Das Kategoriensystem entsteht anhand der Strukturierung auf inhaltlicher Ebene. Die Verfasserin geht nach dem Ablaufmodell der inhaltlichen Strukturierung in folgenden Schritten vor:

1. Bestimmung der Analyseeinheiten
2. Theoriegeleitete Festlegung der inhaltlichen Hauptkategorien
3. Bestimmung der Ausprägungen (theoriegeleitet), Zusammenstellung des Kategoriensystems
4. Formulierung von Definitionen, Ankerbeispielen und Kodierregeln zu den einzelnen Kategorien
5. Materialdurchlauf: Fundstellenbezeichnung
6. Materialdurchlauf: Bearbeitung und Extraktion der Fundstellen
7. Überarbeitung, gegebenenfalls Revision von Kategoriensystem und Kategoriendefinition
8. Paraphrasierung des extrahierten Materials

²⁵⁴ Mayring (2005), S. 471

²⁵⁵ Vgl. Mayring (2008), S. 58

²⁵⁶ Vgl. Mayring (2008), S. 75

9. Zusammenfassung pro Kategorie

10. Zusammenfassung pro Hauptkategorie²⁵⁷

Anschließend wird die inhaltliche Strukturierung der Gruppen je Kategorie zusammengeführt und verglichen. Überschneidungen und Gegensätze sollen hervorgehoben werden. Die Ergebnisse der Interviews werden schließlich in Bezug zur theoretischen Erarbeitung des Forschungsgebietes gesetzt und ein abschließendes Resümee formuliert.

Im nächsten Abschnitt werden die Interviewpartner (Forschungsobjekte), die an der empirischen Untersuchung und an der Produktion des Datenmaterials mitgewirkt haben, näher erläutert.

6.2 Beschreibung der InterviewpartnerInnen

Die befragten Personen stehen im direkten Bezug mit der Logistik- und Transportbranche. Ihr ExpertInnenwissen ist von hoher Relevanz für die Ermittlung der Ursachen, die für den geringen Frauenanteil in der männerdominierten Branche verantwortlich sind. Das Auswahlkriterium ist die Tätigkeit in einem Unternehmen oder einer Institution der Logistik- und Transportwirtschaft in Wien und Umgebung.

Aufgrund der sich aus der Literaturstudie ergebenden Fragestellungen werden InterviewpartnerInnen mit unterschiedlichem Bezug zur Logistik- und Transportbranche herangezogen. Die Interviews werden in die Gruppen A, B und C unterteilt. In Gruppe A werden ExpertInnen zu logistikspezifischen Ausbildungsvarianten befragt. Die ExpertInnen der Gruppe B klären Fragestellungen zur Personalentwicklung in Logistikdienstleistungsunternehmen. In Gruppe C wird die Perspektive der Arbeitnehmerinnen beleuchtet. Die Expertinnen der zuletzt genannten Gruppe üben eine Führungsfunktion aus (Projekt-, Abteilungs-, Bereichsleiterin). Die Unternehmenszugehörigkeit der TeilnehmerInnen ist in Tabelle 8 alphabetisch aufgelistet. Für die Befragung der jeweiligen Gruppe wird ein eigener Interviewleitfaden erstellt, mit dessen Hilfe die zentralen, themenbezogenen Schwerpunkte diskutiert werden. Der Leitfaden für die Gruppen A, B und C befindet sich im Anhang dieser Arbeit.

In zwei Fällen wurden in der Gruppe C jeweils zwei Arbeitnehmerinnen mit der selben Unternehmenszugehörigkeit jedoch mit unterschiedlichen Positionen in unterschiedlichen Hierarchieebenen befragt.

²⁵⁷ Vgl. Mayring (2008), S. 84 und S. 89

Außerdem besitzt ein/e PersonalentwicklerInnen der Gruppe B und eine Arbeitnehmerin der Gruppe C dieselbe Unternehmenszugehörigkeit.

Gruppe	Bezeichnung	Institutionen Unternehmen	InterviewpartnerInnen
A	AusbilderInnen	Fachhochschule des BFI Wien	Vizektor (FH), Prof. (FH), Mag. Dr. Andreas Breinbauer
		Fachhochschule Steyr	Prof. (FH) DI Franz Staberhofer
B	PersonalentwicklerInnen, Personalverantwortliche	Gebrüder Weiss Gesellschaft m. b. H.	HR1-7
		Kühne & Nagel Ges.m.b.H.	
		ÖBB-Dienstleistungs GmbH	
		ÖBB-Personenverkehr AG	
		Rail Cargo Austria AG	
		REWE International Lager- und Transportgesellschaft m.b.H.	
		Schenker & CO AG	
C	ArbeitnehmerInnen der Logistik- und Transportbranche	Dachser AG	AN1-8
		Express Interfracht Int. Speditions GmbH	
		ÖBB-Dienstleistungs GmbH	
		Österreichische Post AG	
		REWE International Lager- und Transportgesellschaft m.b.H.	
		UPS Speditionsgesellschaft m.b.H.	

Tab. 8: Einteilung der InterviewpartnerInnen in Gruppen²⁵⁸

Die Interviews werden im Zeitraum von 28.05.2010 bis 12.07.2010 in einem Besprechungsraum des jeweiligen Unternehmens oder in einem Wiener Café geführt. Der Zeitrahmen der Gespräche beträgt mit Vorbereitung und Nachbesprechung 30-60 Minuten.

²⁵⁸ Eigene Darstellung

Die Interviews werden anschließend in eine schriftliche Form transformiert und auf Wunsch der TeilnehmerInnen anonymisiert.

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der qualitativen Interviews der Gruppen A, B, und C präsentiert. Abschließend werden die Ergebnisse gruppenübergreifend, nach Themenschwerpunkten zusammengefasst und interpretiert, um daraus Handlungsalternativen für die Branche abzuleiten.

6.3 Ergebnisse der qualitativen Interviews

In der vorliegenden Arbeit wurden Experten aus der Logistik- und Transportbranche zum Forschungsgegenstand befragt. Als Grundlage der Analyse dient die anonymisierte Transkription der mündlich geführten und als Tonaufzeichnung vorliegenden Interviews. Die vollständigen Niederschriften der Befragungen liegen bei der Verfasserin und sind jeder Zeit einsehbar.

6.3.1 Ergebnisse der Interviews Gruppe A

Im Mittelpunkt der Befragung der ExpertInnen der Gruppe A steht der Qualifikationserwerb an einer Ausbildungsstätte mit einem eindeutigen Logistikbezug. Die Fragen beziehen sich sowohl auf den Ausbildungsumfang, die Vielfalt der Unterrichtsgegenstände, die Gender Mainstreaming-Sensibilisierung während der Ausbildung, als auch die Vorbereitung auf den anschließenden Berufseinstieg in der Logistik- und Transportwirtschaft.

In der Tabelle 9 werden die befragten Experten der Gruppe A vorgestellt:

Vizerektor (FH), Prof. (FH), Mag. Dr. Andreas Breinbauer	Stv. Leiter des FH-Kollegiums, Leitung des Bachelor- und Masterstudiengangs "Logistik und Transportmanagement" der FH des bfi Wien
Prof. (FH) DI Franz Sta-berhofer	Studiengangsleiter „Internationales Logistikmanagement“ an der FH Steyr

Tab. 9: Interviewpartner der Gruppe A²⁵⁹

²⁵⁹ Eigene Darstellung

Nach der empirischen Methode von Mayring der qualitativen Inhaltsanalyse werden die folgenden fünf Kategorien gebildet:

Kategorie 1	Qualifizierung der Studierenden an der Ausbildungsstätte
Kategorie 2	Gender Mainstreaming in der Ausbildung
Kategorie 3	Beruflicher Einstieg in die Logistik- und Transportwirtschaft der AbsolventInnen
Kategorie 4	Maßnahmen zur Erhöhung der Frauenquote in der Ausbildungsstätte
Kategorie 5	Entwicklung des Anteils der Frauen mit Führungsfunktion in der Logistik

Tab. 10: Überblick Kategorien Gruppe A²⁶⁰

Im folgenden Abschnitt werden die einzelnen Kategorien näher erläutert. Die Meinung der ExpertInnen wird mit Fußnoten gekennzeichnet oder namentlich konkret zugewiesen. Ausführungen ohne Kennzeichnung stellen den Standpunkt aller Befragten dar.

6.3.1.1 Qualifizierung der Studierenden an der Ausbildungsstätte

Die Aufnahme an einer Fachhochschule setzt ein bestandenes Auswahlverfahren voraus, welches aus einem Potenzialtest und einem persönlichen Gespräch besteht. Auf der FH Steyr wird das Interview in Englisch geführt. Unterschiedliche Ausprägungen bestimmter Fähigkeiten und Kenntnisse zwischen den MaturantInnen sind hierbei nicht feststellbar. Jedes Jahr qualifizieren sich für die zur Verfügung stehenden Plätze an der FH des bfi Wien und der FH Steyr zwischen 40-50% Frauen.

Die Studienpläne der beiden Fachhochschulen beinhalten allgemeine betriebswirtschaftliche Fächer, eine Spezialisierung auf Logistik, Transport und Verkehr und/oder Supply Chain Management und persönlichkeitsbildende Fächer. Außerdem wird ein Fokus auf die Erlangung von Fremdsprachen-Kompetenz gelegt. Auf der FH des bfi Wien wird eine zweite lebende Fremdsprache unterrichtet. Für die Studierenden der FH Steyr im Studiengang Internationales Logistikmanagement ist ein Auslandssemester in einem nichtdeutschsprachigen Ausland verpflichtend zu absolvieren.

²⁶⁰ Eigene Darstellung

Besonders großen Wert wird auch auf die Vermittlung von Soft Skills gelegt. Die Ausbildung integriert Seminare zu den Themen Arbeiten in Teams, Verhandlungsführung, Führungskompetenz und Übungen für Assessment Center.

Jede/r FH-Studierende muss im Rahmen seiner Ausbildung ein Praktikum absolvieren. Herr Vizerektor Breinbauer stellt fest, dass die Unternehmen der Logistik- und Transportbranche laut Praktikumsberichten mit den Studierenden sehr zufrieden sind und in Folge auch oftmals bereit sind die PraktikantInnen nach dem Studienabschluss einzustellen.

Unterschiedlich ausgeprägte Fähigkeiten und Kenntnisse zwischen den Geschlechtern sind auch während des Studiums nicht erkennbar.

6.3.1.2 Gender Mainstreaming in der Ausbildung

Die Notwendigkeit einer Implementierung von Gender Mainstreaming ist an der FH Steyr laut Studiengangsleiter Prof. Staberhofer nicht gegeben. Es wird die gleichwertige Behandlung von Frauen und Männern unter Studierenden und Lehrenden vorausgesetzt. Die Bedeutung der Vorbildwirkung wird in den Mittelpunkt der Überlegung gestellt: „Ich glaube man muss die Dinge leben und nicht darüber reden“²⁶¹.

An der FH des bfi Wien wurde in Kooperation mit der Frauenabteilung (MA 57) der Stadt Wien ein dreijähriges, gefördertes Gender Mainstreaming-Projekt realisiert. Dabei wurde zuerst das Bewusstsein bei den LektorInnen und MitarbeiterInnen des Hauses durch Gender Mainstreaming-Schulungen erweitert. Gender Mainstreaming fließt in die Ausbildung mit ein. So wird bei der Verwendung von Bildern in Arbeiten darauf geachtet ein Gleichgewicht der Geschlechter darzustellen. Die FH verfügt über eine Psychologin, die mit Gender Mainstreaming-Fragestellungen beauftragt wurde. Auch in der Branche selbst, die als sehr männerdominiert und bodenständig gilt, erkennt Herr Prof. Breinbauer in den letzten Jahren einen großen Umdenkprozess, der vor allem von der KundInnenseite angeregt wird. Das erforderliche Ausbildungsniveau und damit der AkademikerInnenanteil steigen zudem in der Branche.

„Das Bewusstsein muss man selber mal bei sich schaffen. Wir haben auch Schulungen gemacht im Gender Mainstreaming, und zwar fast alle LektorInnen und MitarbeiterInnen des Hauses. Da besteht ein Bewusstsein. Auch was zum Beispiel die Verwendung von Bildern in den Arbeiten betrifft, dass wir schauen,

²⁶¹ Interview Staberhofer (2010)

dass das ausgewogen ist, nicht typische Logistikberufe mit typischen Bildern unterlegt werden. Auf das legen wir Wert. Und ich finde das die Branche selber, die ja als sehr männerdominiert gilt, da in den letzten Jahren einen großen Umdenkprozess bemacht hat, weil sie merken, dass die Kundenseite, da in vielen Bereichen zum Teil schon weiter ist.“²⁶²

6.3.1.3 Beruflicher Einstieg in die Logistik- und Transportwirtschaft

Alle fünf Jahre findet eine gesetzliche Evaluierung der Qualität der Ausbildung statt, welche die Möglichkeit eröffnet ein Feedback aus der Wirtschaft in den Studienplan aufzunehmen. Diese Anpassung garantiert die Deckung des Ausbildungsbedarfes für Unternehmen der Logistik- und Transportwirtschaft, die sich kontinuierlich im Wandel befindet. Laut Prof. Staberhofer wurde der Studiengang Internationales Logistikmanagement mit einem Durchschnittswert von 1,3 im Rahmen der Evaluierung im Jahr 2009 bewertet. Die FH-Studiengänge des bfi Wien mit Bezug zu Logistik, Transport und Verkehr haben in den letzten zwei Jahren im Industriemagazin-Ranking die Nummer eins in Österreich belegt. Laut Prof. Breinbauer ergeben AbsolventInnenanalysen,

„[...] dass zum Beispiel ein Drittel unserer Absolventen bereits nach ein paar Monaten in Führungsposition ist, sprich sie haben Personalverantwortung und das Einkommen des Diplomstudenten liegt auch durchschnittlich höher als das durchschnittliche Akademiker-Einstiegsgehalt.“²⁶³

Die FH-Studierenden können nicht nur innerhalb eines Praktikums in der Wirtschaft ihr Wissen einsetzen, sie erlangen auch eine Vorbereitung auf den anschließenden Bewerbungsprozess, der dem Studium folgt. An beiden Fachhochschulen werden neben den verpflichtend zu absolvierenden Fächern Seminare angeboten, in denen Übungen zum Thema Assessment Center durchgeführt werden. Oftmaliges Training verleiht den FH-AbsolventInnen einen Vorsprung gegenüber anderen BewerberInnen. Auf der FH und in Projekten in Kooperation mit Logistikunternehmen lernen die Studierenden die Arbeitsumgebung einer männerdominierten Branche kennen.

²⁶² Interview Breinbauer (2010)

²⁶³ Interview Breinbauer (2010)

6.3.1.4 Maßnahmen zur Erhöhung der Frauenquote an der Ausbildungsstätte

Die untersuchten Fachhochschulen entwickeln keine Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils an der Ausbildungsstätte, auch keine Maßnahmen in Kooperation mit Unternehmen der Logistik und Transportbranche. Herr Prof. Staberhofer ist der Meinung, dass das Angebot eines Studiengangs mit einer Spezialisierung im Bereich Logistik einen Beitrag zur Chancengleichheit leistet. Das objektive Auswahlverfahren gewährleistet die Aufnahme der bestqualifizierten Studierenden. Darunter befinden sich jedes Jahr zirka 50 % Frauen. Die Ausbildung ermöglicht den Frauen den Einstieg in die Branche und somit steigt der Anteil automatisch, so Prof. Staberhofer.

„Ich spreche Menschen an und Frauen sind Menschen, wie Männer, und die kommen offensichtlich und die Besten nehmen wir. Ich halte auch nichts von dieser Frau-Mann-Diskussion. Wir nehmen die Besten und das sind offensichtlich 50% Frauen, was mich nicht maßlos überrascht.“²⁶⁴

Die FH des bfi Wien hat Gender Mainstreaming in der Institution verankert. Die Ergebnisse der Studie über Gender Mainstreaming als Chance und Perspektive für die Logistik- und Transportwirtschaft in Österreich und insbesondere in Wien haben ein Bewusstsein nicht nur unter den Lehrenden und Studierenden geschaffen, sondern auch in der Branche.

6.3.1.5 Entwicklung des Anteils der Frauen mit Führungsfunktion in der Logistik

Herr Prof. Staberhofer betont, dass der Studiengang Internationales Logistikmanagement seit neuen Jahren angeboten wird und seit fünf Jahren AbsolventInnen die FH verlassen. Einige dieser AbsolventInnen sind bereits in einer Führungsposition. Die Entwicklung des Frauenanteils in der Logistik- und Transportbranche ist auch an der Teilnahme am Österreichischen Logistiktag erkennbar. So ist der Frauenanteil in den letzten 10 Jahren stetig gestiegen. Herr Prof. Staberhofer prognostiziert auch für die weiteren Jahre einen Anstieg des Frauenanteils nicht nur an BesucherInnen der Branchen-Veranstaltung, sondern auch in den Logistik-Unternehmen, weil sich Frauen durch die entsprechende Ausbildung für die Berufe qualifizieren. Prof. Staberhofer geht davon aus, dass der Anteil der Frauen in der Branche 40% nicht überschreiten wird,

²⁶⁴ Interview Staberhofer (2010)

„weil Frauen nachwievor Kinder bekommen“²⁶⁵. Damit die Familiengründung keinen Karrierebruch mehr für Frauen darstellt, müssen für den Wiedereinstieg und die Kinderbetreuung erst die notwendigen gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen geschaffen werden. Er weist darüber hinaus auf die historische Entwicklung hin. In der Vergangenheit gab es keine entsprechende Ausbildung und das gesamte Wirtschaftssystem war patriarchalisch geprägt.

„Man muss das historisch sehen, weil es keine Ausbildung gegeben hat und früher war die ganze Welt männerdominiert und in der Ausbildung sind 50% Frauen. Ich kann nur sagen, die die gute Jobs haben, das ist auch wieder gleichgeschlechtlich und eines ist auch klar, wenn die Frau ein Kind bekommt und in Karenz geht, naja dann kommt sie nicht mehr zu einer Veranstaltung oder dann ist sie aus dem System raus. Das ist eine gesellschaftspolitische Frage.“²⁶⁶

Vizerektor Breinbauer der FH des bfi Wien stellt aufgrund von Forschungsergebnissen und Evaluierungen fest, dass die Notwendigkeit besteht ein Gender Mainstreaming-Bewusstsein in Unternehmen der Logistik- und Transportbranche zu schaffen und die Umsetzung anzuregen.

6.3.2 Ergebnisse der Interviews Gruppe B

Die Befragung der InterviewpartnerInnen der Gruppe B konzentriert sich auf den Personalentwicklungsbereich der jeweiligen Logistik- und Transportunternehmen. Angesprochen werden die Qualifizierung der Mitarbeiter, interne Weiterbildungsmöglichkeiten und Karrierechancen. Fragestellungen zur Unternehmenskultur, sowie zur Umsetzung des Gender Mainstreaming-Konzepts werden im Gespräch geklärt. Die TeilnehmerInnen beurteilen die Entwicklung des Frauenanteils in der Branche und stellen Aktionen und Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils vor.

Die InterviewpartnerInnen bitten um Anonymisierung ihrer persönlichen Daten. Aus diesem Grund werden die Befragten nicht durch ihren Vor- und Nachnamen oder Hinweise auf ihre Berufsbezeichnung und ihren Arbeitgeber identifiziert, sondern durch einen Code gekennzeichnet. Die anonymisierten Begriffe, wie z. B. Unternehmen 1,

²⁶⁵ Interview Staberhofer (2010)

²⁶⁶ Interview Staberhofer (2010)

Ort 2 beziehen sich auf den jeweiligen Code, wie z. B. HR1, HR2. An der Befragung haben PersonalentwicklerInnen, GeschäftsführerInnen, Bereichs- und AbteilungsleiterInnen mit Personalverantwortung folgender Unternehmen in alphabetischer Reihenfolge teilgenommen:

- Gebrüder Weiss Gesellschaft m. b. H.
- Kühne & Nagel Ges.m.b.H.
- ÖBB-Dienstleistungs GmbH
- ÖBB-Personenverkehr AG
- Rail Cargo Austria AG
- REWE International Lager- und Transportgesellschaft m.b.H.
- Schenker & CO AG

Die Analyse der qualitativen Interviews nach Mayring ergibt die nachstehenden zehn Kategorien:

Kategorie 1	Unternehmenskultur und -struktur der Logistik- und Transportunternehmen
Kategorie 2	Gender Mainstreaming-Umsetzung
Kategorie 3	Ausbildung von Nachwuchsführungskräften
Kategorie 4	Interne Weiterbildung und Karrierechancen in Unternehmen der Logistik- und Transportwirtschaft
Kategorie 5	Anforderungen an ArbeitnehmerInnen mit Führungsfunktion in der Logistik- und Transportwirtschaft
Kategorie 6	Unterschiedliche Ausprägungen von Fähigkeiten und Kenntnissen unter den Geschlechtern
Kategorie 7	Geschlechtsspezifische Wahrnehmung von Führungsaufgaben
Kategorie 8	Wahrnehmung einer internen Frauenquote bei der Personalauswahl
Kategorie 9	Persönliche Einschätzung zu den Ursachen
Kategorie 10	Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils in der Branche

Tab. 11: Überblick Kategorien Gruppe B²⁶⁷

Im folgenden Abschnitt werden die einzelnen Kategorien ausführlicher betrachtet. In der Gruppe B stehen Informationen aus sieben ExpertInnengesprächen zur Verfügung.

²⁶⁷ Eigene Darstellung

Die Meinungen der Befragten sind durch praktische Erfahrungen in Unternehmen der Logistik- und Transportbranche geprägt. Die expliziten Ausführungen werden mit Fußnoten gekennzeichnet. Ausführungen ohne Kennzeichnung stellen den Standpunkt aller Befragten dar.

6.3.2.1 Unternehmenskultur in Logistik- und Transportunternehmen

Die Fragestellung beabsichtigt die Gestaltung der Unternehmenskultur zu eruieren und soll in Erfahrung bringen ob die notwendigen Voraussetzungen geschaffen sind eine Vereinbarung von Familie und Beruf realisieren zu können. Ein entsprechender Beitrag des Unternehmens zur Verwirklichung der Work-Life-Balance ist von entscheidender Bedeutung, um den beruflichen Werdegang besonders in der Führungsebene, trotz Schwangerschaft und Kinderbetreuung, fortsetzen zu können.

Die Unternehmen unterstützen ihre MitarbeiterInnen durch umfangreiche Seminarangebote, mit unterschiedlichen Schwerpunkten wie zum Beispiel Selbstcoaching, Stressmanagement und Gesundheit. Im arbeitgebenden Unternehmen von HR5 wird besonders auf die Gesundheit der MitarbeiterInnen acht gegeben. Ein Präventionsprogramm umfasst die Nutzung eines Fitness-Centers im Gebäude, die aktive Teilnahme an Sportveranstaltungen, Raucherentwöhnungsseminare, Programme für einen gesunden Rücken und Herz-Kreislauf-Probleme.

„[...] wir als Dienstgeber, wir fordern viel, wir wollen eine gute Produktivitätsleistung des Mitarbeiters, wir wollen aber gleichzeitig dir auch vor Augen führen: schau dass du entsprechend gut beisammen bist, wir unterstützen das auch, weil wir das sehr wertschätzend sehen, wenn du deine Person auch hegst und pflegst. Dort gibt es seitens des Vorstandes ein großes Commitment dazu, diese Möglichkeiten, die wir als Dienstgeber haben aktiv sehr, sehr positiv zu beeinflussen.“²⁶⁸

Unterschiedliche Modelle zur flexiblen Gestaltung der Arbeitszeit werden in allen Unternehmen für Frauen und Männer gleichermaßen angeboten. Teilzeitarbeit wird hauptsächlich von Frauen geleistet. Das Unternehmen 4 bietet für geeignete Positionen die Form der Telearbeit von zu Hause an.

²⁶⁸ Interview HR5 (2010)

Die Frage nach einer vorhandenen Kinderbetreuung im Unternehmen wird überwiegend von den InterviewpartnerInnen verneint. HR2 beantwortet zusammenfassend:

„Leider zu wenig muss ich sagen. Das ist ein Punkt der auf jeden Fall noch entwickelt gehört, speziell wenn es darum geht Frauen zu unterstützen, eben Karriere zu machen mit Kindern. Also hier wird zu wenig getan in der Richtung. Es ist auch immer, erstens eine finanzielle Sache und natürlich, wie wichtig ist es insgesamt, wie sehr stehe ich dahinter.“²⁶⁹

Einen Betriebskindergarten können die ArbeitnehmerInnen des Unternehmens 6 nutzen. Er steht für mehrere Betriebe in der Umgebung zur Verfügung. Unternehmen 7 hat eine Betriebsvereinbarung mit einem Kindergarten, der sich im Gebäude gegenüber befindet.

HR4 erwähnt, dass männliche Arbeitnehmer, die in den Elternkarenz gehen, noch in der Minderzahl sind. Das Angebot wird allerdings von der Personalentwicklung propagiert und Kontakt unter den männlichen Kollegen hergestellt, die bereits Erfahrung in diesem Bereich haben. Die Elternzeit und der Wiedereinstieg werden in diesem Unternehmen mit einer umfangreichen Informationsmappe für die verschiedenen Phasen der Schwangerschaft und Elternzeit unterstützt. Die ArbeitnehmerInnen bleiben in Kontakt mit dem Unternehmen und erhalten gegebenenfalls Schulungen während des Karenz.

Die Befragung zum Thema Unternehmenskultur beinhaltet auch Aspekte der Auswirkungen in den Abteilungen durch einen steigenden Frauenanteil. Dabei ist an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass die PersonalentwicklerInnen keinen direkten Einblick in die Abteilungen haben, sich jedoch bewusst sind, dass die Zusammensetzung einer Gruppe in Hinblick auf die Geschlechterverteilung einen Einfluss auf die Arbeitsweise und Dynamik eines Teams oder einer Abteilung nimmt. HR1, HR2 und HR7 können dazu keine spezifischen Angaben machen. HR3, HR4, HR5 und HR6 verweisen auf eine positive Veränderungen im Umgangston innerhalb der Gruppe.

„Eher positiv, weil die Männer dann anders agieren. Reine Männerrunden agieren anders, als wenn Frauen dabei sind. Etwas softer, ich sag einmal die Männer werden dann etwas softer in solchen Runden. Sagen wir neutral bis eher positiv. Negativ ist es nur dann, wenn zu viele Frauen zusammen arbeiten, dann wird es negativ.“²⁷⁰

²⁶⁹ Interview HR2 (2010)

²⁷⁰ Interview HR6 (2010)

HR4 berichtet von persönlichen Erfahrungen innerhalb eines Management-Seminars, an dem sie als einzige Frau teilgenommen hat und welches Übungen einer Kampfsporttechnik, die in Verbindung mit einer Management-Philosophie stehen, umfasste. Bei einer anschließenden Besprechung resümiert der Geschäftsführer:

„[...] wenn er das vorher gewusst hätte, dass das so ist, dann hätte er das vielleicht nicht gemacht und hat sich bei mir dann bedankt, dass ich da überhaupt so mitgemacht hab, weil er hat gemeint, er hat doch schon gemerkt, dass erstens keine extreme Ausdrücke gekommen sind, zweitens wirklich die Leute Rücksicht genommen haben, auch aufeinander, das einfach ein ganz angenehmes Klima war das Ganze.“²⁷¹

HR5 betont die Bedeutung der Zusammensetzung der Gruppe und die daraus entstehende Dynamik, die nicht ausschließlich durch die Integration diverser Geschlechter zu begründen ist.

„[...] wir haben jetzt gerade auf zwei Funktionen Damen nachbesetzt und dann ist meine Wahrnehmung generell, dass das dem ganzen Bereich sehr gut getan hat. Das hängt aber auch mit den Personen zusammen. [...] Da ist ein sehr positiver Drive hineingekommen. Es gibt aber auch junge nicht dynamische Menschen, die gibt es auch und die sind auch in großen Organisationen und kleinen Organisationen tätig und die würden das wahrscheinlich nicht bewirken, ergo lass ich das so nicht ganz zu und wenn ich einen jungen Herrn habe der dynamisch ist, wird er das möglicherweise auch so bewirken.“²⁷²

6.3.2.2 Gender Mainstreaming-Umsetzung

Die Befragten aller Unternehmen versichern, dass das Gleichbehandlungsgesetz umgesetzt ist und innerhalb der Unternehmung Chancengleichheit bei der Besetzung von Positionen herrscht. Jedoch wird kein spezifisches Gender Mainstreaming-Konzept in den befragten Logistikunternehmen entwickelt. HR2 fasst zusammen: „Eine Frau kann einen Job genau so gut machen wie ein Mann.“²⁷³ Durch die Aussage von HR1 wird bemerkbar, je höher die Hierarchieebene, desto weniger wird das Gender Mainstreaming

²⁷¹ Interview HR4 (2010)

²⁷² Interview HR5 (2010)

²⁷³ Interview HR2 (2010)

ming-Konzept beachtet: „Bei der Führung ja fein, da gibt es noch Unterschiede, aber ich denke mir da sind wir auf einen guten Weg, dass das in eine andere Richtung gehen kann.“²⁷⁴

Ausgenommen davon versuchen HR4 und ihr Personalentwicklungsteam durch ein Mentoring-Programm für Frauen die Ziele von Gender Mainstreaming in das Unternehmen zu integrieren. Es soll damit den Frauen der Zugang zu Netzwerken erleichtert und eine entsprechende Qualifikation, für Führungspositionen in einer männerdominierten Branche vermittelt werden. Frauen sollen sich ihrer Vorteile bewusst werden und diese nutzen. Hindernisse entstanden bei der Einführung dieses Programms durch einen hohen Erklärungsbedarfes bei den Führungskräften. Anfängliche Vorbehalte wurden durch Diskussionen beseitigt, denn: „Einerseits müssen die Führungskräfte dahinterstehen, dass sie sagen, und die sind bei uns sehr männerdominiert, dass sie sagen, ich bilde gerne die oder jene Frau aus.“²⁷⁵ Die Legitimation und der Nutzen des Gender Mainstreaming-Ansatzes für das Unternehmen müssen immer wieder hervorgekehrt werden. Letztendlich erhielt das Projekt ein sehr positives Feedback.

„[...] weil wir haben nicht nur Mentoren gehabt, die Mentorinnen sind, sondern auch Mentoren und dieser Mischmasch hats eigentlich gebracht, dass auch von den Mentoren nur gute Strömungen gegangen sind, das die gesagt haben, das ist eine super Sache das zu tun und wenn da wieder ein Mann zu den Männern spricht, das ist auch wieder etwas anderes. Da muss man eben schauen dass man die Mischung findet und darf die Männer da auch nicht mit solchen Sachen kategorisch ausschließen, sondern sagen, wie kann ich das Beste nutzen von beiden Seiten.“²⁷⁶

Ein anderer Grundsatz der die Gleichstellung der Geschlechter fokussiert wird von der Geschäftsführung im Unternehmen 6 verwirklicht. Die Gehälter von Mann und Frau werden offen gelegt. Die Bewertung der Tätigkeit schließt das Kriterium Geschlecht aus. Das Entgelt wird ausschließlich durch die Funktion bestimmt. Diese Vorgehensweise ist im Personalkonzept verankert.

Die Verantwortlichen der Personalentwicklung wollen mittels unterschiedlicher Ansätze eine interne Bewusstseinsbildung im Hinblick auf Gender Mainstreaming bei den Führungskräften herbeiführen. HR2 und HR7 verweisen darauf, dass die Bewusstseinsbildung bei den MitarbeiterInnen und Führungskräften dadurch beeinflusst wird, dass

²⁷⁴ Interview HR1 (2010)

²⁷⁵ Interview HR4 (2010)

²⁷⁶ Interview HR4 (2010)

Frauen auf Positionen nachbesetzt werden, die zuvor von Männern eingenommen wurden oder Frauen in Schlüsselpositionen aufsteigen. HR1 versucht Vorurteile zu beseitigen:

„Man kann nichts über das Knie brechen. Wir versuchen, dass wirklich über eine charmante Art und vor allem über Hartnäckigkeit. Dran zu bleiben, immer wieder thematisieren und dran bleiben. Weil das Argument, dass von den Männern sehr, sehr oft kommt, ist nun einmal die Karenz, also Frauen werden schwanger. Ist für mich überhaupt kein Argument, weil Männer gehen zum Wettbewerb, Männer gehen von heute auf morgen, verlassen die Organisation. Ich habe sogar den Eindruck dass die Mitarbeiterbindung bei Frauen größer ist. Ich erlebe dass immer wieder, nach dem Karenz, dass die Frauen eher zurück kommen und dass die eher ans Unternehmen gebunden sind. Und Schwangerschaft ist für mich überhaupt kein Argument.“²⁷⁷

Eine weitere Methode ist der gezielte Einsatz von Sprache auf internen und externen Informationsbrochüren, im Intranet und Internet. Zusätzlich sollen Veranstaltungen wie zum Beispiel der Wiener Töchterttag²⁷⁸ sowohl bei den Führungskräften, den gegenwärtigen und zukünftigen ArbeitnehmerInnen aber auch in der Gesellschaft selbst ein Umdenken bewirken.

6.3.2.3 Ausbildung von Nachwuchsführungskräften

Die untersuchten Unternehmen bieten zielgruppenorientierte interne Ausbildungen für Führungskräfte an. Die Logistikbetriebe in denen HR1, HR2, HR3, HR4, HR5 und HR6 tätig sind, nehmen ihre Verantwortung zur Qualifizierung ihrer MitarbeiterInnen bereits durch Trainee-Programme für Berufseinsteiger wahr. Die TeilnehmerInnen am Trainee-Programm des Unternehmens 1 waren zu Beginn ausschließlich männliche Absolventen. Seit der Einführung steigt der Frauenanteil stetig und erreicht im Jahr 2008 einen Wert von 50%. Die Traineeship zeichnet sich durch die Zusammenarbeit von Universi-

²⁷⁷ Interview HR1 (2010)

²⁷⁸ Mädchen zwischen 11 und 16 Jahren haben beim Wiener Töchterttag die Gelegenheit ein Wiener Unternehmen zu besuchen, um dort einen Einblick in die berufliche Praxis zu gewinnen. Der Schwerpunkt liegt auf technischen, handwerklichen und naturwissenschaftlichen Berufen.

Ziel des Töchtertags ist es, den Horizont der Mädchen in Sachen Berufswahl zu erweitern und sie zu motivieren, neue und auch für Mädchen bislang ungewöhnliche Ausbildungswege zu gehen.

Der Wiener Töchterttag ist eine Veranstaltung der Frauenstadträtin Sandra Frauenberger in Kooperation mit der Wirtschaftskammer Wien und dem Wiener Stadtschulrat.

Organisiert wird der Töchterttag von der [Frauenabteilung der Stadt Wien](http://www.toechterttag.at/) (Magistratsabteilung 57). MA57-Frauenabteilung (2010), <http://www.toechterttag.at/>

tätsabsolventInnen und High-Potentials, sowie TheoretikerInnen und PraktikerInnen aus. Laut HR2 sollten Trainee-Programme Ad hoc- Entscheidungen bei der Nachbesetzung von Führungskräften vermeiden. Die Personalentwicklung von Unternehmen 5 achtet bei der Trainee-Auswahl auf eine interne Quotenregelung. Desweiteren werden interne Führungskräfteentwicklungsprogramme für unterschiedliche Management-Ebenen in allen Unternehmen angeboten. Die Verantwortlichen der Personalentwicklung von Unternehmen 6 erstellen für alle MitarbeiterInnen einen Ausbildungskatalog, zur freien Auswahl an Seminaren.

6.3.2.4 Interne Weiterbildung und Karrierechancen in Unternehmen der Logistik- und Transportbranche

Alle Befragten aus dem Bereich der Personalentwicklung geben im Gespräche an, dass in Bezug auf die Realisierung von Weiterbildungsmöglichkeiten und folgende Karrierechancen keine Bevorzugung oder Benachteiligung eines Geschlechtes unter den ArbeitnehmerInnen statt findet. Kriterien sind ausschließlich die Qualifikation der ArbeitnehmerInnen und die Deckung des gegenwärtigen und zukünftigen Bildungsbedarfs. Bis auf ein Unternehmen, dass ein Karriereförderprogramm speziell für Frauen anbietet, werden im Rahmen der internen Weiterbildung keine geschlechtsspezifischen Diversifikationen vorgenommen.

In einem Branchenunternehmen wird neben dem allgemeinen Bildungskatalog ein Mentoring-Programm für Frauen entwickelt, insbesondere für Assistentinnen und Spezialistinnen. Besonderer Wert wird auf den Austausch und die Vernetzung der Frauen gelegt. Die Personalentwicklung dieses Unternehmens setzt sich mit anderen Mobilitätsgesellschaften aus dem Ausland in Kontakt, um Erfahrungen zu teilen und die angebotenen Programme weiterzuentwickeln.

„Wir haben das Programm 3, wo danach auch jedesmal eine Netzwerkveranstaltung stattgefunden hat. Das hat sich Event 3.1 genannt, wo einfach Führungspersönlichkeiten, weibliche, gesprochen haben. Es waren insgesamt, die Damen die in diesem Programm drinnen sind anwesend, konnten Fragen stellen, ganz persönliche auch. Wie die Frauen das geschafft haben. Wie sie das gemacht haben Beruf, Karriere, mit den Kindern, Vereinbarkeit von Familie und Beruf.“²⁷⁹

²⁷⁹ Interview HR3 (2010)

Das Programm, das Seminare, Veranstaltungen und MentorInnen-Gespräche umfasst wurde angeboten um den Frauenanteil im Unternehmen zu heben und Frauen für Führungspositionen zu qualifizieren. Die umfassende Betreuung hat auch das Interesse bei den männlichen Kollegen geweckt, aus diesem Grund werden Seminare aus Programm, nun auch für alle ArbeitnehmerInnen angeboten. Dasselbe Unternehmen unterstützt auch im Lehrlingswesen Mädchen durch eine Kooperation mit dem AMS.

„[...] beim AMS ist es so, dass es da Damen gibt, die für die Mädchen da sind, wenn sie irgendwelche Fragen haben und jetzt nicht nur berufliche Fragen, sondern einfach wenn sie sich, ich weiß nicht, gemobbt fühlen oder wie das so ist im Umgang mit den Burschen in den Lehrwerkstätten oder so. Wir schauen wirklich darauf, dass Frauen bei uns gefördert werden.“²⁸⁰

H2 und H4 verweisen darauf, dass aufgrund der Wirtschaftskrise die angebotenen Trainings und Seminare im Rahmen der Personalentwicklung effizienter gestaltet werden und der Bildungsbedarf individueller beobachtet wird.

Die BewerberInnensituation stellt sich in den Unternehmen der Logistik- und Transportbranche unterschiedlich dar. HR7 verweist darauf, dass das Interesse am klassischen Speditionsberuf bei den Männern nach wie vor dominiert. Andererseits betont HR1, dass der Frauenanteil unter den zugesandeten Bewerbungen jährlich steigt.

6.3.2.5 Anforderungen an ArbeitnehmerInnen mit Führungsfunktion in der Logistik- und Transportwirtschaft

Trends und zukünftige Chancen (siehe Kapitel 2.4) der Logistik- und Transportwirtschaft charakterisieren die Branche als schnelllebig und starken Wandel unterliegend. Die Anforderungen an die ArbeitnehmerInnen verändern sich ebenfalls mit den Rahmenbedingungen der Branche. Die Zusammenführung der Argumente der InterviewpartnerInnen ergeben dabei zwei wesentliche Aspekte die an MitarbeiterInnen herangetragen werden. Zum einen werden ausgeprägte IT-Kenntnisse beansprucht, damit einhergehend Lösungskompetenz im Prozess- und Projektmanagement mit computerunterstützten Systemen. Eine flexible Einstellung auf immer wieder neue Technologien und geänderte Rahmenbedingungen ist Voraussetzung für eine schnelle und präzise Produktpassung. HR7 stellt diese Entwicklung folgendermaßen dar:

²⁸⁰ Interview HR3 (2010)

„Früher war es vielleicht so, dass man einfach nur, das man von A nach B ein Paket gebracht hat, mittlerweile laufen da so viele Prozesse daneben, nebenher, dass das fast schon unmöglich ist das zu überblicken und das macht das so schwierig die Produkte immer aktuell zu halten, weil die Kunden immer mehr Schnelligkeit fordern, immer mehr Präzision fordern, immer günstigere Preise fordern und das macht auch die Produktpassung immer schwieriger.“²⁸¹

Die Komplexität der Systeme steigert auf allen Ebenen der Logistik das erforderliche Ausbildungsniveau. „Ich glaube generell hat sich herausgestellt, dass einfach die Damen und Herren, die in dem Bereich tätig sein müssen, hier besser ausgebildet sein müssen, als in der Vergangenheit, das heißt der Level ist hier sicher gestiegen.“²⁸², so HR5. Die untersuchten Unternehmen decken diesen Bedarf mit zusätzlichen Ausbildungsprogrammen nach der Lehre und dem Studium. HR1 erwähnt in diesem Zusammenhang, dass die Logistik bereits eine Organisation aus vielen Experten geworden ist. Eine Führungskraft alleine kann und muss nicht in jeder Detailtiefe über alles und jeden Vorgang Bescheid wissen.

„[...] diese Spediteure, die wirklich von A bis Z alles abwickeln konnten, das ist vorbei. Ich glaub, dass das... und das müssen die Herrschaften auch verlernen, dass es nicht mehr diese Allrounder gibt, sondern das es Experten gibt. Und ein Team von Experten macht das Gesamtwissen aus.“²⁸³

Zum anderen ergeben sich durch die verstärkte Internationalisierung der Logistik- und Transportwirtschaft höhere Anforderungen im Bereich der kulturellen und sozialen Kompetenz. Kenntnisse über das Arbeitsrecht und die Kultur der Märkte in denen agiert wird, werden benötigt.

„[...] die neuen Skills, die gebraucht werden, sicherlich auch hinsichtlich interkultureller Kompetenz, das ist ein ganz wichtiger Begriff und Diversity. Diversity aber nicht nur in Richtung Gendermanagement, sondern auch in Richtung andere ethnische Gruppen oder andere kulturelle Gruppen.“²⁸⁴

Experten von außen mit entsprechendem Know how und Sprachkenntnissen sollen die Zusammenarbeit mit den neuen Partnern in den ausländischen Märkten erleichtern.

²⁸¹ Interview HR7 (2010)

²⁸² Interview HR5 (2010)

²⁸³ Interview HR1 (2010)

²⁸⁴ Interview HR4 (2010)

6.3.2.6 Geschlechtsspezifische Ausprägungen von Fähigkeiten und Kenntnissen

Die Fragestellung an die Verantwortlichen der Personalentwicklung in den untersuchten Logistikunternehmen nimmt Bezug auf die unterschiedliche Ausprägung von Fähigkeiten und Kenntnissen unter den Geschlechtern insbesondere von sozialer Kompetenz, die einen entscheidenden Faktor darstellt um in einem Betrieb Führungsfunktion zu erlangen und die Führung von MitarbeiterInnen erfolgreich zu gestalten. Mit Ausnahme von HR6 wollen die Befragten keine pauschalen geschlechtsspezifischen Zuschreibungen von Eigenschaften und Fähigkeiten treffen. HR1 betont die Bedeutung einer geschlechtlich ausgewogenen Gruppe für das Lernen und im Beruf. Eine sensiblere, subtilere Wahrnehmung zwischenmenschlicher Phänomene bei Frauen erkennen HR1, HR3, HR5 und HR6. Wohingegen HR1 und HR6 männliche Arbeitnehmer als wettbewerbsorientierter als Frauen beschreiben. HR6 nimmt einen unterschiedlichen Umgang bei Konflikten wahr, wonach männlich Führungskräfte Lösungen alleine erarbeiten und Frauen das Umfeld miteinbeziehen, was er/sie auf die unterschiedlich intensive Ausprägungen von Risikobereitschaft und Feinfühligkeit zurückführt. HR4 weist darauf hin, dass unterschiedliche Fähigkeiten und Kenntnisse nicht nur anhand des Geschlechtes zu differenzieren ist, sondern vor allem eine Kultur- und Generationsfrage ist. Nachwuchsführungskräfte haben demnach ein anderes Management- und Kommunikationsverständnis, als Führungskräfte eines stark hierarchischen Unternehmens.

6.3.2.7 Geschlechtsspezifische Wahrnehmung von Führungsaufgaben

Die befragten Personen der Personalentwicklung erkennen keine geschlechtsspezifischen Merkmale im Managementstil oder im Führungsverhalten, vielmehr wird der Unterschied in der Persönlichkeit der Führungskraft wahrgenommen. HR4 und HR5 beobachten an Frauen, die eine Führungsposition übernehmen, eine Adaptierung an typisch männliche Verhaltensmuster. HR5 stellt den Erfolg dieser Strategie in Frage:

„Vielfach sagt man dann den Damen nach, dass ihnen genau hier in gewissen Bereichen dann manche Befähigungen wieder fehlen, wenn sie Stile von Männern übernehmen. Möglicherweise erfordert es aber auf der anderen Seite unsere Gesellschaft sehr wohl dass sich Frauen hier ähnlich aufstellen und etab-

lieren wie Männer Das ist vielleicht der Auslöser, ob dass aber auch der Erfolgsschlüssel ist für langfristige Karrieren, traue ich mir hier nicht sagen.“²⁸⁵

Eine Führungsfunktion erfordert somit im gegenwärtigen Wirtschaftssystem ein bestimmtes Verhalten. Veränderungen in der Persönlichkeit treten bei beiden Geschlechtern auf.

„[...] je höher die kommen in den Führungsebenen und in einer bestimmten, und je nachdem in welcher Kultur die aufgewachsen sind, können die an Kommunikation verlieren oder an Kommunikation zulegen, und die können an Härte zulegen oder an Härte verlieren. Und genauso ist es, glaub ich auch bei Männern.“²⁸⁶

HR6 fasst zusammen:

„Wie führt man eine Gruppe von Leuten, aber die Erfahrung zeigt auch, dass eine gewisse Mischung, jetzt nicht nur in der Führungsebene, aber generell in Teams mit Mann und Frau, wird es viel mehr Ergebnisse bringen, weil man viel mehr Perspektiven hat.“²⁸⁷

6.3.2.8 Wahrnehmung einer internen Frauenquote bei der Personalauswahl

In den untersuchten Unternehmen wurde keine verbindliche Quote, die die Rekrutierung von Personal beeinflusst, festgelegt. Während der Einstellungsverfahren werden die BewerberInnen unterschiedlichen Geschlechts gleichwertig berücksichtigt. Die Qualifikation der BewerberInnen ist das ausschlaggebende Kriterium bei der Entscheidung über eine Besetzung einer Position. HR1 und HR2 bedauern die geringe Qualifikation der BewerberInnen am freien Markt.

„Heute können wir schon froh sein, dass wir die Leute finden, die die Qualifikation mitbringen, aber es ist ganz, ganz schwierig und ich denk mir die Anforderungen sind schon klar, es gibt Anforderungsprofile, aber das man da jetzt sagt Frauen werden bevorzugt oder benachteiligt, dass sehe ich nicht.“²⁸⁸

²⁸⁵ Interview HR5 (2010)

²⁸⁶ Interview HR4 (2010)

²⁸⁷ Interview HR6 (2010)

²⁸⁸ Interview HR1 (2010)

Im Gegensatz dazu steht die Meinung von HR2:

„Wir hätten sehr wohl bevorzugt die Bewerbung einer Frau, aber es war nichts am Markt. Wir achten sehr wohl, dass das auch ausgewogen ist, innerhalb des Teams, weil es macht schon Sinn zu schauen, wie stark ist die Männer-Frauenquote verteilt, um einfach das Team mehr zu harmonisieren.“²⁸⁹

Die hohe Bedeutung der gemischt geschlechtlichen Teamzusammensetzung für eine effiziente Arbeitsweise bestätigen neben HR2 auch HR1, HR4 und HR5. Zielvorgaben zur Erhöhung des Frauenanteiles sehen sich HR3 und HR4 gegenüber verpflichtet, welche den Entscheidungsprozess einer Neubesetzung nicht beeinflussen. Maßnahmen zur Zielerreichung werden im Vorfeld getätigt. Der Frauenanteil in den Logistikunternehmen steigt laut HR4 und HR5 im Bereich Vertrieb, Sachbearbeitung und Kundenbetreuung.

6.3.2.9 Persönliche Einschätzung zu den Ursachen

Die Verantwortlichen der Personalentwicklung der untersuchten Logistikbetriebe wurden zu Beginn und resümierende am Ende des Gesprächs nach ihrer persönlichen Einschätzung über die Ursachen, die für den geringen Frauenanteil in der Branche verantwortlich sind befragt. Die Interviewpartner konnten somit anfangs ihre generelle Meinung zu diesem Themenbereich kund tun und die Frage spontan beantworten, abschließend nach den Detailfragen wurde die Möglichkeit geboten ihre Einschätzung zu ergänzen, zu bestätigen oder neue Aspekte aufzunehmen.

Das am häufigsten angeführte Argument betrifft die branchenspezifischen Gegebenheiten. „Ich denke, dass das historisch gewachsene Strukturen sind, die natürlich relativ schwer veränderbar sind.“²⁹⁰ Die Logistik- und Transportwirtschaft hat sich aufgrund der körperlichen Voraussetzungen, der Berufsanforderungsprofile zu einer männerdominierten Branche entwickelt. Aus der Arbeitermannschaft heraus haben sich im Lauf der Zeit Führungskräfte entwickelt. Mit dem gestiegenen Ausbildungsniveau der Branche entstehen Chancen für Frauen sich zu qualifizieren und die Logistik- und Transportwirtschaft als Option für ihren beruflichen Werdegang in Erwägung zu ziehen. HR5 teilt die Argumentation mit HR1, HR2, HR6, HR7 und fasst zusammen:

²⁸⁹ Interview HR2 (2010)

²⁹⁰ Interview HR6 (2010)

„Ich denke einmal, dass es wie in vielen anderen Bereichen auch, damit zu beantworten ist, dass es hier eine historische Entwicklung gibt, das gerade auch das Thema der Logistikbranche männlich hinterlegt ist und es für lange Jahre für Frauen nicht wirklich interessant war hier wirklich in der Branche Fuß zu fassen, speziell auch die geeignete Ausbildung mitzubringen, um dort aufgrund dieser Voraussetzung sofort für Führungsaufgaben auch berücksichtigt zu werden.“²⁹¹

Ein weiteres branchenspezifisches Merkmal ist die Kommunikation zwischen den MitarbeiterInnen. Der Umgangston besonders im Speditionsbereich wird von den Befragten als härter und rauer beschrieben, der Anpassungsfähigkeit und Durchsetzungskraft in den männerdominierten Teams erforderlich macht.

Die Unterrepräsentanz von Frauen insbesondere mit Führungsfunktion in der Logistikbranche sehen HR1, HR3 und HR5 in den gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen in Österreich begründet. Der geringe Frauenanteil in Führungspositionen sei nicht auf den Logistik- und Transportsektor zu beschränken, sondern ist ein generelles Phänomen des Wirtschaftssystems in Österreich. Eine verbindliche Quotenregelung lehnen jedoch HR1, HR5 und HR7 ab. Der Anteil der Frauen in verantwortlichen Positionen sollte über den Weg der Qualifizierung und Befähigung erhöht werden.

Eine weitere Ursache erkennen HR2, HR3 und HR4 im unterschiedlich stark ausgeprägten Selbstbewusstsein zwischen den Geschlechtern. Es wird angenommen, dass das Selbstbewusstsein und das Selbstvertrauen bei Frauen nicht so hoch sind wie bei Männern. Daraus resultiert ein Zögern bei Bewerbungen für Führungspositionen, weil Frauen sich die neue Aufgabe nicht zutrauen, obwohl sie die Qualifikation vorweisen. Einen Lösungsansatz bieten dahingehend MentorInnen-Programme für Frauen. Weiblichen Mentees soll damit Unterstützung durch erfahrene MitarbeiterInnen geboten werden, sowie die Möglichkeit für einen Erfahrungsaustausch und die Definition der Anforderungen für einen erfolgreichen Karriereweg.

„Man muss vielleicht lauter sein, ziemlich oft über seine Komfortzone hinausgehen, wenn man es geschafft hat, und mehr Leistung bringen oder seine Leistung auch zeigen oder sich vermarkten auch sicherlich.“²⁹²

In der Vorbildrolle haben Frauen anschließend die Möglichkeit nachstrebenden Frauen Unterstützung zu bieten und den Zugang zu Netzwerken zu erleichtern bzw. welche zu

²⁹¹ Interview HR5 (2010)

²⁹² Interview HR4 (2010)

bilden. Letztendlich soll die erbrachte Leistung ausschlaggebend für den beruflichen Werdegang sein. Wobei Frauen oftmals einen höheren Einsatz als ihre männlichen Kollegen zeigen müssen, nimmt HR4 an.

„Ja, ich glaube, dass man als Frau sicherlich sehr, sehr viel arbeiten muss um grad in so einer Domäne, auch Gehör sich zu verschaffen und vielleicht auch oftmals über eine Komfortzone drüber springen muss.“²⁹³

Einen zusätzlichen Grund für den geringen Frauenanteil in der Führungsebene der Logistik- und Transportwirtschaft erkennt HR2 in der gläsernen Decke, die durch die Unvereinbarkeit von Familie und Beruf im Top-Management entstehen kann. Ein Beispiel aus der Praxis wird dazu angeführt:

„Also bei uns besteht das Top-Management aus elf Personen, davon zwei Damen, beide sind kinderlos. Also ich wüsste nicht wie ich das vereinbaren könnte mit Kindern, sehr schwer. Ein Mann tut sich da leichter. Zum Beispiel der Geschäftsführer ist verheiratet, hat Kinder. Auch der Finanzchef ist verheiratet, hat Kinder. Also da gibt es doch einige Männer die verheiratet sind und Kinder haben. Bei den Frauen ist es nicht so. Ich glaub, das ist auch ein Punkt, dass man das sehr schwer vereinbaren kann.“²⁹⁴

Zusammenfassend sind die Gründe laut Experten für den geringen Frauenanteil mit Führungsfunktion in der Logistik- und Transportwirtschaft sowohl in der Branche behaftet, als auch in allgemeinen Rahmenbedingungen des österreichischen Wirtschaftssystems, der Ausprägung des Selbstbewusstseins der Frauen und der Unvereinbarkeit von Familie und Beruf besonders im Top-Management.

6.3.2.10 Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils in der Branche

Die Anstrengungen der Logistikunternehmen den Frauenanteil zu erhöhen sind unter den Befragten unterschiedlich intensiv ausgeprägt und gestaltet. HR6 und HR7 entwickelt keine Maßnahmen, welche die Erhöhung des Frauenanteiles fokussieren. Für HR6 steht die Erfüllung der Jobanforderungen der BewerberInnen im Vordergrund. Es wird kein Wert darauf gelegt ob die Zielvorgaben der Funktion von einer Frau oder ei-

²⁹³ Interview HR4 (2010)

²⁹⁴ Interview HR2 (2010)

nem Mann erfüllt werden. Die Personalentwicklung an der HR7 mitwirkt, achtet darauf, dass im Nachwuchsführungskräftepool Frauen sind und hofft auf den prognostizierten Automatismus, der mit dem Generationenwechsel eintreten wird und den Frauenanteil unter den Beschäftigten von selbst hebt. HR1 leistet interne Überzeugungsarbeit bei den Führungskräften, um die Aufnahme von Frauen in Ausbildungsprogramme für Führungskräfte zu ermöglichen und ein Umdenken zu erzielen. Die interne Bewusstseinsbildung wird als persönliche Aufgabe der PersonalentwicklerInnen betrachtet:

„Wir haben zum Beispiel insgesamt jetzt, glaube ich, sechs oder sieben Führungskräfteentwicklungsprogramme in den letzten zehn Jahren gefahren und es war keine einzige Frau drinnen und beim letzten Abschluss des Programms, [...] dann nehmen ich meine Rolle dann sehr bewusst wahr. Da kommen dann von mir schon sehr, sehr viele Aussagen in Richtung, Philharmoniker haben es auch schon geschafft, Unternehmen 1 mehr Zeit oder so, ein wenig so mit Charme und mit Witz dieses Thema anzugehen und nicht mit Strenge sozusagen, sondern wirklich auf eine eher nette Art und Weise, das die Männer sich nicht angegriffen fühlen, weil damit haben sie vielleicht ein Problem und ich spüre da schon ein Umdenken. Das finde ich schon ganz schön.“²⁹⁵

HR2, HR3, HR4 und HR5 entwickeln Maßnahmen zur externen Bewerbung von ArbeitnehmerInnen, dazu zählen Messeauftritte mit den Zielgruppen Lehrlinge und Studierende und die Teilnahme am Wiener Töchterttag. Diese Aktionen haben die Steigerung der Attraktivität der Berufsbilder und Karrierewege in der Transportwirtschaft bei Frauen und Mädchen zum Ziel. Der berufliche Werdegang in der Logistik sollte damit für Frauen als Option erkennbar werden. Das Unternehmen 4 bietet darüber hinaus für Interessente Bewerbungsnachhilfe an. Zusätzlich werden in Kooperation mit der Technischen Universität Wien Projekte erarbeitet, um den Studierenden die Praxis näher zu bringen. Allerdings ist der Frauenanteil an der TU Wien ebenfalls nicht besonders hoch. HR4 setzt zudem auf die Vorbildrollenentwicklung, welche zum Beispiel extern am Töchterttag und intern unter MitarbeiterInnen propagiert wird:

„[...] man zeigt ihnen das Haus und zeigt ihnen, dass es auch Frauen gibt, die in Management-Positionen sind, das man in der Technik was erreichen kann, so in die Richtung geht das Ganze.“²⁹⁶

²⁹⁵ Interview HR1 (2010)

²⁹⁶ Interview HR4 (2010)

„Da sieht man schon, man hat da auch gute Sprünge. Das ist natürlich auch wieder eine Vorbildrolle, wenn das andere Trainees sehen, da ist wieder was möglich, wenn ich die entsprechende Leistung auch bringe.“²⁹⁷

Das Unternehmen 5 erfährt eine Neuausrichtung des Firmenimages. Im Rahmen dieser Umstrukturierung wird der Gesamtmarketingauftritt adaptiert. Die Teilnahme von Frauen an Messeauftritten und die Abbildung von Frauen auf Informationsmaterial und auf der Website des Unternehmens soll die Damen in den Vordergrund rücken und die Wahrnehmung der Logistik als männerdominierte Branche vermeiden. Bei der Formulierung von Texten, zum Beispiel bei der Ausschreibung von Stellenangeboten, wird darauf geachtet, das Berufsbild nicht als Männerdomäne auszuweisen.

6.3.3 Ergebnisse der Interviews Gruppe C

Die Befragung der Gruppe C thematisiert die Rahmenbedingungen des Arbeitsumfeldes der in der Logistik- und Transportwirtschaft beschäftigten Arbeitnehmerinnen. Die Anforderungen der Branche und die erforderliche Qualifizierung für das entsprechende Berufsbild in der Branche werden besprochen. Abschließend wird die persönliche Einschätzung über die Entwicklung des Frauenanteils im untersuchten Wirtschaftszweig und mögliche Maßnahmen zur Herbeiführung der Chancengleichheit diskutiert.

Die Interviewpartnerinnen setzen die Anonymisierung ihrer persönlichen Angaben voraus. Der Name der Teilnehmerinnen, Angaben zur Position und Unternehmenszugehörigkeit werden in den niedergeschriebenen Interviews nicht erwähnt, sondern durch einen Code ersetzt. In der Gruppe C stehen Informationen aus acht Expertinnengesprächen zur Verfügung. Befragt wurden Arbeitnehmerinnen mit Führungsfunktion der Logistik- und Transportbranche, die in folgenden Unternehmen tätig sind:

- Dachser AG
- Express Interfracht Int. Speditions GmbH
- ÖBB-Dienstleistungs GmbH
- Österreichische Post AG
- REWE International Lager- und Transportgesellschaft m.b.H.
- UPS Speditionsgesellschaft m.b.H.

²⁹⁷ Interview HR4 (2010)

Nach Durchführung der von Mayring (2007) empfohlenen Vorgehensweise zur Auswertung von qualitativen Interviews wurden Kategorien gebildet:

Kategorie 1	Ausbildung und Werdegang der Arbeitnehmerinnen der Logistik- und Transportbranche
Kategorie 2	Attraktivität der Logistik- und Transportbranche für Frauen
Kategorie 3	Erforderliche Eigenschaften und Fähigkeiten für das Berufsfeld Logistik und Transportwirtschaft
Kategorie 4	Unternehmenskultur in der Logistik- und Transportunternehmen
Kategorie 5	Weiterbildungsmöglichkeiten und Karrierechancen im Logistikunternehmen
Kategorie 6	Umsetzung des Gender Mainstreaming-Konzepts im ArbeitgeberInnenunternehmen
Kategorie 7	Benachteiligung gegenüber männlichen Kollegen
Kategorie 8	Besondere Herausforderungen im Arbeitsumfeld einer männerdominierten Branche
Kategorie 9	Persönliche Einschätzung zu den Ursachen
Kategorie 10	Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils in der Branche

Tab. 12: Überblick Kategorien Gruppe C²⁹⁸

6.3.3.1 Ausbildung und Werdegang der Arbeitnehmerinnen in der Logistik- und Transportwirtschaft

Die Hälfte der Befragten (AN1, AN4, AN5, AN7) haben durch eine Lehre oder ein Studium eine logistikspezifische Ausbildung absolviert. Das theoretisch vermittelte Wissen gibt einen Einblick in die Branche. Die erlernten Inhalte haben die Damen auf das anschließende Berufsleben vorbereitet. Es bildet die Basis und die Qualifikation für ihre Stelle. In der Praxis, konnten sich die Arbeitnehmerinnen das für ihre Position benötigte Wissen, im Unternehmen aneignen.

²⁹⁸ Eigene Darstellung

AN2, AN3, AN6, AN8 genossen eine wirtschaftliche Ausbildung im Rahmen einer Lehre und/oder Studium ohne Ausrichtung auf das Logistik und Transportwesen. Nichtsdestotrotz hat die Ausbildung die Damen für die Position in der Logistik- und Transportwirtschaft qualifiziert. Die erlernten Inhalte sind Voraussetzung für die Erfüllung ihrer beruflichen Aufgaben. AN2 hat sich das notwendige Wissen für ihre Position überwiegend im Unternehmen angeeignet.

6.3.3.2 Attraktivität der Logistik- und Transportbranche für Frauen

Alle befragten Arbeitnehmerinnen bezeichnen ihre Position in ihrem ArbeitgeberInnenunternehmen, aus unterschiedlichen Gründen, als attraktiv. In Folge werden einige Antwortbeispiele von AN3, AN4 und AN6 auf die Frage zur Attraktivität ihrer Tätigkeit, zitiert.

„Attraktiv, ja. Es ist ein ziemlich großer Konzern, der bietet mir sehr vieles. Man wird sehr viel fortgebildet in Kurse, Seminare. Es war immer eine Herausforderung für mich.“²⁹⁹

„Ich empfinde ihn als sehr attraktiv. [...] Es ist immer wieder auf eine gewisse Weise neu und anders und für mich war so ein Hauptpunkt es soll nicht langweilig werden im Berufsleben und das ist es auf keinen Fall geworden.“³⁰⁰

„Ja, auf jeden Fall. Und ein wichtiger Punkt ist auch, Unternehmen 6 [...] bietet natürlich auch attraktive Aufstiegsmöglichkeiten, was für mich schon sehr wichtig ist.“³⁰¹

Im Anschluss an die Frage zur Attraktivität der gegenwärtigen Position der Arbeitnehmerin wurden die Interviewpartnerinnen nach den Gründen ihrer Berufswahl und welche Merkmale die Attraktivität ihrer Position in der Logistikbranche auszeichnet ermittelt. Im Rahmen dieser Kategorie sind drei Hauptargumente feststellbar. AN1, AN4, AN5, AN6, AN7 und AN8 haben sich bewusst für die Logistikbranche entschieden. Für sie war die Aufgabenstellung der Position ausschlaggebend für die Berufswahl. AN1, AN2, AN3, AN4, AN5 schätzen besonders die Vielfalt der Tätigkeiten. Die immer wie-

²⁹⁹ Interview AN3 (2010)

³⁰⁰ Interview AN4 (2010)

³⁰¹ Interview AN6 (2010)

der neuen Herausforderungen, die die Branche durch ihre Schnelligkeit stellt und die daraus folgenden abwechslungsreichen Aufgaben machen die Positionen in den unterschiedlichen Bereichen der Logistik für die Arbeitnehmerinnen über viele Jahre attraktiv. Ein drittes Argument, dass für die Logistik als Arbeitsumfeld spricht, ist die kommunikative Ausrichtung der Branche, konkret der kontinuierliche Austausch mit Menschen zur Problemlösungsfindung. AN7 beschreibt ihre Position mit folgender Aussage:

„Die Spontanität und Flexibilität, die man braucht, einfach um einmal, wenn es mal nicht so rennt, wie es rennen soll, auch dann zum positiven Abschluss zu bringen. Der Kontakt, es ist einfach eine irrsinnig kommunikative Branche. Du musst hinten, vorne, auf der Seite, am besten mit 97 Personen gleichzeitig reden und alles überprüfen und steuern. Jeder hat sein eigenes warum es nicht geht oder warum es geht und da muss man einfach immer den Nenner finden. Das ist spannend und interessant.“³⁰²

AN1 fasst die drei Hauptkriterien im folgenden Argument zusammen:

„Ich finde einfach, weil man Möglichkeiten hat, sich selber extrem einzubringen, eben das Flexible, man hat jeden Tag etwas Neues, man hat mit Menschen zu tun, es ist nie der selbe Arbeitstrott, es ist relativ schnelllebig. Ich finde immer wieder die Abwechslung und so weiter und das mit den Sprachen, das interessiert mich, es ist total interessant für mich eben Güter von A nach B zu transportieren und logistische Lösungen und so weiter.“³⁰³

Weitere Gründe für die Berufswahl in der Logistikbranche führt AN2 an. Ihre Position bringt Vorteile durch die Arbeitszeit. Darüber hinaus beurteilt sie ihre Stelle als sichere Arbeit. AN6 hat sich neben anderen Gründen für ihre Position entschieden, weil in der Stellenausschreibung dezidiert Aufstiegsmöglichkeiten angeboten wurden.

Die Eigenschaft der Männerdominanz der Branche wurde von den Arbeitnehmerinnen weder positiv noch negativ in die Berufswahl mit einbezogen. Nach ersten Konfrontationen mit den Gegebenheiten der Branche wurden die Anforderungen bewusst, stellen die Arbeitnehmerinnen im Gespräch fest. Dazu erläutern AN4 und AN7 näher im Gespräch:

³⁰² Interview AN7 (2010)

³⁰³ Interview AN1 (2010)

„Ich habe es nicht mit Bedacht sozusagen, einfach nicht davon abschrecken lassen, weil es mir nicht so bewusst war und hab obwohl ich, kann ich auch sagen, am Anfang sozusagen meines Weges, da auch schon auf Widerstand gestoßen bin und mir die Gefahren aufgezeigt wurden, da wurde schon auch gesagt, eine Frau wird hier mal 150% leisten müssen, von dem was ein Mann leistet. Da hab ich gedacht, na gut okay. Das hat mich nicht abgeschreckt, sondern eher motiviert weiterzumachen.“³⁰⁴

„Es bringt Spaß und wie gesagt, man darf sich nur nicht unterkriegen lassen und muss einfach die Vorurteile beseitigen, so gut es geht muss jeder seinen Teil dazu beitragen und schauen, dass er eben nicht in dieses Kastl-Frauenbild hineinfällt, weil wenn man sich behauptet, weil wenn man sich beweist, dann geht das, Wurst ob Mann oder Frau.“³⁰⁵

6.3.3.3 Erforderliche Eigenschaften und Fähigkeiten für das Berufsfeld Logistik und Transportwirtschaft

Die Interviewpartnerinnen wurden nach erforderlichen Eigenschaften und Fähigkeiten befragt, die notwendig sind um den Anforderungen in der Logistik- und Transportwirtschaft gerecht werden zu können. AN2, AN5, AN6 und AN8 heben die Bedeutung des kaufmännischen, wirtschaftlichen, logischen, vernetzten Denkens hervor. Einem ausgeprägten sozial kompetenten Handeln messen AN2, AN4 und AN5 einen besonders hohen Wert bei. Selbstständiges Arbeiten und Eigeninitiative sind Eigenschaften, die AN1, AN3 und AN4 in ihrem Job als besonders wichtig zur Erfüllung ihrer Tätigkeit in der Logistikbranche, beurteilt. AN4 fasst ihre Meinung über erforderliche Fähigkeiten für ihre Position zusammen:

„Basiseseigenschaften sind auf jeden Fall Flexibilität, Dynamik, es ist eine schnelllebige Branche, Eigeninitiative, Übernahme von Verantwortung, man muss gerne Verantwortung tragen, da bin ich der Meinung, das ist wirklich in allen möglichen Position wichtig, Verantwortung zu übernehmen, so Soft Skills wären das jetzt.“³⁰⁶

³⁰⁴ Interview AN4 (2010)

³⁰⁵ Interview AN7 (2010)

³⁰⁶ Interview AN4 (2010)

Ein qualifiziertes Fachwissen ist bei der Ausübung einer Logistik-Funktion Voraussetzung, sind AN5 und AN8 der Meinung. AN1 erwähnt die Bedeutung von Sprachkenntnissen bei internationaler Zusammenarbeit und Erschließung neuer Märkte. IT-Kenntnisse erkennt AN2 als Fähigkeit, die in der Transportwirtschaft gefordert werden. Als weitere notwendige Eigenschaften und Fähigkeiten, die nicht oder nur eingeschränkt an einer Ausbildungsstätte zu erlernen sind, sind Stressresistenz, Flexibilität, Spontanität, Genauigkeit, Zuverlässigkeit, Lernbereitschaft, Anpassungsfähigkeit und Durchsetzungsfähigkeit.

6.3.3.4 Unternehmenskultur in Logistik- und Transportunternehmen

Die Rahmenbedingungen des Arbeitsumfeldes wurden mit der Fragestellung nach der Realisierung einer Work-Life-Balance untersucht, wobei dieser Begriff mit den Interviewpartnerinnen vorab definiert wurde. Die Befragten verstehen unter Work-Life-Balance die Vereinbarkeit des Privat- und Familienlebens mit dem Beruf, eine Ausgeglichenheit beider Lebensbereiche. AN1, AN4, AN6, AN7 beantworteten die Frage nach der möglichen Realisierung ihrer Ziele sowohl im beruflichen als auch im privaten Bereich negativ. Ein Gleichgewicht zwischen Beruf und Privatleben sei nicht vorhanden. Die jeweilige Position setzt Flexibilität voraus. Der Arbeitseinsatz ist auch über die regulären Arbeitszeiten in hohem Ausmaß zu leisten. Eine beispielhafte Antwort gibt AN4.

„Die Dinge müssen zu Ende gebracht werden, insofern ist, glaube ich in jeder Position, dass da mal was Schwankendes aufkommt oder zu schwankenden Arbeitszeiten führt. Realisierung von Work-Life-Balance – ich glaube, dass man sich sehr... wenn man jetzt sehr sich in den Job involviert und da gerne arbeitet und mit vollem Herzen dabei ist, kann man sie auch leicht verlieren. Das ist sozusagen, auch so der Einzelne aufpassen muss, aber vielleicht ist es auch eine soziale Aufgabe, die das Unternehmen hat, darauf zu achten, dass das eben nicht passiert.“³⁰⁷

AN2 und AN8 können ihre Work-Life-Balance in ihrem Unternehmen verwirklichen, da sie ihre Aufgabe im Rahmen einer 40-Stunden-Woche erledigen können.

³⁰⁷ Interview AN4 (2010)

Teilzeitarbeitsmodelle, welche gesetzlich vorgeschrieben sind, werden in allen Unternehmen angeboten. AN1, AN6 und AN7 geben zu bedenken, dass ihr Aufgabenbereich nicht im Teilzeitumfang zu erfüllen ist.

Kinderbetreuungseinrichtungen gibt es in keinem Unternehmen der befragten Arbeitnehmerinnen. Das Unternehmen 7 stellt in Kooperation mit einem weiteren Logistik- und Transportunternehmen einen Kindergarten mit längeren Öffnungszeiten den MitarbeiterInnen zur Nutzung zur Verfügung.

6.3.3.5 Weiterbildungsmöglichkeiten und Karrierechancen im Logistikunternehmen

Die befragten Arbeitnehmerinnen geben an, während ihres beruflichen Werdegangs in der Logistik noch keine gläserne Decke wahrgenommen zu haben und dass, vom Unternehmen aufgrund ihres Geschlechts, im Bezug auf ihre Karriereplanung, keine Grenzen gesetzt wurden. Interne Weiterbildungsmöglichkeiten gibt es in unterschiedlicher Form. Es werden Seminare zu einer Vielfalt an Themen für alle Arbeitnehmerinnen oder für spezifische Funktionen und Ebenen angeboten. Darüber hinaus gibt es Programme für unterschiedliche Entwicklungsmöglichkeiten. Der überwiegende Anteil der Frauen ist über kein Karriereförderprogramm informiert, welches spezifisch für Frauen angeboten wird. Die Personalverantwortlichen des Unternehmens 5 haben ein Frauennetzwerk initiiert und weitere Maßnahmen zur Karriereförderung für Frauen gesetzt, wobei AN5 aus mangelndem Interesse nicht näher darüber informiert ist. Das Unternehmen 8 integriert ebenfalls ein Netzwerk für Frauen und bietet darüber hinaus neben Personalentwicklungsprogrammen für beide Geschlechter, Seminare an, die nur von Frauen in Anspruch genommen werden können.

„Bei uns ist es so, dass es spezielle Seminare gibt für Frauen, auch hinsichtlich Verhandlungskompetenz oder Verhandlungstechniken und zum Beispiel Erfolgsstrategien oder so. Es gibt auch ein eigenes Netzwerk für Frauen. Das wird schon sehr gefördert vom Unternehmen, die Frauen, weil derzeit ist einfach der Frauenanteil im gesamten Unternehmen eher sehr gering.“³⁰⁸

Alle Arbeitnehmerinnen konnten ihre beruflichen Ziele im Unternehmen realisieren und sehen weitere Möglichkeiten sich weiterzuentwickeln im Unternehmen, in dem sie ge-

³⁰⁸ Interview AN8 (2010)

genwärtig tätig sind. Das Unternehmen 5 äußert, im Rahmen eines MitarbeiterInnen-gesprächs über Entwicklungsoptionen, gegenüber AN5 Bedenken bezüglich einer möglichen Schwangerschaft.

„Ich meine, sie haben grundsätzlich Angst jetzt, in einem gewissen Alter, wo ich jetzt bin, aber das haben die Frauen generell, das Problem, dass man schwanger werden kann und dass man weg kommt.“³⁰⁹

Eine Schwangerschaft könnte ein Hindernis am Karriereweg der Arbeitnehmerin darstellen. Auch AN6 sieht ihre Position durch eine Karenzzeit gefährdet und als eine Unterbrechung der Karriere.

AN1 stellt eine Ausnahme in der Kategorie dar. Die Frage nach vorhandenen Karriere-chancen wird zwar bestätigt, die Erläuterung, folgende Antworten und das Nachge-spräch lassen jedoch Ungleichheiten erkennen und keine gendergerechte Positionie-rung des Managements des konkreten Unternehmens.

„Meine Ziele haben sich geändert. Bis jetzt bin eigentlich... habe ich alles so er-reichen können was ich wollte, wobei ich anfangs auch immer geglaubt habe ich will unbedingt ins Management und ich will unbedingt. Diese Zielrichtung hat sich geändert. Das ist... Weil ich gesehen habe wie das läuft bei uns in der Branche. Es ist nicht mehr was, was ich anstrebe.“³¹⁰

Der Wille die Karriere in der Logistik fortzusetzen und mehr Verantwortung zu über-nehmen ist bei allen vorhanden. Unterstützt werden die Arbeitnehmerinnen bei der Verwirklichung ihrer Ziele von ihrem direkten Vorgesetzten oder der Personalentwick-lung.

6.3.3.6 Gender Mainstreaming-Umsetzung im jeweiligen ArbeitgeberInnenunter-nehmen

Der Begriff Gender Mainstreaming wurde vor der konkreten Befragung mit den Inter-viewpartnerinnen geklärt, sofern dieser nicht bekannt war.

Das Gender Mainstreaming-Konzept ist in den Unternehmen, in denen die Befragten tätig sind, in sehr unterschiedlichem Ausmaßes integriert. AN2 und AN3, welche an

³⁰⁹ Interview AN5 (2010)

³¹⁰ Interview AN1 (2010)

einem Unternehmen angestellt sind, bestätigen die Integration. Gender Mainstreaming wird vom jeweiligen Vorgesetzten gelebt. Die oberen Führungsebenen bestehen dennoch ausschließlich aus Männern. Der/Die direkte Vorgesetzte fördert die Aufnahme von Frauen in das Unternehmen und die Damen selbst stellen, als Führungsperson, Frauen ein.

„Aber ich hab das Glück von meinem Chef, von meinem Vorgesetzten, der setzt eigentlich schon teilweise mehr auf Frauen, dass er eben mehr Frauen rein bekommt in dem Bereich. Obere Ebenen, die hätten lieber gern Männer. Das ist eigentlich gemischt. Aber mein Chef in jedem Fall.“³¹¹

Einem verbindlichen Gender Mainstreaming-Konzept verpflichtet sich der/die ArbeitgeberIn von der AN5 und AN6. Beide Arbeitnehmerinnen sind über die Umsetzung von Gender Mainstreaming in ihrem ArbeitgeberInnenbetrieb informiert, jedoch nicht über seine konkreten Ausformungen. AN5 stellt ihre Meinung folgendermaßen dar:

„Ja, ich glaube, das ist auch politisch getrieben, dass so eine große Firma, wie die Unternehmen 5, muss das auch politisch irgendwie zeigen, dass sie was tun, wegen Gender Mainstream, aber das ist, glaube ich, das Einzige warum das sie es machen, nicht wirklich weil sie es wollen, sondern weil sie es auch nach außen hin tun müssen. [...] Das ist für mich, glaube ich mehr nach außen, als nach innen. Dass sie es nach außen sagen könne, wir Unternehmen 5 tun auch etwas.“³¹²

AN1, AN4 und AN8 sind über die konkrete Umsetzung des Gender Mainstreaming-Gedankens in ihrem Unternehmen nicht ausreichend informiert. AN4 argumentiert: „Ich glaube, dass rein dieser Fachbegriff oder dieser Begriff, der ist sehr wenig verbreitet überhaupt. Die Führungspositionen sind weitgehend von Männern besetzt.“³¹³

AN1 ist ebenfalls wie AN2 und AN3 der Meinung, dass ihr/e Vorgesetzte/r die Grundsätze von Gender Mainstreaming umsetzt.

AN7 kann ausschließen, dass Gender Mainstreaming im Unternehmen, in dem sie ihren beruflichen Weg geht, ein Bestandteil der Unternehmenskultur oder der Managementphilosophie ist.

³¹¹ Interview AN2 (2010)

³¹² Interview AN5 (2010)

³¹³ Interview AN4 (2010)

6.3.3.7 Benachteiligung gegenüber männlichen Kollegen

Eine direkte Benachteiligung von Frauen findet laut den befragten Teilnehmerinnen in ihrem beruflichen Alltag nicht statt. Die Interviewpartnerinnen weisen jedoch auf Anfangsschwierigkeiten in der Branche hin. Es benötigt Durchsetzungskraft um in der Position mit Führungsfunktion in einer männerdominierten Branche Anerkennung zu erfahren. AN3 beschreibt ihre Situation folgendermaßen:

„Ich muss schon sagen, ich habe es schon so gehabt, dass ich mich beweisen hab müssen, dass ich überhaupt das machen kann. Ich glaube, dass man als Frau 200% geben muss. Ich weiß nicht, ich denk so, das ist so.“³¹⁴

AN1 erkennt die Möglichkeit, einer Benachteiligung von Frauen mit Ambitionen in die oberste Führungsebene in der Logistik- und Transportbranche, an.

„Ich fühle mich nicht benachteiligt. Kann aber verstehen, wenn sich diverse Frauen, die wirklich hinauf wollen benachteiligt fühlen, weil gerade in der Speditionsbranche und in der Logistik, die Männer schon sehr Oberhand haben oder extreme Oberhand und das ist dann schon schwer. Das ist dann schon schwierig als Frau.“³¹⁵

Direkte Diskriminierungen finden in den Unternehmen nicht statt, jedoch werden im Gespräch einige Hindernisse für die Arbeitnehmerinnen erkennbar, die die Branche stellt, die im überwiegenden Anteil von Männern geführt, wird. AN2 berichtet über ihr Verhältnis zu einem Vorgesetzten:

„Man sieht die Frauen in den höheren Ebenen nicht gern. [...] Das denke ich schon. Wir haben zum Beispiel einen Direktor, also für den bin ich glaube ich sowieso ein rotes Tuch, weil ich eben die einzige XY-Leiterin bin. Der traut mir eigentlich nicht soviel zu, als er einem Mann zutraut, kommt mir vor. [...] Das merke ich genau wenn ich mit dem rede, der will da keine Frau, der hätte lieber einen Mann, aber ich habe mich eben qualifiziert und da kann er eigentlich nicht viel machen.“³¹⁶

³¹⁴ Interview AN3 (2010)

³¹⁵ Interview AN1 (2010)

³¹⁶ Interview AN2 (2010)

Auch für AN1 bringen die Charakteristika der Branche einige Grenzen im Bereich der individuellen Karriereplanung mit sich, mit denen männliche Kollegen nicht konfrontiert werden.

„Wie gesagt, bei mir im XY-Bereich ist es besonders schwierig, weil man auch mit Männern zu tun hat, wo die Einstellung Mann/Frau noch schlimmer ist wie bei uns, das heißt, da müsste man einen Bereich finden, das man im Bereich USA tätig ist, wo es total normal ist Frauen im Management, oder Europa oder so.“³¹⁷

6.3.3.8 Besondere Herausforderungen im Arbeitsumfeld einer männerdominierten Branche

Die befragten Teilnehmerinnen sind geteilter Meinung, ob die männerdominierte Logistik- und Transportwirtschaft besondere Herausforderungen im beruflichen Alltag stellt. AN1, AN2, AN3, AN6 und AN7 denken, dass es eine Herausforderung darstellt im Arbeitsumfeld überwiegend mit Männern zusammenzuarbeiten, oft als einzige Frau im Team. AN6 beschreibt ihre Erfahrung dazu:

„Das kann ich von meinen Kollegen jetzt nicht behaupten, dass die jetzt einen Druck auf mich ausüben. Dennoch ist es irgendwo ein subtiler Druck, wenn man in einem Meeting drinnen sitzt, mit 10, 20 anderen Männern und man ist die einzige Frau, dann verspürt man einfach einen inneren Druck, man muss sich jetzt irgendwie beweisen, und man ist natürlich eine Minderheit und Minderheiten müssen immer irgendwie mehr kämpfen [...]“³¹⁸

Auch im alltäglichen Berufsleben sind Unterschiede, im Vergleich zu Unternehmen, die ein ausgeglicheneres Geschlechterverhältnis aufweisen, feststellbar.

„[...] man muss sich nicht nur messen mit Kollegen, man muss sich auch messen im Sinne von, man will auch mehr oder weniger auch Vorreiter für andere Frauen sein, im Sinne von, man will auch zeigen, das man auch als Frau, dass das das machen kann, man muss nur wollen und man muss nur investieren und

³¹⁷ Interview AN1 (2010)

³¹⁸ Interview AN6 (2010)

das Dinge einfach gehen, wenn man den Willen hat, Wurst ob man Frau oder Mann ist.“³¹⁹

Die Erfüllung der beruflichen Aufgaben in einem männerdominierten Umfeld stellt für AN4, AN5 und AN8 keine besondere Herausforderung dar. AN4 weist darauf hin, dass für sie persönlich reine Männergruppen und gemischte Gruppen einfacher zu führen sind als reine Frauengruppen, da sie offene Kommunikation schätzt, die bei der zuletzt genannten Gruppe weniger ausgeprägt sei. AN5 hebt die spezifische Umgangsform in einem Unternehmen mit einem hohen Männeranteil hervor. Die befragten Arbeitnehmerinnen, die die Männerdominanz als Herausforderung sehen, bewerten diese negativ.

„Herausforderung nicht, aber natürlich ist es so, dass Männer immer noch dazu neigen natürlich, so wie sie auch untereinander reden, Andeutungen zu machen, die vielleicht unter die Gürtellinie gehen. Und entweder man reagiert, sag ich jetzt einmal, zickig darauf, dann ist es schlecht, wenn man es irgendwie ignoriert, finde ich, ist es besser oder beziehungsweise bis zu einem gewissen Grad kann man Scherze mitmachen.“³²⁰

6.3.3.9 Persönliche Einschätzung zu den Ursachen

Der überwiegende Anteil der befragten Arbeitnehmerinnen, darunter AN2, AN3, AN4, AN6 und AN7, erkennen die Ursachen, die für den geringen Frauenanteil verantwortlich sind, in den Charakteristika der Logistikbranche. Die Männerdominanz, bleibt durch die Bevorzugung von Männern bei der Besetzung von Führungspositionen bestehen und manifestiert sich durch Vorurteile gegenüber Frauen. Die alten, unflexiblen Strukturen und Hierarchien des Managements, stellen eine große Herausforderung für Frauen dar, die sich in Führungspositionen etablieren bzw. einen Karriereweg gehen wollen, der in einer Führungsposition mündet. Im Gegensatz dazu ist es, nach Meinung von AN4, AN5 und AN8, erforderlich das Selbstbewusstsein der Frauen zu stärken, indem man sie ermutigt ihre Chancen in der Logistik wahrzunehmen.

AN6 und AN8 sehen weitere Gründe für den geringen Frauenanteil in der Logistik als allgemeines Problem der österreichischen Wirtschaft, indem sie einen Vergleich mit

³¹⁹ Interview AN1 (2010)

³²⁰ Interview AN5 (2010)

anderen Sektoren anstellen. Der Frauenanteil in Führungspositionen ist sehr gering in Österreich. Darüber hinaus unterscheidet sich das Führungsverhalten der Frauen von jenen der männlichen Kollegen. Die Erfüllung einer Managementposition in der Logistik- und Transportwirtschaft ist durch viele Auslandsaufenthalte gekennzeichnet. Diesen Sachverhalt stellt laut AN1 für Frauen eine Schwierigkeit hinsichtlich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf dar. Zusätzlich sind kulturell bedingte Grenzen vorhanden. Märkte in Osteuropa, Arabien und Asien weisen eine niedrigere Akzeptanz von Frauen in Führungspositionen auf als Österreich. Diese Tatsache macht es für Frauen unmöglich in der Branche international zu agieren.

6.3.3.10 Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils in der Branche

Die Branchenexpertinnen erkennen die Problemfelder, die ihnen das Berufsleben in der Logistik- und Transportwirtschaft stellt. Aus der kontinuierlichen Konfrontation mit den negativen Gegebenheiten des Arbeitsumfelds nennen die Arbeitnehmerinnen einige Lösungsansätze zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für Frauen in diesem Wirtschaftssektor.

Die am häufigsten genannte Maßnahme, die laut Vorschlag von AN1, AN4 und AN8, zur Erhöhung des Frauenanteils in der Branche beitragen könnte, ist die Ausweitung bzw. Schaffung von Kinderbetreuungsmöglichkeiten. Da die Versorgung der Kinder in der Gesellschaft noch immer eine Angelegenheit der Frau ist, würde die Verfügbarkeit von Betreuungseinrichtungen die Vereinbarkeit von Familien- bzw. Privatleben und Berufsleben positiv beeinflussen und eine Entlastung der Frau im privaten Bereich bedeuten. AN1 erweitert die Aussage, indem sie auch die männlichen Arbeitnehmer in das Argument miteinbezieht.

„[...] dann wäre natürlich eine Frau viel freigespielter, wenn sie das möchte, dann wärs meiner Meinung eigentlich schon wieder das kleinere Problem bzw. vielleicht dann mehr, a Bissl Offenheit schaffen bei den Männern für Karenz auch für Männer und so weiter. Das ist das Ganze. Ich glaub das ist nichts Speditionelles, dass ist etwas Grundsätzliches.“³²¹

Die Erhöhung des Frauenanteils kann, laut AN3 und AN6, auch durch die Bereitstellung von mehr Information über den Wirtschaftssektor und seine Berufsbilder positiv

³²¹ Interview AN1 (2010)

beeinflusst werden. SchülerInnen, Studierende, Auszubildende wissen über die Möglichkeiten in der Branche zu wenig bescheid. Die Selbstvermarktung der Logistik- und Transportbranche soll in Stellenausschreibungen und Werbeaktionen ihre Vorteile hervorheben, insbesondere Karriereförderprogramme und die mögliche Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

AN4 und AN5 üben Kritik an den Frauen selbst. Ihr Vorschlag: „Bewerben und trauen.“³²²

„Also, ich glaube es liegt an den Frauen selber. Erstens trauen sie sich nicht so viel zu, sie sehen selber Nachteile darin, dass sie eine Frau sind. Finde ich auch, weil im Kopf fängt es an, wenn ich keinen Nachteil sehe, dann gehe ich meinen Weg und sie sollen sich auf das konzentrieren was sie können und nicht immer auf das was sie nicht können.“³²³

Das Selbstbewusstsein der Frauen zu stärken, geht einher mit der Forderung von AN1 die Akzeptanz von Frauen in Führungspositionen in der Branche zu heben.

AN5 und AN7 hoffen auf eine Verbesserung durch einen Generationenwechsel. Nachwuchsführungskräfte mit einem zeitgemäßen Führungsverhalten und einer neuen Managementphilosophie können zur Chancengleichheit beitragen.

AN2 kann hierzu keine Angaben machen.

6.4 Interpretation der Ergebnisse der Interviews

In diesem Kapitel folgt, der Auswertung der Interviews nach Gruppen im Abschnitt 6.3, die Interpretation der Ergebnisse. Die Aussagen der InterviewteilnehmerInnen werden zu gruppenübergreifenden Themenbereichen zusammengefasst. Es haben sich sechs Schwerpunkte während der Analyse der Befragungen ergeben.

- Aus- und Weiterbildung, Karriereoptionen
- Anforderungen der Branche an die ArbeitnehmerInnen
- Unternehmen
- Gender Mainstreaming
- Ursachen
- Maßnahmen

³²² Interview AN4 (2010)

³²³ Interview AN5 (2010)

Die Themengebiete werden mit den Ergebnissen aus der vorangegangenen Literaturstudie verglichen und in Bezug gesetzt. Anschließend folgt eine Interpretation der Analyse durch die Verfasserin.

6.4.1 Zusammenfassung nach Analyseschwerpunkten

Aus- und Weiterbildung, Karriereoptionen

Studierende, die eine logistikspezifische Ausbildung absolvieren, erfahren Lehrinhalte zu allgemeinen betriebswirtschaftlichen Themengebieten mit einem Fokus auf Transport- und Logistikmanagement und/oder Supply Chain Management. Die Lehrpläne der entsprechenden Fachhochschulen beziehen den Anspruch der Internationalität der Branche in die Ausbildung mit ein und verpflichten darüber hinaus die Studierenden zur Absolvierung eines Praktikums. Während der Ausbildung sind keine geschlechtsspezifischen Unterschiede in der Ausprägung von Kenntnissen und Fähigkeiten erkennbar. In regelmäßigen Abständen, von vier Jahren findet durch Evaluierungen eine Anpassung der Ausbildung an die Anforderungen der Logistik- und Transportbranche statt. Die praxisnahe Ausbildung, durch verpflichtende Praktika und Kooperationsprojekte mit Unternehmen, ermöglicht den Studierenden die Arbeitsumgebung der Logistik kennenzulernen. Die AbsolventInnen werden an den Ausbildungsstätten auf den Berufseinstieg vorbereitet, indem Seminare und Lehrveranstaltungen angeboten werden, die unter anderem die Entwicklung von Soft Skills fördert.

Das Ziel der unternehmensinternen Weiterbildung ist die Qualifizierung der ArbeitnehmerInnen und damit die Deckung des gegenwärtigen und zukünftigen Bildungsbedarfs. Der Zugang zur Weiterbildung steht jedem Mitglied der ArbeitnehmerInnenschaft gleichermaßen offen. Die Weiterbildung im Unternehmen erfolgt zielgruppenorientiert, für z. B. UniversitätsabsolventInnen, Führungskräfte, Lehrlinge, oder den individuellen Entwicklungsmöglichkeiten angepasst. Trainee-Programme erleichtern den Berufseinstieg, indem Theoriekenntnisse und Praxiserfahrung zusammengeführt werden. Es entsteht ein Pool an Nachwuchsführungskräften im spezifischen Unternehmen, der einem Engpass bei einer notwendigen Nachbesetzung vorbeugt. Mentoring-Programme und Seminarangebote für Frauen werden von den weiblichen Mitarbeiterinnen gerne angenommen, stellen jedoch eine Ausnahme im Bildungsprogramm von LogistikdienstleisterInnen dar.

Eine logistikspezifische Ausbildung oder eine allgemein wirtschaftliche Ausbildung wird als Basis zur Qualifizierung für einen beruflichen Werdegang in der Logistik- und Transportbranche betrachtet. Das erforderliche berufsspezifische Wissen wird im Un-

ternehmen vermittelt. Karrierechancen in der Logistik- und Transportbranche sind abhängig vom Unternehmensbereich. Die Internationalität der Branche bringt die Zusammenarbeit von Menschen verschiedener Kulturen mit sich. Manche Kulturkreise zeichnen sich durch eine geringe Akzeptanz von Frauen in Führungspositionen aus, welche die Karrieremöglichkeiten von Arbeitnehmerinnen im hohen Maß einschränkt.

Ein Karrierehindernis besteht auch durch Vorbehalte der obersten Führungsebene, die meist nur aus Männern besteht, gegenüber Frauen in Führungspositionen. Die Akzeptanz als Führungskraft müssen sich Frauen in der männerdominierten Logistik- und Transportbranche gegen Geschlechterrollenstereotype absichern.

Ein Hindernis im Karriereverlauf von Frauen stellt nach wie vor eine Schwangerschaft dar. In MitarbeiterInnengesprächen werden Bedenken von Führungskräften hinsichtlich des Nutzens und der Rentabilität von Weiterbildungsmaßnahmen und Entwicklungsoptionen an weibliche Arbeitnehmerinnen geäußert.

Anforderungen der Branche an die ArbeitnehmerInnen

Die Logistik- und Transportbranche unterliegt einem ständigen Wandel, aus diesem Grund verändern sich auch die Anforderungen an die MitarbeiterInnen in kurzen Perioden. Flexibilität und Lösungskompetenz sind Voraussetzungen um in diesem Arbeitsumfeld bestehen zu können. Der Einsatz neuer Technologien und die hohe Komplexität der logistischen Systeme führen zu einer Steigerung des erforderlichen Ausbildungsniveaus. So hat sich die Logistik- und Transportwirtschaft zu einer ExpertInnenbranche entwickelt. Zusätzliche Ausbildungsprogramme nach der Lehre und dem Studium gleichen den Bildungsbedarf aus. Technische Innovationen, sich ändernde Rahmenbedingungen und neue Kundenwünsche fordern eine schnelle und präzise Produktanpassung. Die Komplexität der logistischen Systeme wird durch ein computergestütztes Projekt- und Prozessmanagement steuerbar. Nicht nur Innovationen im Technologiebereich bringen neue Anforderungen für die MitarbeiterInnen mit sich, sondern auch die Erschließung neuer, ausländischer Märkte. Kulturell und sozial kompetente MitarbeiterInnen haben Kenntnisse über das Arbeitsrecht, die Kultur der neuen Märkte und beherrschen die Sprache des jeweiligen Landes. Die Aufgabe internationaler Unternehmen besteht darin, die Herausforderungen einer Markterschließung in Verbindung mit der Diversität der MitarbeiterInnen, nicht nur im Geschlecht, sondern auch in der kulturellen Herkunft, in der Religion, in der Generation und in der Sprache, zu managen. Ein effektives Generationenmanagement ist vor allem von Bedeutung in Hinblick auf Veränderungen des Management- und Kommunikationsverständnisses. Der Managementstil ist keine Frage des Geschlechts, sondern viel mehr der Persönlichkeit. Ein Karrieresprung in eine höhere Führungsposition führt bei beiden Geschlechtern zu

Veränderungen im Verhalten, wobei Frauen ihre Führung oft an typisch männliche Verhaltensmuster anpassen. Frauen sind nach wie vor eine Minderheit im Top-Management. Sie erfüllen eine Vorbildfunktion in einer Männerdomäne.

Zusammengefasst ist ein wirtschaftlich, vernetztes Denken und logistisches Fachwissen Voraussetzung für die Ausübung einer Tätigkeit in der Logistik- und Transportbranche. Die MitarbeiterInnen verfügen über ein hohes Maß an Flexibilität, Anpassungsfähigkeit, Spontaneität, Durchsetzungsfähigkeit, Genauigkeit, Zuverlässigkeit, Eigeninitiative, Bereitschaft Verantwortung zu übernehmen und Selbstständigkeit. Der Bedarf an ArbeitnehmerInnen mit fortgeschrittenen IT-Kenntnissen und ausgeprägter kultureller und sozialer Kompetenz wird noch ansteigen.

Unternehmen

Die Verwirklichung einer Work-Life-Balance ist abhängig vom Unternehmen und vom Unternehmensbereich in dem die ArbeitnehmerInnen tätig sind und von der Funktion, welche die Befragten einnehmen. Der ArbeitnehmerInnenschaft wird eine flexible Gestaltung der Arbeitszeit ermöglicht. Teilzeitarbeitsmodelle werden ebenfalls angeboten. Die mögliche Inanspruchnahme ist abhängig vom Aufgabenfeld der Beschäftigten. Unterstützung im Rahmen der Kinderbetreuung wird von den Unternehmen nicht angeboten. Kooperationen mit Kindergärten sind vereinzelt vorhanden.

Die positive Wirkung von gemischtgeschlechtlich zusammengesetzten Teams wird von den Personalverantwortlichen erkannt und forciert.

Die befragten Mitarbeiterinnen der Logistik- und Transportbranche betrachten ihre Position aufgrund der Weiterbildungsmöglichkeiten und den damit verbundenen Karriereweg, dem abwechslungsreichen und vielfältigen Aufgabenbereich und den immer neuen Herausforderungen als attraktiv. Die Arbeitnehmerinnen haben sich aufgrund der jeweiligen Aufgabenstellung bewusst für die Branche entschieden. Die Männerdominanz in der Branche war hingegen kein Entscheidungskriterium.

Gender Mainstreaming

Gender Mainstreaming nimmt in der Logistik- und Transportbranche keine bedeutende Stellung ein. Je nach Ausbildungsstätte findet eine Gendersensibilisierung der Studierenden und Lehrenden im Rahmen der Didaktik statt.

In den Unternehmen der Logistik- und Transportwirtschaft ist das Gleichbehandlungsgesetz umgesetzt. Konzepte zur Umsetzung von Gender Mainstreaming werden von LogistikdienstleisterInnen jedoch nicht erarbeitet und umgesetzt.

Je höher die Führungsebene, desto weniger ist der Gender Mainstreaming-Gedanke in Entscheidungen integriert. Obwohl man die effizientere Arbeitsweise von gemischt ge-

schlechtlich zusammengesetzten Teams und Abteilungen anerkennt, hat die Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen zur Steigerung oder Angleichung des Frauenanteils keine Priorität. Eine Rechtfertigung erhält diese Vorgehensweise durch einen erhofften Automatismus, der im Verlauf der Zeit, durch eine bessere Qualifizierung von Frauen im Bildungswesen, eintreten wird.

Der Einführung von Maßnahmen zur Umsetzung von Gender Mainstreaming geht ein Prozess der Rechtfertigung voraus. Eine umfangreiche Informationsbereitstellung, die den Nutzens für das konkrete Unternehmen betont, und die aktive Miteinbeziehung männlicher Kollegen führen zur Legitimation von Programmen, die bewusst auf die Unterstützung von weiblichen Beschäftigten und die Vorbereitung von Frauen für Führungspositionen ausgerichtet sind. Die interne Bewusstseinsbildung bei Führungskräften durch die Verantwortlichen der Personalentwicklung nimmt eine bedeutende Stellung im Zuge der Gender Mainstreaming-Integration ein.

Arbeitnehmerinnen sehen Gender Mainstreaming im Handeln ihres direkten Vorgesetzten umgesetzt und ist somit personenabhängig. Die Tatsache, dass die oberste Führungsebene ausschließlich aus Männern besteht, lässt an einer unternehmensweiten Umsetzung von Gender Mainstreaming zweifeln. Die Männerdominanz wird darüber hinaus als Hindernis für den eigenen Karriereweg bzw. die Akzeptanz als Führungskraft betrachtet.

Ursachen

Die Ursachenfindung über ExpertInnenengespräche mit Personen, die über langjährige Erfahrung verfügen und täglich in der Logistik- und Transportwirtschaft in unterschiedlichen Funktionen agieren, hat vier Ansatzpunkte ergeben.

1. *Branchenspezifische Gegebenheiten* werden als verantwortlich für den geringen Frauenanteil in der Logistik- und Transportwirtschaft hervorgehoben. Zum einen ist in der historischen Betrachtung die Branche durch schwere körperliche Anforderungen gekennzeichnet. Aus der Mitte der ArbeiterInnenmannschaft entwickeln sich Führungskräfte. Das, im Lauf der Jahrzehnte, gestiegene Ausbildungsniveau bietet Chancen für gut ausgebildete QuereinsteigerInnen. Jedoch bergen die Männerdominanz und die daraus historisch gewachsenen Strukturen Hindernisse. Es herrschen Vorurteile gegenüber Frauen, die in einer Bevorzugung von männlichen Arbeitnehmern bei der Auswahl von Führungskräften mündet. Die Akzeptanz von Frauen in Führungspositionen ist gering. Die Unternehmenskonstitutionen sind aus ihrer langjährigen Praxis schwer veränderbar und unflexibel. Die Öffnung für Innovationen und ein neues Führungs-

verständnis würde den Unternehmen erhebliche Wettbewerbsvorteile verleihen. Zum anderen findet man in den Unternehmen der Logistik und des Transports eine spezifische Art der Kommunikation vor, geprägt durch einen großen Anteil an männlichen Kollegen in der Gruppe oder Abteilung. Persönliche Erfordernisse die daraus entstehen, sind Anpassungsfähigkeit und Durchsetzungskraft.

2. Einen weiteren Erklärungsansatz stellen die *gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen* dar. Der geringe Anteil an Frauen in den obersten Führungsebenen wird als ein Phänomen des österreichischen Wirtschaftssystems betrachtet. Die wirtschaftliche Praxis und die Machtgefüge resultieren in einer männergeführten Wirtschaft. Die Charakterisierung einer Führungspersönlichkeit ist nach wie vor mit männlich-geschlechtsstereotypischen Attributen besetzt. Die Einführung einer Quotenregelung für die Besetzung der Geschäftsführung wird jedoch abgelehnt, anstelle dieser soll der Anteil der Frauen in der Führungsebene durch Qualifizierung und Befähigung angehoben werden.
3. Ein wesentlicher Sachverhalt, der zu einem geringen Frauenanteil in der Führung beiträgt ist die *Unvereinbarkeit von Familie und Beruf* im Top-Management. Das Wesen einer Führungsposition setzt ein gut organisiertes Berufs- und Privatleben voraus. Die Kinderbetreuungsaufgaben werden jedoch von der Gesellschaft nach wie vor dem Tätigkeitsbereich der Frau zugeordnet. Die Familiengründung beeinflusst die Karriere eines Mannes kaum. Daraus entsteht ein Ungleichgewicht bei der Chancenverteilung im Hinblick auf den Fortschritt des beruflichen Werdegangs. In Unternehmen, die dem Gleichbehandlungsgesetz verpflichtet sind, wird dennoch nicht ausreichend Unterstützung bei der Kinderbetreuung angeboten, um dieses Missverhältnis auszugleichen.
4. Die Begründung des geringen Frauenanteils in der Logistik und Transportbranche erweitert sich durch die eigene Einschätzung des Könnens durch die Arbeitnehmerinnen selbst. Das *Selbstbewusstsein der Frauen* ist geringer ausgeprägt als bei Männern. Diese Annahme drückt sich aus, in der Geringschätzung der eigenen Qualifikationen und in Folge in einem Zögern bei der Ergreifung von Initiativen bei ausgeschriebenen Führungspositionen.

Maßnahmen

Den oben angeführten Ursachen kann mit entsprechenden Maßnahmen als Lösungsansatz im Bereich der Ausbildung, der LogistikdienstleisterInnen und der ArbeitnehmerInnen entgegen getreten werden. Die Vorschläge werden den ExpertInnengesprächen entnommen. Die TeilnehmerInnen erkennen den Handlungsbedarf, aufgrund ihrer Tätigkeit in einem Logistikunternehmen. Die Praxisrelevanz der Empfehlungen ist somit gewährleistet.

Einen Beitrag zur Angleichung des Geschlechterverhältnisses in der Logistik- und Transportwirtschaft kann eine, an den Bedarf der Branche, angepasste Ausbildung leisten. Eine Sensibilisierung der Studierenden auf dem Bereich Gender Mainstreaming prägt das Bewusstsein zukünftiger Führungskräfte.

Initiativen zur Steigerung des Frauenanteils werden in sehr vielfältigen Ausprägungen und mit unterschiedlichen Zielsetzungen gestaltet. Ein ausgeglichener Nachwuchsführungskräftepool soll einen Generationenwechsel ermöglichen, der sich durch qualifizierte ArbeitnehmerInnen mit einem zeitgemäßen Führungsverhalten auszeichnet und die Bedingungen für Chancengleichheit im Unternehmen, im Recruiting und bei der Verantwortungsverteilung sichern. Unternehmensinterne Aktivitäten zur Bewusstseinsbildung nehmen einen hohen Stellenwert im Rahmen der Umsetzung von Gender Mainstreaming ein. Dazu zählt die spezifische Überzeugungsarbeit bei Führungskräften durch die Verantwortlichen der Personalentwicklung, um die Akzeptanz von Frauen in Führungspositionen im jeweiligen Unternehmen zu steigern und damit Chancengleichheit bei der Nachbesetzung zu schaffen und ein Umdenken hervorzurufen. Die Entwicklung von weiblichen Vorbildrollen tragen sowohl zur Bewusstseinsprägung bei Führungskräften, als auch bei den ArbeitnehmerInnen und bei potentiellen BewerberInnen bei. Möglichkeiten zur Bewusstseinsbildung liegen auch im Bereich der Sprache. Nicht nur der gesprochene Ausdruck, sondern auch die schriftliche Verfassung von Stellenausschreibungen und Texten für unternehmensinterne und -externe Zwecke, die das weibliche Geschlecht miteinbeziehen, lenken die Aufmerksamkeit. Eine gendergerechte Formulierung bewirkt, dass sich sowohl Frauen als auch Männer angesprochen fühlen und die zweigeschlechtlich, ausgeglichene Unternehmensbesetzung als selbstverständliche Struktur wahrgenommen wird.

Die Öffentlichkeitsarbeit eines Unternehmens umfasst die Teilnahme an Messen und Veranstaltungen, Imagekampagnen und Kooperationen mit Schulen, Universitäten und anderen Institutionen. Ziel dieser Auftritte sind die Bereitstellung von Information über die Branche selbst, ihre Berufsbilder und Karriereoptionen und das Schaffen von Interesse bei zukünftigen ArbeitnehmerInnen. Im Rahmen der Selbstvermarktung der Branche oder eines spezifischen Unternehmens der Logistik- und Transportwirtschaft

können bereits umgesetzte Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils, der Zielgruppe näher gebracht werden. Dazu zählen die Betonung spezifischer Karriereförderprogramme und die tatsächlich mögliche Realisierbarkeit einer Work-Life-Balance, im Hinblick auf die Vereinbarung von Familie und Beruf.

Die Arbeitnehmerinnen, die sich bereits für die Logistik- und Transportbranche entschieden haben, werden durch Mentoring-Programme bestärkt ihr Selbstbewusstsein zu steigern, ihre Vorteile zu erkennen und sie zu nutzen, unternehmensbezogene Chancen zu erkennen und Zugang zu Netzwerken zu finden bzw. welche zu bilden.

Eine effektive Maßnahme, die wesentlich zur Angleichung des Geschlechterverhältnisses im Wirtschaftssystem beiträgt, ist die Ausweitung und Schaffung von Kinderbetreuungsmöglichkeiten. Die Bereitstellung von Versorgungseinrichtungen bringt eine Entlastung für die Frau und eine Aufteilung der Verantwortlichkeit mit sich.

6.4.2 Ergebnisse der Ursachenforschung

Die empirische Untersuchung definiert Ursachenfelder zur Ermittlung von Einflussfaktoren, die für den geringen Frauenanteil in Führungspositionen in der Logistik- und Transportbranche verantwortlich sind. In Tabelle 13 wird die Abhängigkeit bzw. Unabhängigkeit der Einflussfaktoren in Bezug auf die Entwicklung des Frauenanteils übersichtlich dargestellt.

Ursache	Ergebnis
Ausbildung	NEIN
Anforderungen	NEIN
Unternehmen/Branche	JA
Unvereinbarkeit Familie und Beruf	JA
Rahmenbedingungen	JA
Gender Mainstreaming	JA
Arbeitnehmerinnen	JA

Tab. 13: Ergebnisse der Ursachenforschung³²⁴

Die Ursachenforschung hat ergeben, dass Absolventinnen und Arbeitnehmerinnen ausreichend qualifiziert sind und die Voraussetzungen für einen Karriereweg in der Logistik erfüllen. Die logistikspezifischen und betriebswirtschaftlichen Studiengänge werden beinahe paritätisch von beiden Geschlechtern besucht. Die technischen Stu-

³²⁴ Eigene Darstellung

dien weisen einen Frauenmangel auf. Bei der Auswahl von AbsolventInnen für Trainee-Programme und ArbeitnehmerInnen für offene Stellen steht die Qualifikation der BewerberInnen im Vordergrund.

Die Anforderungen an eine Führungsperson in der Logistik- und Transportbranche sind für Frauen durch persönliche Voraussetzungen, eine entsprechende Ausbildung und eine unternehmensinterne Weiterbildung erfüllbar. Sowohl die InterviewpartnerInnen als auch die Literatur betrachten die Qualität und Art des Managementstils als personenabhängig. Die Merkmale weiblichen Führungsverhaltens, nach Geschlechterrollenstereotypen eingeordnet, kommen den Anforderungen des Logistikmanagements entgegen. Die hohe Innovationsbereitschaft und die Beachtung mehrerer Perspektiven bei der Entscheidungsfindung, die einen femininen Führungsstil kennzeichnen, führen zu einer Steigerung der Lösungskompetenz und -qualität.

Die untersuchten Faktoren Ausbildung und Anforderungen zeichnen sich somit nicht verantwortlich für den geringen Prozentsatz an Frauen in Führungspositionen in der Logistik- und Transportwirtschaft. Im Gegensatz dazu tragen die Faktoren Branche/Unternehmen, Unvereinbarkeit Familie und Beruf, Rahmenbedingungen, Gender Mainstreaming und Arbeitnehmerinnen zur Entstehung des Phänomens bei. Die einzelnen Einflussgrößen werden nun näher beschrieben.

Logistikunternehmen agieren in einem komplexen, durch raschen Wandel gekennzeichneten, internationalen Umfeld. Die Arbeitnehmerinnen, die sich bewusst für die Branche entschieden haben, beurteilen diesen Sachverhalt positiv. Der vielfältige Aufgabenbereich und die Aufstiegsmöglichkeiten sprechen für eine Tätigkeit in der Logistik- und Transportwirtschaft. Aufgrund der historischen Entwicklung ist das Top-Management in der Logistik jedoch eine Männerdomäne. Obwohl sich Frauen qualifiziert haben, existieren Vorbehalte bei Nachbesetzungen von Führungspositionen. Die Familiengründung beeinflusst die Karriere eines Mannes nicht, für die Karriere einer Frau stellt es jedoch einen Bruch dar. Die Erfüllung der Kinderbetreuung wird von der Gesellschaft als Aufgabe der Frau wahrgenommen. Unternehmen, die dem Gleichbehandlungsgesetz verpflichtet sind, bieten jedoch kaum Unterstützung in diesem Bereich an, um Chancengleichheit herzustellen. Ein Dilemma entsteht, indem einerseits Vorbehalte herrschen gegenüber Frauen, bezüglich der tatsächlichen Vereinbarkeit von Familie und Beruf und andererseits werden von Unternehmen keine Angebote zur Unterstützung gestellt, um die Kinderbetreuung besser organisierbar zu machen.

Nicht nur in der Logistik- und Transportbranche sind die adäquaten Rahmenbedingungen zur Sicherstellung von Chancengleichheit noch nicht geschaffen, auch im öffentlichen Bereich stehen Ansatzpunkte zur Verbesserung offen.

Eine Möglichkeit zur Beseitigung von Ungleichheiten bietet Gender Mainstreaming. Der Begriff und der Nutzen des Konzepts sind noch nicht ausreichend bekannt und integriert. LogistikdienstleisterInnen fühlen sich nicht verpflichtet, die geschlechtsspezifischen Perspektiven in ihre Entscheidungen mit einzubeziehen. Weibliche Führungskräfte sind nicht selbstverständlich in der Branche, sondern die Ausnahme. Die Männerdominanz stellt kein Ausschlusskriterium bei der Berufswahl dar, wird aber dennoch als Hindernis im Zuge der Karriereplanung begriffen.

Arbeitnehmerinnen sind sich ihrer Qualifikation und Vorteile meist nicht bewusst und lassen Entwicklungsoptionen verstreichen. Manche Logistikunternehmen haben diesen Sachverhalt erkannt und gestalten Mentoring-Programme, zur Orientierung und zum Austausch.

7 Resümee

Die vorliegende Diplomarbeit ergründet die Ursachen des geringen Frauenanteils in Führungspositionen in der Logistik- und Transportbranche. Das einleitende Kapitel erfasst die Problemstellung, die konkrete Forschungsfrage und legt die Relevanz und die Ziele der Untersuchung fest. In den nachfolgenden Kapiteln werden die Ergebnisse der Literaturstudie festgehalten und die gegenwärtige Situation der Frau im österreichischen Wirtschaftsgefüge, mit den wesentlichen Aspekten für die Logistik- und Transportbranche, analysiert. Die Erkenntnisgewinnung wird durch eine qualitative Studie unterstützt. Im Zuge dieser Befragung werden verschiedene ExpertInnen aus der Branche konsultiert. Aus den Gesprächen werden Analyseschwerpunkte herausgearbeitet und Ursachen erforscht, um Handlungsoptionen definieren zu können.

Ziel der Erarbeitung des Themengebiets ist die Ermittlung sowohl branchenspezifischer, geschlechtsspezifischer als auch gesellschaftspolitischer Faktoren, die die Karriereentwicklung einer Frau beeinflussen, insbesondere in einem männerdominierten, beruflichen Umfeld, wie die Logistik- und Transportbranche. Die unterschiedlichen Perspektiven der InterviewteilnehmerInnen geben einen Überblick über die vorhandenen Rahmenbedingungen des Arbeits- und Wirkungsbereichs der Logistik- und Transportwirtschaft. Die Beiträge werden innerhalb der Interviewgruppen und nach Themenschwerpunkten ausgewertet.

7.1 Schlussbetrachtung

An dieser Stelle sollen noch einmal die theoretischen und empirischen Ergebnisse des erarbeiteten Themengebiets zusammengefasst dargestellt werden.

Die empirische Erhebung hat ergeben, dass der geringe Frauenanteil in den Führungsebenen der Logistik- und Transportwirtschaft, abhängig ist von branchen- und unternehmensspezifischen Gegebenheiten, gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen und der persönlichen Wertschätzung der Arbeitnehmerinnen sich selbst gegenüber, aber nicht durch geschlechtsspezifische Merkmale oder unzureichender Qualifikation verursacht wird.

Ein geringer Frauenanteil in Führungspositionen ist in Österreich ein kennzeichnendes Merkmal vieler Unternehmen. In manchen Sektoren, wie z. B. der Industrie und dem Transportwesen, ist der Prozentsatz an Frauen in einer verantwortungsvollen Stellung besonders gering. Die Ergebnisse der vorliegenden Studie zeigen, dass den Karriereverlauf von ArbeitnehmerInnen in der Logistik- und Transportwirtschaft sowohl gesell-

schaftspolitische Rahmenbedingungen, Konstellationen im österreichischen Wirtschaftssystem, als auch branchenspezifische Gegebenheiten beeinflussen (Netzwerkzugang, Akzeptanz von weiblichen Führungskräften, Verantwortungsteilung der Kinderbetreuung).

Es sind zwischen 35-50% der Studierenden weiblich, die Lehrgänge mit einer logistikspezifischen Ausrichtung besuchen. Die erworbenen Fähigkeiten erfordern aufgrund der Schnelligkeit der Branche eine flexible Anpassung im Lauf der Berufstätigkeit. Aufgrund der hohen Anzahl an Studentinnen an Bildungsstätten mit Logistikbezug und ihrer damit erworbenen Qualifikation liegen die Ursachen, die zu einem geringen Frauenanteil in Führungspositionen in der Branche führt, nicht in der Qualität der Ausbildung bzw. am Interesse von Frauen im Bereich der Logistik tätig zu sein, begründet. Folglich sind Faktoren die, auf die Karriereentwicklung einwirken, näher zu analysieren. Die Logistik- und Transportbranche, als Arbeits- und Wirkungsbereich, ist durch bestimmte Ausprägungen charakterisierbar. Zum einen erfordern die Aufgaben in einem Logistikdienstleistungsunternehmen keine geschlechtsspezifischen Fähigkeiten und Kenntnisse. Die Herausforderungen einer Führungsfunktion sind für beide Geschlechter gleichermaßen erfüllbar. Je höher die Position im Management hierarchisch eingestuft ist, desto wichtiger ist soziale Kompetenz. Die Realisierung einer Work-Life-Balance ist abhängig von der Position, vom Aufgabenbereich der ArbeitnehmerInnen und vom Unternehmen. Zum anderen berichten die befragten Interviewpartnerinnen im Rahmen von Fragestellungen zu geschlechtsspezifischer Benachteiligung über diskriminierende Aussagen gegenüber Frauen in der Kommunikation mit KollegInnen in ihrem Arbeitsumfeld. Die Anerkennung als legitime Führungskraft erfolgt über Qualifikation und Anpassung. Weiters wird die Akzeptanz weiblicher Führungskräfte von der Geschäftsführung nicht aktiv gefordert und gefördert. Diese Zuständigkeit sehen direkte Vorgesetzte und die Personalentwicklung in ihrem Verantwortungsbereich. Aus dem Vorteil der sozialen Ähnlichkeit heraus, entscheidet sich, das meist ausschließlich aus Männern bestehende Management, bei der (Nach-)Besetzung von Führungspositionen für männliche Kandidaten. Dieser Sachverhalt stellt ein Hindernis für den beruflichen Werdegang qualifizierter Arbeitnehmerinnen dar. Das Aufbrechen dieser Strukturen bedarf Innovationswillen und Vertrauen. Der Zugang zu Netzwerken ist ein entscheidender Faktor für die Karriereentwicklung.

Die Förderung und die Entwicklung von Maßnahmen zur Steigerung des Frauenanteils in der Führung logistischer Unternehmen zählen zum Aufgabenbereich der Personalentwicklung und stellen die Vollziehung eines strategischen Elements dar. Die Verantwortlichen der Personalentwicklung forcieren ein ausgeglichenes Verhältnis der Belegschaft, der Abteilungen und Teams. Die Notwendigkeit Gender Mainstreaming in die

Unternehmenskultur zu integrieren wird erkannt. Für den Erfolg der Umsetzung und Anwendung von Gender Mainstreaming wird ein klares Bekenntnis der obersten Führungsebene benötigt, um die Bedeutung für den Unternehmenserfolg hervorzuheben und die ganzheitliche, unternehmensweite Integration zu betonen. Die Bewusstseinsbildung und die Kenntniserweiterung sind für Führungskräfte und ArbeitnehmerInnen aller Funktionen und Bereiche zu gestalten, sowohl in den jeweiligen Unternehmen, als auch im öffentlichen Bereich. Der Nutzen von Gender Mainstreaming ist im Rahmen von Schulungen und Kampagnen für das unternehmerische Handeln und die Gesellschaft zu verdeutlichen. Die Umsetzung eines Chancengleichheitskonzepts soll nicht als Aufwand für das Unternehmen betrachtet werden, sondern als Chance zur Nutzung aller zur Verfügung stehender Potenziale und als Möglichkeit zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit durch eine Produktivitätssteigerung und verbesserte, angepasste Produktlösungen.

Im folgenden Abschnitt werden abschließend Handlungsoptionen präsentiert, die aus den Ergebnissen der Untersuchung abgeleitet werden. Sie sind als Vorschläge zur Unternehmensentwicklung, zu einem ausgeglichenen Verhältnis der ArbeitnehmerInnenschaft zu verstehen und sollen zur Gewährleistung von Chancengleichheit beitragen.

7.2 Handlungsoptionen

Aus den Ergebnissen dieser Arbeit werden nun folgende Handlungsempfehlungen zusammengefasst dargestellt:

- **Revolutionierung des Managementverständnisses:** Eine erfolgreiche Persönlichkeit im Management zeichnet sich aus durch ein ausgeprägtes Fachwissen und soziale Kompetenz. Die erfolgreiche Führung eines Unternehmens ist nicht an geschlechterrollenstereotype Attribute gebunden. Das männlich geprägte Manager-Idealbild, ist durch eine lösungsorientierte, sozial kompetente Persönlichkeit zu ersetzen. Ein innovatives Managementverständnis bricht verfestigte Strukturen auf und öffnet Netzwerke.
- **Aufteilung der Verantwortung bei der Kinderbetreuung:** Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist eine Herausforderung für ArbeitnehmerInnen, Unternehmen und den öffentlichen Sektor. Die Versorgungspflicht stellt bisher eine geschlechtsspezifische Benachteiligung im Rahmen der Karriereentwicklung

dar. Aus diesem Grund bedarf es einer neuen Definition und einer Loslösung von der Deklaration als Frauenaufgabe. Die Verantwortung soll von Vater und Mutter gleichermaßen wahrgenommen werden. Das Bewusstsein kann durch Aufklärungskampagnen im öffentlichen Bereich und in Unternehmen beeinflusst werden. Das Ziel ist die Motivation von männlichen Arbeitnehmern ihre Karenzzeit zu genießen, ohne berufliche Nachteile daraus ziehen zu müssen. In Unternehmen ist die Auszeit vom Berufsleben bei beiden Geschlechtern als selbstverständlicher Faktor in der Personalplanung zu beachten. Die Verfügbarkeit ausreichender und geeigneter Betreuungsplätze ist Voraussetzung, um eine Symbiose von Berufs- und Familienleben zu erreichen.

- **Einführung einer Quotenregelung:** In den vergangenen 15 Jahren hat sich der Anteil der Frauen in den oberen Führungsebenen in österreichischen Unternehmen nicht entsprechend der Erwerbstätigkeit der Frauen und ihrer Qualifizierung entwickelt. Studien anerkannter Institutionen belegen, dass auf Basis der Freiwilligkeit kein Fortschritt erzielt wurde. Aus diesem Grund ist die gesetzliche Umsetzung einer Bestimmung über die Zusammensetzung von Aufsichtsrat und Vorstand zu befürworten. Die Effektivität einer verpflichteten Quotenregelung ist in anderen europäischen Ländern bereits erwiesen worden.
- **Aneignung von Gender Mainstreaming-Wissen:** In der Logistik- und Transportbranche ist der Begriff Gender Mainstreaming noch nicht als Konzept zur Produktivitätssteigerung im Bewusstsein verankert. Das Wissen um Gender Mainstreaming deckt die Vorteile und den Nutzen für das wirtschaftliche Handeln auf. Das Miteinbeziehen der geschlechterbezogenen Sichtweisen in alle Entscheidungen erhöht die Qualität der Resultate. An die Bedürfnisse beider Geschlechter angepasste Produktlösungen wirken sich auf die Kundenzufriedenheit und die Wettbewerbsfähigkeit positiv aus. Ein eindeutiges Bekenntnis der Führungskräfte zur Integration von Gender Mainstreaming verleiht dem Thema Priorität. Im Zuge der Aufklärungsarbeit sind beide Geschlechter anzusprechen, um an die Bedürfnisse angepasste Maßnahmen entwickeln zu können.
- **Stärkung des Selbstbewusstseins der Arbeitnehmerinnen:** Selbstbewusste MitarbeiterInnen gehen einen erfolgreichen Karriereweg. Unterstützung kann durch die Vorbildwirkung von Frauen in Führungspositionen entstehen oder die Teilnahme an Mentoring-Programmen. MentorInnen bieten die Gelegenheit Er-

fahrungen auszutauschen, Entwicklungsoptionen zu diskutieren und Netzwerke aufzubauen.

Die Maßnahmen eines Aktionsplans sollen sich gegenseitig ergänzen und ihre Wirkung multiplizieren. Ein dauerhaft geltendes Konzept nimmt die ArbeitnehmerInnenschaft ganzheitlich in Verantwortung.

7.3 Limitation und Ausblick

Das Ergebnis dieser Studie bezieht sich auf LogistikdienstleisterInnen in Wien und Umgebung. Die Untersuchung soll als Vorstudie betrachtet werden, die mittels qualitativer Interviews das spezifische Problemfeld erstmals eruiert. Aus unterschiedlichen Perspektiven von ExpertInnen der Logistik- und Transportbranche wird ein Überblick geschaffen und die Ursachen definiert und eingeschränkt. Zur näheren Erörterung ist die Erforschung von Teilbereichen und eingegrenzten Aspekten durch nachfolgende qualitative und quantitative Studien erforderlich. Die vorliegende Analyse gibt keinen Anlass zur Verallgemeinerung oder Übertragung der Ergebnisse auf andere (männerdominierte) Branchen.

8 Quellenverzeichnis

Arbeiterkammer Wien (2007): AK Auswertung 2007: Frauen in Führungspositionen – nur jedes 20. Vorstandsmitglied ist eine Frau, in: http://www.arbeiterkammer.at/bilder/d51/Hintergrundinfo_Frauen_in_Vorstaenden.pdf (29.10.2010)

Arbeiterkammer Wien (2009): Frauen in Geschäftsführung und Aufsichtsrat, in: <http://www.arbeiterkammer.at/bilder/d90/FraueninGFundAR2009.pdf> (29.10.2010)

Arbeiterkammer Wien (2010a): Frauen in Geschäftsführung und Aufsichtsrat, in: http://www.arbeiterkammer.at/bilder/d118/Frauen_in_Geschaeftsfuehrung1.pdf (15.07.2010)

Arbeiterkammer Wien (2010b): Studien - Frauen, in: <http://wien.arbeiterkammer.at/online/page.php?P=5549> (29.10.2010)

Arnold et al. (2004): Arnold, D./Isermann, H./Kuhn, A./Tempelmeier, H.: Handbuch Logistik, 2. Aufl., Springer-Verlag, Berlin/Heidelberg/New York 2004

Assig (2001): Assig, D.: Frauen in Führungspositionen, Die besten Erfolgskonzepte aus der Praxis, 1. Aufl., Deutscher Taschenbuch Verlag, München 2001

Assig/Beck (2001): Assig, D./Beck, A.: Was hat sie, was er nicht hat? Forschungsergebnisse zu den Erfolgen von Frauen in Führungspositionen, In: Assig, D.: Frauen in Führungspositionen, Die besten Erfolgskonzepte aus der Praxis, 1. Aufl., Deutscher Taschenbuch Verlag, München 2001, S. 11-21

Bendl (2004): Bendl, R.: Gendermanagement und Gender- und Diversitätsmanagement – ein Vergleich der verschiedenen Ansätze, In: Bendl, R./Hanappi-Egger, E./Hofmann, R. (2004): Interdisziplinäres Gender- und Diversitätsmanagement: Einführung in Theorie und Praxis, Linde, Wien 2004, S. 43-72

Bendl/Hanappi-Egger/Hofmann (2004): Bendl, R./Hanappi-Egger, E./Hofmann, R.: Interdisziplinäres Gender- und Diversitätsmanagement: Einführung in Theorie und Praxis, Linde, Wien 2004

Bockelmann/Böseler (1994): Bockelmann, K./Böseler, U.: Personalmanagement in der Logistik, Verlag für Logistik in Praxis und Wissenschaft, Dortmund 1994

Breinbauer/Bech (2006): Breinbauer, A./Bech, G.: „Gender Mainstreaming“ Chancen und Perspektiven für die Logistik- und Transportbranche in Österreich und insbesondere in Wien, in: <http://www.fh-vie.ac.at/Forschung/Publikationen/Studien/Gender-Mainstreaming-in-der-Logistikbranche.-Chancen-und-Perspektiven-fuer-die-Logistik-und-Transportbranche-in-Oesterreich-und-insbesondere-in-Wien> (09.08.2010)

Brooks/Brooks (2000): Brooks, D./Brooks, L.: Die sieben Geheimnisse erfolgreicher Frauen, Verlag moderner Industrie, Landsberg/Lech 2000

Bundeskanzleramt (2006): Auf Erfolgskurs – Die Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen in österreichischen Unternehmen sowie in der Selbstverwaltung , in: <http://www.bka.gv.at/DocView.axd?CobId=22955> (06.08.2010)

Bundeskanzleramt (2010): Europarecht, in: <http://www.bka.gv.at/site/5568/default.aspx> (15.08.2010)

Bundesministerin für Frauen und öffentlichen Dienst (2010a): Frauenbericht 2010, in: <http://www.bka.gv.at/site/7207/default.aspx> (06.08.2010)

Bundesministerin für Frauen und öffentlichen Dienst (2010b): Nationaler Aktionsplan, Leitpapier, Gleichstellung von Frauen und Männern am Arbeitsmarkt, in: <http://www.frauen.bka.gv.at/DocView.axd?CobId=35798> (06.08.2010)

Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend (2010): Gewerberecht, in: <http://www.bmwfj.gv.at/Unternehmen/Gewerbe/Documents/Liste%20reglementierte%20Unternehmenst%C3%A4tigkeiten.pdf> (29.10.2010)

Bundesvereinigung Logistik (2010): Logistik, in: <http://www.bvl.de/Logistik--SCM/Logistik/Logistik> (23.07.2010)

Chopra/Meindl (2007): Chopra, S./Meindl, P.: Supply Chain Management, Strategy, Planning & Operation, 3. Aufl., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 2007

Diekmann (2007): Diekmann, A.: Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. 18. Aufl., Rowohlt, Reinbek bei Hamburg 2007

Doblhofer/Küng (2008): Doblhofer, D./Küng, Z.: Gender Mainstreaming, Gleichstellungsmanagement als Erfolgsfaktor - das Praxisbuch, Springer-Verlag, Berlin/Heidelberg/New York 2008

Dobner (2001): Dobner, E.: Frauen in Führungspositionen, Sauer, Heidelberg 2001

Donau-Universität Krems (2010a): Koordinationsstelle Frauenförderung und Gender Studies, in: <http://www.donau-uni.ac.at/de/service/gender/koordination/index.php> (26.10.2010)

Donau-Universität Krems (2010b): Frauenförderungsplan der Universität für Weiterbildung Krems, in: <http://www.donau-uni.ac.at/de/universitaet/gremien/gleichbehandlung/frauenfoerderung/index.php> (26.10.2010)

EU-Gesetzgebung (2010): Fahrplan für die Gleichstellung von Frauen und Männer, in: http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/equality_between_men_and_women/c10404_de.htm (14.11.2010)

Europäische Kommission (2004): EQUAL-Leitfaden zu Gender Mainstreaming, in: http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/gendermain_de.pdf (13.08.2010)

Europäische Kommission (2010a): Bericht der Kommission an den Rat, das Europäische Parlament, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen, Gleichstellung von Frauen und Männer - 2010, in: ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=4328&langId=de (15.07.2010)

Europäische Kommission (2010b): Leitfaden für die durchgängige Berücksichtigung der Geschlechter-Perspektive in der Beschäftigungspolitik, soziale Eingliederung und Sozialschutz, in: ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=2045&langId=de (17.07.2010)

Europia Consulting (2008): Frauen in der Logistik, in: http://www.jobimpuls.de/cms/upload/dokumente/projekte/umfragen/Modul%204_Frauen%20in%20der%20Logistik.pdf (06.08.2010)

FEMtech (2010a): FEMtech, in: <http://www.femtech.at/index.php?id=26> (07.08.2010)

FEMtech (2010b): Förderungen, in: <http://www.femtech.at/index.php?id=36&L=htsfehlqmyf> (07.08.2010)

FH des bfi Wien (2010): Gender Mainstreaming, in: <http://www.fh-vie.ac.at/Die-FH/Gender-Mainstreaming> (26.10.2010)

Flick (2005): Flick, U.: Qualitative Forschung. 4. Aufl., Rowohlt, Reinbek bei Hamburg 2005

Frauenhofer Institut Materialfluss und Logistik (2010): Logistik-Lexikon, in: <http://www.bvl.de/taschenlexikon/> (23.07.2010)

Froschauer/Lueger (2003): Froschauer, U./Lueger, M.: Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme. WUV, Wien 2003

Gabler Wirtschaftslexikon (2010): Labor-Force-Konzept, in: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/labor-force-konzept.html> (14.11.2010)

Gildemeister (2005): Gildemeister, R.: Geschlechterforschung (gender studies). In: Flick, U.: Qualitative Forschung. 4. Aufl., Rowohlt, Reinbek bei Hamburg 2005, S. 213-223

Gläser (2006): Gläser, J.: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrument rekonstruierender Untersuchungen. 2. Aufl., VS, Wiesbaden 2006

Hopf (2005): Hopf, C.: Qualitative Interviews – ein Überblick. In: Flick, U.: Qualitative Forschung. 4. Aufl., Rowohlt, Reinbek bei Hamburg 2005, S. 349-360

Ihde (1991): Ihde, G.: Transport, Verkehr, Logistik. Gesamtwirtschaftliche Aspekte und einzelwirtschaftliche Handhabung, 2. Aufl., Verlag Franz Vahlen, München 1991

Johannes Kepler Universität Linz (2010a): Campus News Online, in: <http://www.iku.at/content/e274/e13428/e13425/e13424?apath=e32681/e31813/e31540/e31482> (26.10.2010)

Johannes Kepler Universität Linz (2010b): Frauennetzwerk, in: <http://www.jku.at/content/e213/e197/> (26.10.2010)

Karl-Franzens-Universität Graz (2008): Frauen an der Universität, in: <http://www.uni-graz.at/kffwww/frauenanderkug.html> (26.10.2010)

Kasper/Heimerl/Mühlbacher (2002): Kasper, H./Heimerl, P./Mühlbacher, J.: Strukturelle und prozessorientierte Organisationsformen, In: Kasper, H./Mayrhofer, W.: Personalmanagement – Führung – Organisation, 3. Aufl., Linde Verlag, Wien 2002, S. 19-94

Kasper/Mayrhofer (2002): Kasper, H./Mayrhofer, W.: Personalmanagement – Führung – Organisation, 3. Aufl., Linde Verlag, Wien 2002

Kummer/Grün/Jammerneegg (2006): Kummer, S./Grün, O./Jammerneegg, W.: Grundzüge der Beschaffung, Produktion und Logistik, Pearson Studium, München 2006

Lehrstuhl für Fördertechnik Materialfluss Logistik (2010): Logistikkompodium, in: http://www.fml.mw.tum.de/fml/index.php?Set_ID=320&letter=L&b_id=3936447B-3642-3945-442D-443638362D34 (28.06.2010)

MA 57 – Frauenabteilung (2010): Wiener Töchterttag, in: <http://www.toechterttag.at/> (03.09.2010)

Mayring (2005): Mayring, P.: Qualitative Inhaltsanalyse. In: Flick, U. (2005): Qualitative Forschung. 4. Aufl., Rowohlt, Reinbek bei Hamburg 2005, S. 468-475

Mayring (2008): Mayring, P.: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 10. Aufl., Beltz Verlag, Weinheim/Basel 2008

Mikus (2003): Mikus, B.: Strategisches Logistikmanagement. Ein markt-, prozess- und ressourcenorientiertes Konzept, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2003

Nissen-Baudewig (1995): Nissen-Baudewig, G.: Strategieorientiertes Management der Humanressourcen für die Logistik, Josef Eul Verlag GmbH, Bergisch Gladbach 1995

Österreichischer Arbeitskreis für Corporate Governance (2010): Österreichischer Corporate Governance Kodex Fassung Jänner 2010, in: http://www.wienerbourse.at/corporate/pdf/CG%20Kodex%20deutsch_Jan_2010_v4.pdf (06.08.2010)

Pfohl (2004): Pfohl, H.: Logistikmanagement. Konzeption und Funktion, 2. Aufl., Springer-Verlag, Berlin/Heidelberg/New York 2004

Profil Nr. 9 (2010): Profil, Nr. 9 vom 1. März 2010

Puchert (2003): Puchert, R.: Männliche Arbeitskultur. Wie Gleichstellung ganz ohne Strategie verhindert wird, In: Schacherl, I.: Gender Mainstreaming, kritische Reflexionen, Studia Univ.-Verl., Innsbruck, S. 79-92

Schacherl (2003): Schacherl, I.: Gender Mainstreaming, kritische Reflexionen, Studia Univ.-Verl., Innsbruck 2003

Schmidt (2004): Schmidt, A.: Gendergerechte Personalentwicklung, In: Bendl, R./Hanappi-Egger, E./Hofmann, R.: Interdisziplinäres Gender- und Diversitätsmanagement: Einführung in Theorie und Praxis, Linde, Wien 2004, S. 131-157

Schulte (2004): Schulte, C.: Lexikon der Logistik, R. Oldenbourg Verlag, München 1999

Simchi-Levi/Kaminsky/Simchi-Levi (2008): Simchi-Levi, D./Kaminsky, P./Simchi-Levi, E.: Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies and Case Studies, 3. Aufl., Irwin McGraw-Hill, Boston et al. 2008

Steyrer (2002): Steyrer, J.: Theorien der Führung, In: Kasper, H./Mayrhofer, W.: Personalmanagement – Führung – Organisation, 3. Aufl., Linde Verlag, Wien 2002, S. 157-212

Straube (2005): Straube, F.: Trends und Strategien in der Logistik – Ein Blick auf die Agenda des Logistik-Managements 2010, Deutscher Verkehrs-Verlag, Hamburg 2005

Strauss/Corbin (1996): Strauss, A./Corbin, J.: Grounded Theory. Grundlagen Qualitativer Sozialforschung. PsychologieVerlagsUnion, München 1996

Strunk, G. (2009): Eine Frau muss ein Mann sein, um Karriere zu machen, in:
[http://www.equalpayday.at/fileadmin/Dokumente/Eine Frau muss ein Mann sein um Karriere zu machen Zwillingsstudie G. Strunk.pdf](http://www.equalpayday.at/fileadmin/Dokumente/Eine_Frau_muss_ein_Mann_sein_um_Karriere_zu_machen_Zwillingsstudie_G._Strunk.pdf) (06.08.2010)

Strunk/Hermann (2009): Strunk, G./Hermann, A.: Berufliche Chancengleichheit von Frauen und Männern, Eine empirische Untersuchung zum Gender Pay Gap in: Zeitschrift für Personalforschung, Nr. 23(3) 2009, S. 237-257, in:
[http://www.femtech.at/fileadmin/downloads/Wissen/Literatur/ZfP 3 09 Strunk Hermann.pdf](http://www.femtech.at/fileadmin/downloads/Wissen/Literatur/ZfP_3_09_Strunk_Hermann.pdf) (06.08.2010)

Ten Hompel (2006): Ten Hompel, M.: Taschenlexikon Logistik. Abkürzungen, Definitionen und Erläuterungen der wichtigsten Begriffe aus Materialfluss und Logistik, Springer-Verlag, Berlin/Heidelberg/New York 2006

Verein Netzwerk Logistik Österreich (2010a): Logistik-Wörterbuch, in:
<http://www.vnl.at/Logistik.364.0.html> (28.06.2010)

Verein Netzwerk Logistik Österreich (2010b): Logistik-Wörterbuch, in:
<http://www.vnl.at/Logistikmanagement.370.0.html> (23.07.2010)

Von Kutzschenbach (2005): Von Kutzschenbach, C.: Frauen – Männer – Management, Führung und Team neu denken, 2. Aufl., Rosenberger Fachverlag, Leonberg 2005

Warnke (1996): Warnke, D.: Personalentwicklung in der Logistik, eine Konzeption für logistische Systemdienstleistungsunternehmen, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 1996

Weber/Kummer (1998): Weber, J./Kummer, S.: Logistikmanagement, 2. Aufl., Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1998

Weg (2003): Weg, M.: Gender Mainstreaming: Zukunftsstrategie für Gleichstellungspolitik?, In: Schacherl, I.: Gender Mainstreaming, kritische Reflexionen, Studia Univ.-Verl., Innsbruck 2003, S. 29-56

Welp/Schmeck (2005): Welp, I./Schmeck, M.: Kompaktwissen Gender in Organisationen, Lang, Frankfurt am Main, Wien 2005

Wirtschaftskammern Österreichs (2010): Statistisches Jahrbuch 2010, in: http://wko.at/statistik/jahrbuch/jb_2010_internet.pdf (15.07.2010)

Wirtschaftsuniversität Wien (2007): Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming: Konzepte, Umsetzung, Evaluierung, in: <http://www.wu.ac.at/gender/forschung/abgeschlp/2007/gm> (26.10.2010)

Wirtschaftsuniversität Wien (2010): Gender Award für Forschungsprojekt, in: <http://www.wu.ac.at/press/fnl/fnl39> (26.10.2010)

Zentrum für Berufsplanung (2010): WU Career Talks, Karrierechancen in der Logistik, in: <http://www.zbp.at/index.php?mid=3&smid=7&sid=29&eventid=331> (28.10.2010)

Experteninterviews

Interview Breinbauer (2010): Vizerektor (FH), Prof. (FH), Mag. Dr. Andreas Breinbauer, Stv. Leiter des FH-Kollegiums, Leitung des Bachelor- und Masterstudiengangs "Logistik und Transportmanagement" der FH des bfi Wien, am 8.6.2010

Interview Staberhofer (2010): Prof. (FH) DI Franz Staberhofer, Studiengangsleiter „Internationales Logistikmanagement“ an der FH Steyr, am 4.6.2010

Anonymisierte Interviews

Interview HR1 (2010): HR1, Personalentwicklung, am 9.6.2010

Interview HR2 (2010): HR2, Personalentwicklung, am 11.6.2010

Interview HR3 (2010): HR3, Personalentwicklung, am 16.6.2010

Interview HR4 (2010): HR4, Personalentwicklung, am 5.7.2010

Interview HR5 (2010): HR5, Personalentwicklung, am 6.7.2010

Interview HR6 (2010): HR6, Personalentwicklung, am 7.7.2010

Interview HR7 (2010): HR7, Personalentwicklung, am 12.7.2010

Interview AN1 (2010): AN1, Arbeitnehmerin, am 28.5.2010

Interview AN2 (2010): AN2, Arbeitnehmerin, am 3.6.2010

Interview AN3 (2010): AN3, Arbeitnehmerin, am 8.6.2010

Interview AN4 (2010): AN4, Arbeitnehmerin, am 8.6.2010

Interview AN5 (2010): AN5, Arbeitnehmerin, am 9.6.2010

Interview AN6 (2010): AN6, Arbeitnehmerin, am 13.6.2010

Interview AN7 (2010): AN7, Arbeitnehmerin, am 15.6.2010

Interview AN8 (2010): AN8, Arbeitnehmerin, am 15.6.2010

Anhang

Interviewleitfaden zur empirischen Untersuchung

Leitfaden Interviews Gruppe A

1. Wie hoch ist derzeit der Frauenanteil unter den Studierenden an Ihrer Ausbildungsstätte?
2. Wie hat sich der Frauenanteil in den letzten 5-10 Jahren entwickelt? Ist ein Trend erkennbar?
3. Gibt es Erhebungen über den beruflichen Werdegang der AbsolventInnen?
4. Worin liegt der Ausbildungsschwerpunkt an Ihrer Ausbildungsstätte? Wofür qualifizieren sich die Studierenden?
5. Gibt es Feedback aus der Wirtschaft?
6. Um an Ihrer Ausbildungsstätte studieren zu dürfen, ist vorab ein Aufnahmeverfahren zu absolvieren. Sind Unterschiede bei den Geschlechtern feststellbar in Bezug auf die Qualifikationen, die mitgebracht werden in den unterschiedlichen Bereichen? (zB. Technik, Informatik, Sprachen, betriebswirtschaftliche Kenntnisse)
7. Gibt es studienvorbereitende Angebote an Ihrer Ausbildungsstätte, die zum Ziel die Steigerung des Frauenanteils haben?
8. Weisen weibliche Studierende besondere Fähigkeiten in bestimmten Bereichen auf?
9. Bereiten Sie die Studierenden in irgendeiner Form auf den Bewerbungsprozess vor? Z.B. Assessment Center, soziale Kompetenz
10. Werden an Ihrer Ausbildungsstätte den Studierenden ausschließlich fachliche Kompetenz im Bereich Logistik vermittelt oder auch zusätzlich Führungskompetenz & Soft Skills?
11. Bereiten Sie die weiblichen Studierenden in irgendeiner Weise auf die zukünftige Position in einer männerdominierten Branche vor?
12. Schaffen Sie ein Bewusstsein im Rahmen der Ausbildung im Hinblick auf Gender Mainstreaming?
13. Werden gemeinsam mit den Betrieben ihrer Branche Maßnahmen entwickelt, die den niedrigen Frauenanteil, besonders bei höher zu qualifizierenden Positionen, entgegen kommen?
14. Gibt es eine Beratungsstelle für Studierende, die sich mit Karriereplanung befasst?
15. Gibt es Feedback von den Alumnis über Karrierchancen in der Logistik und über die Gender Mainstreaming-Umsetzung in den Betrieben, in denen sie jetzt arbeiten?

Leitfaden Interviews Gruppe B

1. Die Logistik und Transportwirtschaft ist eine männerdominierte Branche. Die Frauenquote ist, vor allem in den höheren Ebenen des Managements, sehr niedrig. Warum denken Sie ist das so?
2. Bilden Sie Führungsnachwuchs aus? Gibt es in Ihrem Unternehmen Traineeprogramme?
3. Werden Frauen in ihrem Wunsch nach Weiterbildung/Aufstiegsmöglichkeiten unterstützt?
4. Soziale Kompetenz ist im Top-Management ein Faktor, der entscheidend zum Erfolg beiträgt. Schätzen Sie die Ausprägung dieses Faktors bei Männern oder bei Frauen höher ein? Ist diese Eigenschaft wichtig bei der Personalauswahl? Wie überprüfen Sie das Vorhandensein dieser Eigenschaft?
5. Inwiefern haben sich die Anforderungen in der Logistik in den vergangenen Jahren durch die Internationalisierung und technologische Innovationen verändert?
6. Nehmen Sie unterschiedliche Ausprägungen bestimmter Qualifikationen unter den Geschlechtern wahr?
7. Nehmen Sie unterschiedliche Managementstile unter den Geschlechtern wahr?
8. Achten Sie bei der Personalauswahl für eine Position auf den Frauenanteil in der entsprechenden Abteilung?
9. Entwickeln Sie Maßnahmen, die die Berufsbilder in der Logistik und Transportwirtschaft in ihrem Unternehmen für Frauen attraktiver machen? Z.B. achten Sie bei der Stellenausschreibung darauf?
10. Haben Sie das Konzept des Gender Mainstreamings in ihrem Unternehmen umgesetzt? Welche Maßnahmen werden zur Bewusstseinsbildung bei den Führungskräften entwickelt? Werden Frauen und Männer gleichermaßen im Rahmen der Konzeptumsetzung integriert?
11. Gibt es Angebote, die die Verwirklichung der Work-Life-Balance beider Geschlechter fördert? (Z.B. Teilzeitmodelle, Betriebskindergarten, flexible Arbeitszeitmodelle, Angebote zur Erleichterung des beruflichen Wiedereinstiegs nach dem Nachwuchs-/Bildungskarenz, Sabbatikal)
12. Hat die Anstellung einer Frau in der Vergangenheit die Unternehmenskultur positiv oder negativ beeinflusst? Welche Veränderungen haben Sie wahrgenommen?
13. Wirkt der Arbeitgeber aktiv an der Erhöhung der Frauenquote in seinem Unternehmen mit? Gibt es spezielle Förderprogramme, eine interne Frauenquote?
14. Resümee, Ergänzung: Die Logistik und Transportwirtschaft ist eine männerdominierte Branche. Die Frauenquote ist, vor allem in den höheren Ebenen des Managements, sehr niedrig. Warum denken Sie ist das so?

Leitfaden Interviews Gruppe C

1. Wie lang sind Sie bereits für das Unternehmen tätig?
2. Welchen Aufgabenbereich haben Sie übernommen? Welche Position nehmen Sie im Unternehmen ein?
3. Welche Ausbildung haben Sie absolviert?
4. Haben Sie die erlernten Inhalte dieser Ausbildung für ihre jetzige Aufgabe in der Logistik und Transportwirtschaft qualifiziert?
5. Welche Eigenschaften (Persönlichkeit) und Fähigkeiten (fachliches Wissen) haben Sie außerdem für diese Position, Ihrer Meinung nach, qualifiziert? Welche Eigenschaften und Fähigkeiten sind, Ihrer Meinung nach, für ihre Position in dieser Branche (männerdominierte Logistik und Transportwirtschaft) besonders von Bedeutung?
6. Entsprechen Ihre Erwartungen an das Berufsbild der Wirklichkeit?
7. Ist der Job noch immer attraktiv für Sie?
8. Basiert die Unternehmenskultur in Ihrem Unternehmen auf dem Konzept des Gender Mainstreamings?
9. Was verstehen Sie unter Work-Life-Balance?
10. Können Sie in der Unternehmenskultur ihre Work-Life-Balance verwirklichen?
11. Sind Sie bereits an Grenzen im Zuge ihrer Karriereplanung gestoßen? Sind Sie mit dem Phänomen der gläsernen Decke schon in Berührung gekommen?
12. Warum glauben Sie gibt es so wenige Frauen in der Führungsebene, in Unternehmen der Logistik und Transportwirtschaft?
13. Fühlen Sie sich gegenüber männlichen Kollegen benachteiligt? Wenn ja, in welchen Bereichen?
14. Gibt es spezielle (Karriere-)Förderprogramme für Frauen in Ihrem Unternehmen?
15. Sie arbeiten in einer männerdominierten Branche. Der Frauenanteil ist, besonders im Top-Management, sehr niedrig. Warum haben Sie sich dennoch entschieden ihren beruflichen Werdegang in der Logistik und Transportwirtschaft zu gehen? Welche Merkmale und Bedingungen der Logistik und Transportwirtschaft haben FÜR die Berufswahl in dieser Branche gesprochen?
16. Sehen Sie die Tätigkeit in einem männerdominierten Unternehmen als besondere Herausforderung?
17. Welche Maßnahmen müssten, Ihrer Meinung nach, getroffen werden, um den Frauenanteil in den oberen Management-Ebenen, in der Logistik, zu erhöhen?