

Lothar Schröder/Edelgard Kutzner/
Cornelia Brandt (Hrsg.)

Innovation durch Chancengleichheit als Innovation



Lothar Schröder/Edelgard Kutzner/Cornelia Brandt (Hrsg.)
Innovation durch Chancengleichheit –
Chancengleichheit als Innovation

Dr. Heike Belitz, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung Berlin, Abteilung Innovation, Industrie, Dienstleistung

Nina Bessing, Bereichsleiterin Wirtschaft, EAF | Europäische Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft

Monika Brandl, ver.di Gewerkschaftsratsvorsitzende, Gesamtbetriebsratsvorsitzende bei der Deutschen Telekom

Cornelia Brandt, Dipl. Soz., Innovation und Gute Arbeit, ver.di Bundesverwaltung Berlin

Anna Froese, Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Fachbereich Gender und Diversity in Organisationen am Institut für Werkzeugmaschinenbau und Fabrikbetrieb, Technische Universität Berlin

Dr. Monika Goldmann, TU Dortmund, Sozialforschungsstelle

Prof. Dr. Doris Janshen († Februar 2009), Universität Duisburg-Essen, Essener Kolleg für Geschlechterforschung

Dr. Klaus Kinkel, Vorsitzender Deutsche Telekom Stiftung

Dipl. Vw. Tanja Kirn, Universität Potsdam, Lehrstuhl Finanzwissenschaft

Dr. Edelgard Kutzner, TU Dortmund, Sozialforschungsstelle, und Universität Bielefeld, Interdisziplinäres Zentrum für Frauen und Geschlechterforschung

Dr. Carmen Leicht-Scholten, RWTH Aachen, Leiterin der Stabsstelle »Integration Team – Human Resources, Gender and Diversity Management«

Matthias Lindner, M.A., ver.di Bundesverwaltung, Bereichsleiter Genderpolitik

Inaluk Schaefer, Deutsche Telekom AG, Group Diversity Management

Prof. Dr. Martina Schraudner, Fachbereich Gender und Diversity in Organisationen am Institut für Werkzeugmaschinenbau und Fabrikbetrieb, Technische Universität Berlin.

Lothar Schröder, Mitglied des ver.di Bundesvorstandes

Prof. Barbara Schwarze, Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit und Professorin für Gender und Diversity Studies, Fachhochschule Osnabrück

Sylvia Stange, Deutsche Telekom AG, Group Diversity Management

Prof. Axel Werwatz, Ph.D., TU Berlin, Fachgebiet Ökonometrie und Wirtschaftsstatistik

Dr. Andrea Wolfram, RWTH Aachen, stellvertretende Leiterin der Stabsstelle »Integration Team – Human Resources, Gender and Diversity Management«

**Lothar Schröder/Edelgard Kutzner/
Cornelia Brandt (Hrsg.)
Innovation durch Chancengleichheit
– Chancengleichheit als Innovation**

VSA: Verlag Hamburg

In diesem Buch werden die Beiträge der Tagung »Chancengleichheit als Innovationsfaktor« dokumentiert, die im Juni 2008 von ver.di mit Unterstützung der Deutschen Telekom-Stiftung in Königswinter veranstaltet wurde. Wir danken der Deutschen Telekom-Stiftung für die Förderung der Veranstaltung und der Dokumentation.

www.telekomstiftung.de

www.verdi.de

www.vsa-verlag.de

■ Inhalt

Edelgard Kutzner/Cornelia Brandt Innovation durch Chancengleichheit – Chancengleichheit als Innovation	7
--	---

Klaus Kinkel Innovation und Frauen	20
Die Hälfte der »Mann«schaft sitzt auf der Reservebank	

Lothar Schröder Die Architektur der herkömmlichen Geschlechterrollen neu zusammensetzen	28
---	----

■ Frauen – Partizipation – Innovation

Monika Brandl Innovationsbarometer der Gewerkschaft	36
---	----

Heike Belitz/Tanja Kirn/Axel Werwatz Die Innovationsfähigkeit Deutschlands und die Beteiligung von Frauen	49
Ergebnisse des »Innovationsindikator Deutschland«	

Martina Schraudner/Anna Froese Innovation durch Chancengleichheit der Geschlechter	61
--	----

■ Gender und Diversity im Innovationsprozess

Nina Bessing Think pink or think diverse?!	80
Über die Förderung von Perspektivenvielfalt in Innovationsprozessen	

Doris Janshen Soziomedizinische Genderforschung – eine Innovation nicht ohne Risiken und Nebenwirkungen?	94
--	----

Monika Goldmann
Innovationen in der Pflege 112
Neue Anforderungen an Pflegedienstleistungen

Andrea Wolfram/Carmen Leicht-Scholten
Gender und Diversity in der Technikentwicklung 128

■ Ansätze für mehr Chancengleichheit

Sylvia Stange/Inaluk Schaefer
Denn »Bauknecht« wusste nicht, was Frauen wünschen 148
Frauen ans Netz und mehr

Barbara Schwarze
NutzerInnen, Forscherinnen und EntwicklerInnen 157
Innovationspotenziale für die Produktentwicklung

Matthias Lindner
**Gender Mainstreaming als Instrument und Motor
von Innovation und Qualitätsmanagement** 177

Edelgard Kutzner
Diversity als Innovationsstrategie 192
Das Selbstanalysetool »Online-Diversity«

Edelgard Kutzner/Cornelia Brandt

Innovation durch Chancengleichheit – Chancengleichheit als Innovation

Mit diesem Buchtitel wird bereits auf die doppelte Zielsetzung von Chancengleichheit im Innovationsprozess aufmerksam gemacht. Innovation kann es nur geben, wenn es Chancengleichheit gibt. Gleichzeitig stellt die Herstellung von Chancengleichheit durch entsprechende Zielformulierungen und Handlungsweisen selbst eine Innovation dar. Dieses war Thema einer Veranstaltung, die am 9. und 10. Juni 2008 in Königswinter stattfand. Veranstaltet wurde sie von ver.di mit Unterstützung der Deutschen Telekom Stiftung. Eine Folgeveranstaltung ist geplant. Mit dieser Veranstaltung und der Buchveröffentlichung wollen ver.di und die Deutsche Telekom Stiftung einen Beitrag zur aktuellen Innovationsdebatte leisten.

Ausgangspunkt der folgenden Beiträge ist die viel diskutierte Innovationsschwäche in Deutschland. Die Gründe hierfür sind vielfältig. Festgestellt werden kann aber auf jeden Fall, dass zur Innovationsfähigkeit von Unternehmen neben der Fähigkeit, neue Trends und Bedürfnisse frühzeitig wahrzunehmen, auch die Fähigkeit gehört, Impulse von innen zu nutzen, kreative Ideen der Beschäftigten zu fördern, ihr Wissen aufzunehmen und zielgerichtet einzusetzen. Umso mehr überrascht es, dass dabei das Innovationspotenzial von Frauen, älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unterschiedlichster Herkunft kaum einmal Erwähnung findet. Die Innovationsschwäche in Deutschland hat auch mit Defiziten bei sozialen und organisatorischen Faktoren in den Unternehmen zu tun. Innovationen sind nicht nur Ergebnis gezielter Forschung und Entwicklung in den entsprechenden Abteilungen. Sie werden darüber hinaus alltäglich und unspektakulär in allen Bereichen eines Unternehmens geleistet. Und auch hier kommt es zuallererst auf die Spielräume für Kreativität, Qualifikation, Wissen, Lernfähigkeit und Arbeitsorganisation an. Ein erfolgreiches Ideen- und Innovationsmanagement setzt auf die Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Noch zu oft jedoch werden Beschäftigte entmutigt, indem sie und ihre Ideen keine Wertschätzung erfahren. Dabei genügt es nicht, dass der einzelne

Mensch kreativ und lernfähig ist – das Unternehmen, die Organisation, in der er oder sie arbeitet, muss ebenfalls lernfähig sein, d.h. neues Wissen muss aufgenommen und in marktfähige Produkte und Dienstleistungen umgesetzt werden.

Die Ergebnisse verschiedener Umfragen (u.a. Brandt: »Innovationsbarometer« und Werwatz: »Innovationsindikator« in diesem Band) belegen, Frauen sind im Hinblick auf Möglichkeiten zur Beteiligung an Innovationen deutlich weniger zufrieden mit den Bedingungen der Unternehmensorganisation sowie mit der sie umgebenden Unternehmenskultur. Offensichtlich werden neben den weichen Faktoren auch die so genannten harten Faktoren von Frauen und Männern unterschiedlich wahrgenommen. In den innovationsrelevanten Aspekten fallen die Beurteilungen der befragten Frauen deutlich schlechter aus. Die Ergebnisse liefern somit Indizien für die Annahme, dass Frauen am Innovationsgeschehen nicht angemessen beteiligt, ihre Kompetenzen, ihr Wissen und ihre Ideen unzureichend berücksichtigt werden.

Daraus ergeben sich u.a. folgende Fragen:

- Wie können Frauen motiviert werden, sich an den Innovationen zu beteiligen, von denen sie bislang ferngehalten wurden?
- Wo innovieren Frauen schon erfolgreich, und es wird nicht zur Kenntnis genommen?
- Wie kann diese Beteiligung am Innovationsprozess nachhaltig abgesichert werden?

Barrieren gegen Frauen sind nicht zu übersehen. Frauen sind gut ausgebildet, sie besitzen Innovationspotenziale, diese bleiben aber ungenutzt, entweder weil ihnen erfolgreiche Innovationen nach wie vor nicht zugetraut werden oder weil sie ihre Potenziale aufgrund der betrieblichen Bedingungen (geschlechterbezogene Arbeitsteilung, homogene Entwicklungsteams bestehend nur aus Männern, Männerdominanz in innovativen Unternehmen etc.) nicht einbringen können. »Die Verweigerung gesellschaftlicher Anerkennung und die Vergeudung menschlicher Fähigkeiten werden so zur wirksamen Fessel für die Innovationsbereitschaft«, so das Innovations-Positionspapier von ver.di.

Innovationen können sich auf neue Produkte, neue Dienstleistungen, aber auch auf neue Prozesse der Arbeitsorganisation, Personal- oder Organisationsentwicklung beziehen. Innovationen sollten

sich an Kundinnen und Kunden, Nutzerinnen und Nutzern orientieren. Der Erfolg von Innovationen ist in hohem Maße davon abhängig, wie sich neue Produkte, Dienstleistungen und Prozesse durchsetzen. Im Innovationsprozess ist die Gefahr der Herstellung von benachteiligender Geschlechterdifferenz sehr groß. Beispiele hierfür finden sich dabei nicht nur in der Produkt- und Dienstleistungsentwicklung, sondern auch beim Marketing. Hier werden längst überholte Geschlechterklischees aufrechterhalten und wieder aktualisiert, wenn Frauen beispielsweise beim Genuss eines neuartigen Erfrischungsgetränkes unterstellt wird, sie dächten dabei an gesunde Ernährung, Männer dagegen an Coolness. Die Beispiele ließen sich beliebig auf andere Bevölkerungsgruppen wie alte und junge Menschen übertragen.

Die Differenzierung sollte und kann also nicht primär nach Geschlecht oder anderen Gruppen erfolgen, sondern nach Nutzungsinteressen. So stellt sich vielleicht heraus, dass auch Männer Interesse an einer Bedienoberfläche haben, bei der Funktionalität und Übersichtlichkeit im Vordergrund stehen, die eigentlich für die vermuteten nicht technikverliebten Interessen von Frauen konzipiert war. Oder dass ältere Menschen (Frauen und Männer), die einen Pflege-roboter nutzen sollen, andere Interessen haben als die jungen Konstrukteursmänner. In diesem Fall wurde ein Pflegeroboter entwickelt, der zwar Bierdosen und Chipstüten greifen konnte, aber keine Teetasse. Andere Beispiele wiederum u.a. bei der Entwicklung medizinischer Produkte zeigen, dass die Berücksichtigung von (in diesem Fall körperlichen) Unterschieden zwischen Frauen und Männern zu innovativen Produkten führen kann. Durch die ausschließliche Berücksichtigung des Mannes bei der Entwicklung von Produkten traten medizinische Behandlungsfehler auf, die zu vermehrten Schlaganfällen bei Frauen führten.

Folglich ist beides wichtig: Eine geschlechtersensible Forschung und Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen *und* die Verbesserung der Beteiligung von Frauen am Innovationsprozess durch die Herstellung von Chancengleichheit. Es geht also nicht darum, »Frauenautos« zu entwickeln und zu vermarkten. Um Frauen und Männer als Kundinnen und Kunden ernst zu nehmen, ihre z.T. gleichen, aber auch unterschiedlichen Bedürfnisse zu erkennen *und* Chancengleichheit im Erwerbsarbeitsleben herzustellen, sollten mehr Frauen an der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen be-

teiligt werden. Um die Innovationsfähigkeit von Unternehmen zu stärken, ist die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen am Innovationsprozess somit unerlässlich.

Hinter diesen Überlegungen stecken u.a. drei Annahmen, die in diesem Band diskutiert werden:

- Die Beteiligung von Frauen und anderen bislang vernachlässigten Gruppen fördert Innovationen.
- Frauen und diese anderen Gruppen sind innovativ, das muss sichtbar gemacht und gefördert werden.
- Chancengleichheit stellt einen Innovationsfaktor dar.

Unternehmensführung und Mitbestimmung sollten folglich deutlich sensibler reagieren und bereits bei der Entwicklung und Einführung von Innovationsmanagementsystemen Fragen der Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit berücksichtigen. Andernfalls laufen sie Gefahr, die Innovationspotenziale von Frauen und anderen Beschäftigtengruppen nicht zu nutzen.

Die Beiträge setzen sich u.a. mit folgenden Fragen auseinander:

- In welchen Bereichen finden Innovationen statt (z.B. befinden sich in dem wachsenden Dienstleistungssektor jede Menge Potenziale)?
- Über welche Innovationen wird geredet (technische oder soziale Innovationen, Anpassungs- oder Sprunginnovationen)?
- Wer ist am Innovationsprozess beteiligt?
- Erfolgen Innovationen geschlechtersensibel, d.h. werden die möglicherweise vorhandenen unterschiedlichen Interessen und Bedürfnisse von Frauen und Männern berücksichtigt oder werden lediglich stereotype Vorstellungen über die Frauen und die Männer reproduziert?
- Welche Bedingungen sind erforderlich, damit Frauen und Männer gleichberechtigt innovativ sein können?
- Wie tragfähig sind die aktuellen Maßnahmen zur Förderung der Chancengleichheit?
- Wie kann eine nachhaltige Beteiligung/Integration der Frauen gewährleistet werden? Welche Konzepte sind erforderlich?
- Welche Bedeutung kommt anderen bislang vernachlässigten Gruppen zu?
- Welche Aufgaben kommen auf Unternehmensleitung, Betriebsräte und Gewerkschaften zu?

Die Perspektive auf das Geschlechterverhältnis wird dabei in einigen Beiträgen erweitert um die Perspektive Diversity, also um die Perspektive von Vielfalt bezogen auf Kundinnen und Kunden, Nutzerinnen und Nutzer, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, Studentinnen und Studenten etc.

Die Beiträge

Zunächst gibt *Klaus Kinkel* einen Einstieg in das Thema. Sein Ausgangspunkt: Für die mathematisch-naturwissenschaftlich-technischen Studiengänge müssen mehr Frauen gewonnen werden. Dabei sieht er die Barrieren nicht vorrangig bei den Frauen, deren Interesse und Potenziale seien durchaus gegeben. Die Barrieren sieht er eher in gesellschaftlich kulturell und strukturbedingten Ursachen, ganz konkret in der Einstellung der Bevölkerung in Deutschland zur Berufstätigkeit von Frauen sowie an der so genannten Gläsernen Decke, die Frauen am beruflichen Aufstieg hindert. Hinzu kommen subtile Formen der Diskriminierung, die sich beispielsweise in Einstellungsverfahren und in der Bewertung von wissenschaftlichen Arbeiten zeigen.

Danach führt *Lothar Schröder* aus, warum sich die Gewerkschaft ver.di mit dem Thema Innovation und im Besonderen mit dem Thema Innovation und Gender befasst. Er bewegt sich dabei genau in dem Spannungsfeld der meisten Beiträge, indem er fragt: Wie kann die Beteiligung von Frauen an Innovationsprozessen sichergestellt werden? Wie können gendersensible Innovationsprozesse gefördert werden? Und letztlich die vermutlich am schwierigsten zu beantwortende Frage: Wie kann ein Prozess der Veränderung im Denken und Handeln begonnen werden?

Nach den beiden Einführungen von Klaus Kinkel und Lothar Schröder sind die Beiträge drei Schwerpunkten zugeordnet:

Frauen – Partizipation – Innovation

In diesem Teil geht es um eine Bestandsaufnahme und Zustandsbeschreibung der Situation von Frauen im Innovationsprozess.

Monika Brandl präsentiert die Ergebnisse der regelmäßig von ver.di durchgeführten Befragung zum »Innovationsbarometer«. Als Pionieraktivität der »Innovationsinitiative« der Bundesregierung als

einmalige Untersuchung gestartet, wird das Barometer heute periodisch eingesetzt, um die Entwicklung des Innovationsklimas in deutschen Unternehmen abbilden und in die Diskussion rückkoppeln zu können. Folgende Fragen stehen im Mittelpunkt: Wie entstehen Innovationen in Unternehmen? Gibt es eine innovationsförderliche Kultur, ideale Prozesse oder besondere Strukturen, welche das Entstehen von Innovationen unterstützen? Und: Wie wirken diese Faktoren auf den Wissensträger Mensch im Zentrum des Innovationsgeschehens? Auf diese Fragen versucht die Befragung von ver.di-Mitgliedern, die in Aufsichtsräten deutscher Unternehmen vertreten sind, Antworten zu erhalten. Aus den vorliegenden Ergebnissen lässt sich viel Nachholbedarf in Bezug auf die Gleichbehandlung von Gleichem und differenzierte Behandlung von Ungleichem erkennen.

Danach stellen *Heike Belitz*, *Tania Kirn* und *Axel Werwatz* Ergebnisse des »Innovationsindikators Deutschland« vor. Auch sie gehen davon aus, dass die Fähigkeit der Menschen und der Unternehmen, Innovationen hervorzubringen, d.h. neues Wissen zu schaffen und in neue marktfähige Produkte und Dienstleistungen umzusetzen, von herausragender Bedeutung für Wachstum und Wohlstand in hochentwickelten Industrieländern wie Deutschland ist. Doch wie innovationsfähig ist Deutschland? Mit dem »Innovationsindikator Deutschland« versucht ein Team von Wirtschaftswissenschaftlern des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) Berlin, diese Frage statistisch zu beantworten. Ziel dieses Projekts ist es, die Innovationsfähigkeit Deutschlands im internationalen Vergleich jährlich zu erfassen, zu bewerten und für eine breite Öffentlichkeit verständlich darzustellen. Dazu wird eine Vielzahl von Einzelindikatoren zum Innovationsgeschehen themenweise zusammengefasst und schließlich zu einem Gesamtindikator der Innovationsfähigkeit verdichtet. Ein besonders wichtiges Teilgebiet ist das Humankapital, d.h. die Frage, wie gut ein Land viele hochqualifizierte Menschen auszubilden und in den Innovationsprozess zu integrieren vermag.

Angesichts des für die Zukunft in allen entwickelten Ländern erwarteten steigenden Bedarfs nach Hochqualifizierten und des aus demografischen Gründen zurückgehenden Angebots bieten die Integration hoch qualifizierter Zuwanderer und die stärkere Beteiligung von Frauen an Innovationsprozessen Möglichkeiten zur Verstärkung im Bereich qualifizierte Beschäftigte. Hierbei zeigt sich, dass Deutsch-

land im internationalen Vergleich deutlich hinterherhinkt und damit Innovationschancen verspielt.

Martina Schraudner und *Anna Froese* befassen sich ganz explizit mit der Frage der Chancengleichheit im Innovationsprozess. Ausgehend von einer Darstellung zentraler gesellschaftlicher Entwicklungen zeigen sie, wie die stärkere Einbindung von Frauen in das deutsche Innovationssystem dazu beitragen kann, die Innovationsfähigkeit zu erhöhen. Chancengleichheit wird in dieser Sichtweise zunehmend zu einem entscheidenden Faktor für den Gesamterfolg von Unternehmen. In ihrem Beitrag werden die (betriebswirtschaftlichen) Effekte und der Nutzen von Chancengleichheit aufgezeigt und mit Best-Practice-Beispielen illustriert. Sie führen aus, wie die Integration von Frauen in unternehmerische Produktentwicklungsprozesse das innovative Potenzial eines Unternehmens fördern und den Zugang zu neuen (kaufkräftigen) Zielgruppen ermöglichen kann. Mit neuen Marketingmaßnahmen kann es beispielsweise gelingen, Frauen direkter anzusprechen. In ihrem Beitrag werden Möglichkeiten und Modelle zur Stärkung und Implementierung von Prinzipien der Chancengleichheit vorgestellt, in den Kontext von Diversity-Management gestellt und im Kontext der Implementierung organisationaler Wandelprozesse diskutiert.

Gender und Diversity im Innovationsprozess

Im zweiten Teil stehen Innovationen im Mittelpunkt, die entweder unter Beteiligung von Frauen oder unter Berücksichtigung geschlechtersensibler Fragestellungen erfolgen. Vor allem werden Rahmenbedingungen beleuchtet, die für diese Vorgehensweisen erforderlich sind. Zudem wird der Blick auch auf Diversity gerichtet, indem auch andere bislang vom Innovationsgeschehen ausgeschlossene Beschäftigtengruppen mit einbezogen werden.

Nina Bessing erweitert den Blick von Gender auf Diversity und fragt: »Think pink or think diverse?« Sie konstatiert, dass die Entwicklung neuer Ideen, Produkte und Dienstleistungen in Industrie und Wissenschaft zu einem großen Teil immer noch in geschlechtshomogen zusammengesetzten Teams stattfindet. Forschungsergebnisse zeigen, dass Entwickler in solchen Teams oftmals gemäß der I-Methodology die eigenen Nutzungsanforderungen und Bedürfnisse bewusst oder unbewusst als Grundlage für Ihre Entwicklungen nehmen. Die Folge

sind Innovationen, welche die Vielfalt an Kundenbedürfnissen, die im Markt existieren, oftmals nicht abdecken. Der Beitrag skizziert vor diesem Hintergrund, was Entwicklungs- und Innovationsteams tun können, um die vielfältigen Bedürfnisse von Kundinnen und Kunden besser im Entwicklungsprozess zu berücksichtigen. Dazu werden Beispiele aus zwei Forschungsprojekten vorgestellt. Insbesondere wird die Herausforderung diskutiert, die Kategorie Geschlecht bewusst einzubeziehen, ohne Stereotype zu produzieren und andere Diversity-Merkmale zu vernachlässigen. Es ist ein Plädoyer für die Förderung von Perspektivenvielfalt in Innovationsprozessen.

Doris Janshen widmet sich in ihrem Beitrag einem Thema, welches eigentlich auf der Hand liegt, aber dennoch lange vernachlässigt wurde, die Soziomedizinische Genderforschung. Im Fokus steht hier die Frage, in welchem Maße und in welchen Formen die medizinische Forschung als naturwissenschaftliche Disziplin sowie die ärztliche und klinische Praxis mit sozialen und kulturellen Faktoren verschränkt sind. Am Essener Kolleg für Geschlechterforschung werden hierbei die medizinischen Disziplinen – insbesondere die Kardiologie, die Nephrologie, die Pharmakologie und die Neurowissenschaften mit den Sozialwissenschaften und der Genderforschung zur Konvergenz gebracht. Den Innovationsgehalt dieses Forschungsansatzes erläutert Doris Janshen am Beispiel des Projekts »Frauen und Männer nach der Nierentransplantation«. Es steht exemplarisch für die Sicherung der Partizipation von Frauen an einem zukunftssichernden Forschungsfeld. Unter Zusammenführung von pharmakologischem, nephrologischem und sozialwissenschaftlichem Wissen wird erforscht, wie die sozialen Lebenslagen und deren Verarbeitung die Rehabilitation von Patienten und Patientinnen nach der Nierentransplantation beeinflussen. In dem Beitrag wird deutlich, wie hochinnovativ es ist, Geschlecht in disziplinäre medizinische Forschungen bzw. interdisziplinäre soziomedizinische Projekte einzubringen. Insofern sind entsprechende wissenschaftliche Orientierungen für Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen von sehr hohem Erkenntniswert.

Daran anschließend bleiben wir zwar im Gesundheitsbereich, betrachten aber nunmehr die Seite der dortigen Einrichtungen und der Beschäftigten. *Monika Goldmann* setzt sich in ihrem Beitrag mit Innovationen in der Pflege auseinander. Bekanntermaßen befindet sich der Gesundheits- und Pflegebereich derzeit in tief greifenden Verän-

derungsprozessen. Gesellschaftliche Entwicklungen wie der demografische Wandel mit dem Altern großer Teile der Bevölkerung, Globalisierungsprozesse mit ihrem starkem Veränderungsdruck für das soziale Sicherungssystem, aber auch dringend notwendige Reformen des Gesundheitswesens haben gravierende Auswirkungen auf Organisationen und die Gestaltung von Arbeit in der Pflege. In ihrem Beitrag legt sie zwei Schwerpunkte: Erstens ist die Innovationskraft der Anbieter von Pflegedienstleistungen von zentraler Bedeutung für die zukünftige Qualität von Pflege ebenso wie für das wirtschaftliche Überleben der Pflegeeinrichtungen. Und zweitens wird das Bild von Pflege als einer Domäne, in der Frauen ihre »natürlichen« pflegerischen Fähigkeiten einsetzen können, zunehmend obsolet. Die Bewältigung der vielfältigen neuen Anforderungen in den Pflegeeinrichtungen erfordert neue Kompetenzen von Führungskräften ebenso wie von den Pflegekräften in den Einrichtungen. Verändert dies die traditionelle geschlechterhierarchische Arbeitsteilung in diesem Bereich? Anzumerken ist auf jeden Fall, dass die Innovationskraft des Pflegepersonals bislang völlig unterschätzt wird. Erfolgreiche Pflegeeinrichtungen nutzen jedoch gerade dieses Potenzial, um ihre Dienstleistungen und deren Qualität weiterzuentwickeln. In ihren Ausführungen stützt sich Monika Goldmann auf empirische Studien in Pflegeeinrichtungen, die sich durch einen innovativen Umgang mit den schwierigen Rahmenbedingungen dieses Feldes auszeichnen.

Nach dem eher frauendominierten Bereich der Pflegearbeit widmen sich *Andrea Wolffram* und *Carmen Leicht-Scholten* einem traditionell eher männerdominierten Bereich: der Technikentwicklung. Und auch sie erweitern den Blick von Gender auf Diversity. In den Gender Studies ist unbestritten, dass Technik nicht geschlechterneutral ist und Auswirkungen auf die Geschlechterverhältnisse hat. Umgekehrt wird aber auch die Technikentwicklung durch Geschlechterverhältnisse beeinflusst. Gender Studies in der Technikforschung analysieren dementsprechend die anhaltende Assoziation von Männlichkeit und Technik, in der kulturelle Repräsentationen von Technik zusammenlaufen mit Bildern von Männlichkeit. Und es wird danach gefragt, wie sich Einprägungen von Geschlecht in die technische Theorie- und Produktentwicklungen vollziehen. Ziel der Gender Studies ist es u.a., einen »materiellen«, symbolischen und strukturellen Wandel in der Technikentwicklung und den Ingenieurwissenschaften anzustoßen,

um eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen zu ermöglichen sowie eine gendersensitive Technikentwicklung und -nutzung anzustoßen. Die Analyse von technischen Produkten unter Gender- und Diversity-Perspektive erzählt uns dementsprechend eine ganze Reihe über die Bedeutungen und über die Nutzungen von Technik sowie das Bild der Entwickler/innen von den zukünftigen Nutzer/innen ihrer Technik. In dem Beitrag wird exemplarisch an verschiedenen Alltagstechnologien aufgezeigt, wie sich Vorstellungen über die Geschlechter in Technik »einschreiben«. Die Ausführungen verdeutlichen, wie Geschlechter- und Chancenungleichheiten in der Gesellschaft hierdurch einerseits aufrechterhalten, aber andererseits auch infrage gestellt werden können. Sie ziehen den Schluss, dass letzteres für eine an Chancengleichheit orientierte, innovative Technikentwicklung notwendig ist, und dass zukunftsweisende Technik nur dann entstehen kann, wenn vielfältige Lebensweisen und daraus resultierende Bedürfnisse in realistischer Weise zur Kenntnis genommen und bei der Technikentwicklung berücksichtigt werden.

Ansätze für mehr Chancengleichheit

Im dritten Teil steht die Frage im Zentrum, wie geschlechtersensible Innovationen und Innovationsprozesse nachhaltig abgesichert werden können. Auch hier wird in einigen Beiträgen der Blick auf andere Beschäftigtengruppen erweitert.

Ganz konkret aus dem betrieblichen Alltag berichten *Sylvia Stange* und *Inaluk Schaefer*. Sie überschreiben ihren Beitrag folgendermaßen: »Denn ›Bauknecht‹ wusste nicht, was Frauen wünschen – Frauen ans Netz und mehr.« In ihrem Text geht es um den Nutzen, die Effekte und die Rahmenbedingungen der Beteiligung von Frauen an der Technikgestaltung. Dazu greifen sie auf Beispiele aus der Deutschen Telekom zurück. Sie schauen sich an, welche Produkte und Services u.a. Telekom-Frauen (mit-)gestaltet haben. Konkret setzen sie sich u.a. mit folgenden Fragen auseinander: Warum wusste »Bauknecht« eben nicht, was Frauen wünschen? Warum sollen Frauen überhaupt Technik gestalten? Was macht ein Unternehmen attraktiv für Frauen? Und sie fragen sich angesichts aktueller betrieblicher Entwicklungen: Warum vollzieht sich die Entwicklung von der Frauenförderung über Fragen der Chancengleichheit hin zu Diversity? Ein Gedanke, der in verschiedenen Beiträgen aufgegriffen wird.

Barbara Schwarze setzt sich in ihrem Beitrag mit den Innovationspotenzialen für die Produktentwicklung auseinander. Sie stellt fest, dass die Möglichkeiten zur Gewinnung zusätzlicher Nachwuchspotenziale in Ingenieur- und Naturwissenschaften begrenzt sind. In Deutschland sind es vor allem Frauen, Ältere und Menschen aus dem internationalen Raum, die die Chance bieten, die großen Lücken, die sich in vielen technischen und techniknahen Unternehmen noch auf-tun werden, mit qualifiziertem Personal in Auftragsabwicklung, Projekten, Forschung und Entwicklung zu schließen. Mit Blick auf die demografischen und bildungspolitischen Veränderungen schlägt sie vor, neue Wege zu beschreiten. In Kooperation mit Unternehmen, sozialen Einrichtungen und Verbänden können beispielsweise Praxisprojekte frühzeitig deutlich machen, dass das Wissen um Erfolge und Fehlschläge von neuen Produkten und Entwicklungen bei den (vielfältigen) Personen entlang der Prozesskette liegt: bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, im Vertrieb, bei Kundinnen und Kunden. Wer hier das große Potenzial der Frauen nicht einbezieht, bleibt in seinen Entwicklungsideen beschränkt. Auch im Bereich der angewandten Forschung zeigt sich dann eine »Engführung« von Forschungsansätzen, wenn breitere Zielgruppen weder in die Entwicklung der Ansätze noch in die Umsetzung eingebunden werden. In dem Beitrag wird anhand von etlichen Praxisbeispielen aus der Lehre, aus Unternehmen und angewandter Forschung gezeigt, welcher Nutzen durch die konsequente Berücksichtigung durch Gender- und Diversity-Aspekte erzielt werden kann.

Matthias Lindner widmet sich einem weiteren Konzept zur nachhaltigen Absicherung einer gleichberechtigten Partizipation von Frauen: dem Gender Mainstreaming als Instrument und Motor von Innovation und Qualitätsmanagement. Organisationen, die sich selber als lernende soziale Systeme beschreiben und diesen Anspruch in der Praxis einlösen wollen, müssen – so seine Ausführungen – über ein erfolgreiches Qualitätsmanagement verfügen, um entscheidende Wettbewerbsvorteile erlangen zu können. Die Praktizierung von Gender Mainstreaming ist in diesem Sinn selbst als ein Innovationsprozess anzusehen. Innovativ an dem Konzept ist, dass es eine Reihe neuer Instrumentarien zur geschlechterbezogenen Analyse und Bewertung von Prozessen und Politiken entwickelt hat. Gender Mainstreaming kann zudem Prozesse in Richtung einer lernenden Organisation an-

regen und beschleunigen. Wie kann nun aber Gender Mainstreaming ganz konkret Innovationen fördern und zu einem Qualitätsmanagement führen, welches Partizipation im Unternehmen nachhaltig verankert? Lindner stellt hierzu fest, dass im Unterschied zur funktionalen Managementlehre und dem damit verbundenen Glauben an die Wirkungsmacht einer deterministischen Planungslogik sich sowohl in der wissenschaftlichen Fachgemeinde als auch in der Praxis der Unternehmensführungen die Überzeugung durchsetzt, dass es einer mehrdimensionalen Steuerungslogik und eines systemischen Verständnisses von Organisationen und Führung bedarf, um Veränderungsprozesse professionell gestalten zu können. Lindner führt aus, dass es sowohl im Prozess der Gestaltung von Gender Mainstreaming als auch in der Entwicklung von Qualitätsmanagementsystemen grundsätzlich um die Förderung von Innovations-, Effektivitäts- und Kreativitätspotenzialen geht. Genau hier sieht er Gemeinsamkeiten, die es Organisationen ermöglichen, die Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems wie auch von Gender Mainstreaming im Verbund – also als Gesamtprozess – zu sehen und dies nicht als einmalige und isoliert zu lösende Aufgaben zu verstehen.

Abschließend setzt sich *Edelgard Kutzner* mit dem Innovationspotenzial von Diversity auseinander. Der Beitrag greift die Dilemmata auf, die mit dem Konzept des Diversity verbunden sind, insbesondere hinsichtlich der Kontroverse um die Frage des Verhältnisses von Gender und Diversity. Dabei geht es auch um die Frage, von welchen Unterschieden eigentlich geredet wird und wie diese im betrieblichen Alltag thematisiert werden können, ohne stereotype Vorstellungen über die jeweiligen Beschäftigtengruppen zu verfestigen oder gar erst herzustellen. Zur praktischen Nutzung und Sensibilisierung wird ein Tool vorgestellt, mit dem Unternehmen und Einrichtungen aller Größen und Branchen kostenlos im Internet ihr bisheriges Diversity-Management testen können. Dieses Tool ist überdies auch als Lern- und Wissenstool angelegt. Unternehmen, die sich bislang also noch gar nicht oder nur am Rande mit dem Thema auseinandergesetzt haben, erhalten hier etliche Hintergrundinformationen. Unternehmen, die bereits ein wie auch immer gestaltetes Diversity-Management praktizieren, können hier ihr Wissen vertiefen. Im Tool erfolgt eine systematische Beachtung von Diversity-Aspekten in den relevanten betrieblichen Handlungsfeldern. Diversity – also die Viel-

falt in der Belegschaft – wird im Beitrag von Kutzner als eine Strategie zur Steigerung der Innovationsfähigkeit eines Unternehmens angesehen. Unternehmen sowie öffentliche und private Einrichtungen, die systematisch die Interessen ihrer vielfältigen Kundschaft, ihrer vielfältigen Belegschaft und ihrer vielfältigen Umwelt berücksichtigen, können demnach innovativer sein. Diversity-Management ist ein Unternehmenskonzept, das sich auf die personelle Vielfalt in Unternehmen stützt und diese für eine positive Entwicklung des Unternehmens nutzen will. Es bezeichnet ein Konzept von Unternehmensführung, das die Verschiedenheit der Beschäftigten bewusst zum Bestandteil der Personal- und Organisationsentwicklung macht.

Die Beiträge der Autorinnen und Autoren zeigen: Die Innovationschwäche in Deutschland hat auch mit Defiziten bei sozialen und organisatorischen Faktoren in den Unternehmen zu tun. Aus »Können« und »Wollen« muss auch das »Dürfen« folgen. Beides ist wichtig: eine geschlechter- und diversitysensible Forschung und Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen wie auch die Verbesserung der Beteiligung von Frauen und anderen bislang von Innovationsprozessen ausgeschlossenen Beschäftigtengruppen. Es geht also nicht darum, Produkte und Dienstleistungen für Frauen oder für Menschen mit Migrationshintergrund etc. zu entwickeln und zu vermarkten. Um Frauen und Männer als Kundinnen und Kunden ernst zu nehmen, ihre teils gleichen, teils aber auch unterschiedlichen Bedürfnisse zu erkennen und Chancengleichheit im Erwerbsarbeitsleben herzustellen, ist es notwendig, mehr Frauen an der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen zu beteiligen. Um die Innovationsfähigkeit von Unternehmen zu stärken, ist die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen am Innovationsprozess unerlässlich. Etliche Beiträge zeigen darüber hinaus, dass die Erweiterung des Blicks von Gender auf Diversity ebenfalls sehr innovationsförderlich sein kann.

Grundsätzlich kann festgehalten werden: Chancengleichheit ist ein Innovationsfaktor. Die Beteiligung von Frauen fördert Innovationen, das muss möglich sein. Und Frauen sind innovativ, das muss sichtbar gemacht und gefördert werden. Letztlich zeigen die Beispiele, wie innovativ es ist, Innovationen und Innovationsprozesse mit der so genannten Gender- und Diversity-Brille anzusehen.

Wir wünschen eine spannende Lektüre und viele neue Erkenntnisse.

Klaus Kinkel

Innovation und Frauen

Die Hälfte der »Mann«schaft sitzt auf der Reservebank

Vor nicht allzu langer Zeit ist in einem Gespräch zwischen Lothar Schröder und mir über die Rolle der Frauen in unserer Gesellschaft und ihrer Teilhabe am Innovationsprozess die Idee zu der Veranstaltung entstanden, deren Beiträge in diesem Band dokumentiert werden. Ich finde es ausgesprochen begrüßenswert, dass dieses Vorhaben mit Unterstützung der Dienstleistungsgewerkschaft ver.di und der Deutsche Telekom Stiftung schon nach so kurzer Zeit umgesetzt worden ist.

Bevor ich auf die Rolle der Frauen näher eingehe, sei etwas ganz allgemein zum Standort Deutschland gesagt. In meinen sechseinhalb Jahren als Außenminister ist mir klar geworden, dass unsere Zukunft, unser Ansehen in der Welt ganz besonders davon abhängen, ob wir vor allem eine große Wirtschafts- und Industrienation bleiben. Natürlich spielt ebenso eine große Rolle, dass wir auch das Bild einer großen Nation der Geisteswissenschaften, der Kultur und des Sports leben und festigen.

Als rohstoffarmes Land muss Deutschland vor allem Bildung und Forschung zum Thema Nummer eins machen, um im internationalen Wettbewerb langfristig vorn mitspielen zu können. Wir müssen heute den Grundstein für künftige Leistungen legen – das gilt für die gesamte Bildungskette, von frühkindlicher Bildung bis hin zu den Universitäten. Deutschland darf sich keine Schwächen erlauben, zumal wir schon zum Teil von den Errungenschaften der Vergangenheit leben.

Wer gewinnen will, und wir müssen gewinnen, lässt nicht die halbe Mannschaft auf der Reservebank. Was im Sport eine Binsenweisheit ist, scheint in weiten Teilen von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft in Deutschland noch nicht angekommen zu sein: Der Frauenanteil, vor allem Führungspositionen in der Wirtschaft, in Forschung und Wissenschaft und die Zahl der Absolventinnen in den mathematisch-naturwissenschaftlich-technischen Fächern muss massiv gesteigert werden. Wir brauchen alle Talente schon im Hinblick auf die Demografientwicklung und den Fachkräftemangel. Wir brauchen eine Bewe-

gung nach dem Motto »Frauen an die Front«. Klar ist: Um Mädchen und Frauen zu gewinnen, müssen zahlreiche Anstrengungen in allen Bildungsbereichen unternommen werden. Die Interessen und Kompetenzen von Mädchen müssen bereits in der Schule und im Rahmen von außerschulischen Angeboten gefördert werden.

Eine der wichtigsten Herausforderungen für das deutsche Bildungssystem ist es dann, die Attraktivität der mathematisch-naturwissenschaftlich-technischen Studiengänge für weibliche Nachwuchskräfte zu erhöhen und Barrieren im Qualifikationsverlauf abzubauen. Grundsätzlich brauchen wir mehr Menschen mit tertiärem Bildungsabschluss – für die Zukunftsfähigkeit des deutschen Innovationssystems gilt diese Forderung besonders für die technischen und naturwissenschaftlichen Bereiche.

Tatsache ist, dass heute immer mehr Mädchen und Frauen in ihrer schulischen Laufbahn hervorragende Qualifikationen für technische und naturwissenschaftliche Berufe erwerben. Viele Mädchen und Frauen interessieren sich für Naturwissenschaften und Technik. Sie bilden daher ein wichtiges Potenzial für die zunehmende Zahl wissensintensiver Arbeitsplätze in Deutschland. Ihr Anteil an Ausbildungs- und Studiengängen im MINT-Bereich (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft, Technik) ist jedoch viel zu niedrig. Internationale Vergleiche zeigen, dass Frauen in vielen anderen Ländern in wesentlich höherem Umfang in technischen und naturwissenschaftlichen Studienfächern präsent sind als in Deutschland.

Wir als Deutsche Telekom Stiftung, die sich auf Förderung von Bildung, Forschung, Technologie und die Verbesserung des Klimas für die MINT-Fächer konzentriert hat, beschäftigen uns ganz stark mit der Frauenbeteiligung am Innovationsprozess. So geben wir mit dem Bundesverband der deutschen Industrie (BDI) seit 2005 den Innovationsindikator heraus. Die Studie weist Deutschlands Stärken und Schwächen in puncto Innovation im Vergleich mit 16 anderen führenden Industrienationen der Welt aus. 2007 ragten erneut zwei große Schwachstellen in unserer Innovationsbilanz hervor: Bei der Frauenbeteiligung belegten wir Platz 14 und das Bildungssystem in Deutschland landete auf Platz 13.

Das belegt: Wir nutzen das Potenzial, die Kapazität, die Exzellenz von Frauen für Wissenschaft, Forschung und Innovation in einem viel zu geringen Ausmaß. Dazu einige Fakten: 48% der Studienanfän-

ger in Deutschland sind Frauen. 39% der Promovierten und 23% der Habilitierten sind Frauen, aber nur 9% der C4/W3-Professuren sind zurzeit in Deutschland von einer Frau besetzt. In den außeruniversitären Forschungseinrichtungen liegt der Anteil bei lediglich 7%. Der EU-Durchschnitt präsentiert sich kaum besser. In den 25 Mitgliedsländern der Europäischen Union sind nur 29% der wissenschaftlichen Stellen mit Frauen besetzt. Das sind eindeutige Zahlen, über die man nicht zu diskutieren braucht. Sie deuten darauf hin, dass für Deutschland wie auch für die Europäische Union gilt: Wir vergeben Chancen an unseren Universitäten und in den außeruniversitären Forschungseinrichtungen. Das ist nicht nachvollziehbar und kaum zu verantworten.

Betrachtet man die Entwicklung der Neuzugänge an hochqualifizierten Frauen, also die zukünftigen Partizipationschancen, so zeigen sich sehr große nationale Unterschiede. Schweden, Finnland und Dänemark zeichnen sich bereits durch eine verhältnismäßig hohe Partizipation von Frauen am Innovationsprozess aus, darüber hinaus ist auch der Frauenanteil an den Neuzugängen hoch. In Italien und Irland sind Frauen bislang vergleichsweise gering in den Innovationsprozess eingebunden. Zukünftig könnten sich die Frauenquoten dort jedoch erhöhen, da im internationalen Vergleich der Frauenanteil bei den Absolventen hoch ist. Der Abstand Deutschlands zur Spitzengruppe wird sich also noch weiter erhöhen, wenn hier nicht sofort etwas geschieht.

Obwohl in Deutschland seit den 1990er Jahren mehr als die Hälfte der Hochschulabsolventen Frauen sind, ist der Frauenanteil in leitenden Positionen in der Wissenschaft nach wie vor gering. Gründe hierfür liegen in den geschlechtsspezifischen Unterschieden bei der Studienfachwahl und in den geringeren Aufstiegschancen von Frauen in höhere Hierarchiestufen. Zwar besteht bei den Studierenden insgesamt ein fast ausgeglichenes Geschlechterverhältnis, jedoch sind Frauen in den mathematisch-naturwissenschaftlich-technischen Fächern wesentlich geringer vertreten. Aber auch in Wissenschaftsbereichen, die traditionell einen hohen Frauenanteil aufweisen, ist der Anteil der Frauen in den Führungspositionen gering.

Untersuchungen zur Partizipation von Frauen in der Wissenschaft zeigen, dass durchschnittlich bei jeder Karrierestufe innerhalb des akademischen Bereiches rund 10-20% der Wissenschaftlerinnen

aussteigen. Dies ist kein Effekt, der durch die nachrückenden jungen Wissenschaftlerinnen in einigen Jahren ausgeglichen sein wird. Es verbleibt eine Differenz, die auf geschlechtsspezifische Einflüsse zurückzuführen ist. Dieses Phänomen wird unter Experten oft als »Leaky Pipeline« (löchrige Pipeline) bezeichnet.

Beim Anteil der Hochschulabsolventinnen im naturwissenschaftlich-technischen Bereich (28%) und bei Promotionen in den Naturwissenschaften (24%) erreicht Deutschland mit den Rängen 13 und 15 Platzierungen im letzten Drittel. Da in Deutschland die erwerbstätigen Akademiker hauptsächlich der mittleren Altersgruppe angehören und diese geburtenstarken Jahrgänge in den nächsten ein bis zwei Jahrzehnten aus dem Erwerbsleben ausscheiden, ist in Zukunft mit einem massiven Mangel an Akademikern zu rechnen.

Da also in mittel- bis längerfristiger Perspektive qualifiziertes mathematisch-naturwissenschaftlich-technisches Personal fehlt, stellt die geringe Partizipation der Frauen eine zentrale Schwäche des deutschen Innovationssystems dar. Denn Innovationen sind nun mal der Schlüssel zum wirtschaftlichen Erfolg. Die Dynamik des Innovationswettbewerbs nimmt weltweit zu. Deutschland muss sich Tag für Tag als leistungsfähiger Standort für die besten Produkte, Technologien und Dienste bewähren, um Wohlstand und Beschäftigung zu sichern. Wir müssen daher mehr dafür tun, Frauen in den Innovationsprozess einzubinden.

Das klingt einfach, ist es aber nicht unbedingt. Ich weiß sehr wohl, dass Frauen es leider in allen Bereichen schwerer haben als Männer. Vor allem das Karriereverhalten von Frauen wird ganz anders betrachtet als bei Männern. Selbst die geistes- und sozialwissenschaftlichen Fächer garantieren keine bessere Karriere für Frauen. Die Situation in Deutschland hat verschiedene gesellschaftliche kulturell und strukturbedingte Ursachen. Eine wesentliche ist die Einstellung der Bevölkerung zur Berufstätigkeit von Frauen, die hierzu immer noch zu wünschen übrig lässt.

Vergleicht man in Deutschland zum Beispiel die berufliche Situation von Ingenieurinnen und Informatikerinnen mit der ihrer männlichen Kollegen, so sind die Frauen deutlich benachteiligt. Sie arbeiten häufig nur auf einfachen und mittleren betrieblichen Positionen und ihre Verträge sind öfter befristet. Auch die Arbeitslosenquote bei Ingenieurinnen ist in Deutschland mit 8,4% mehr als doppelt so

hoch wie die der männlichen Fachkollegen. Da Mütter häufiger als Väter die Kinderbetreuung übernehmen, ist die berufliche Partizipation von Frauen mit Kindern durch die Ausgestaltung der Rahmenbedingungen deutlich eingeschränkt. So ist die Teilzeitquote in Ingenieurberufen mit 4% äußerst gering. Ein Grund ist der bestehende Nachholbedarf bei der öffentlichen Kinderbetreuung. Nur zögerlich beginnen Unternehmen, die Bedeutung der weiblichen Fachkräfte zu erkennen. Nicht nur in der Wissenschaft, sondern auch den Unternehmen fehlen sie bereits.

Obwohl kaum offensichtliche Diskriminierung von Frauen im wissenschaftlichen Bereich stattfindet, ist dennoch häufig Voreingenommenheit vorhanden, sobald Frauen in Führungspositionen aufsteigen und in Männerdomänen vordringen. Trotz vergleichbarer Qualifikation und Berufserfahrung von Frauen, sind die beruflichen Entwicklungschancen häufig geringer und die Karriereverläufe weniger erfolgreich. Dieser Effekt wird als »Gläserne Decke« (glass ceiling) beschrieben, d.h. als eine unsichtbare Barriere, die Frauen an ihrem Aufstieg hindert. Die Ursachen hierfür sind oft keine klar definierbaren Benachteiligungen, sondern eher viele kleine Hindernisse, die den beruflichen Werdegang bremsen.

Subtile Formen von Diskriminierung zeigen sich beispielsweise in Einstellungsverfahren und in der Bewertung von wissenschaftlichen Arbeiten. Nach wie vor werden sozialisationsbedingt Natur- und Ingenieurwissenschaften als vorrangig für Männer geeignete Disziplinen angesehen. Anders in den Sprach- und Kulturwissenschaften, in der Veterinärmedizin, der Kunst. Die Problematik des Abweichens vom gesellschaftsspezifischen Rollenmodell spielt nach wie vor eine nicht zu unterschätzende Rolle.

Untersuchungen zeigen, dass es gerade im wissenschaftlichen Bereich besonders schwierig ist, familiäres und berufliches Engagement unter einen Hut zu bringen. Die für die spätere Karriere wichtigen Weichenstellungen finden beispielsweise bei einer Hochschullaufbahn zumeist in der gleichen Lebensphase statt, in der auch eine Familie gegründet wird. Viele hochschulqualifizierte Absolventinnen entscheiden sich deshalb zu oft für einen anderen Berufsweg, da sie hier bessere Wiedereinstiegsmöglichkeiten und Karrierechancen nach der Kinderpause haben und weil Krippen- und Kindergartenplätze fehlen.

In der »Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung« erschien vor kurzem ein Artikel mit der Überschrift: »Freiheit, sich gegen den Ruhm zu entscheiden.« Es heißt dort, dass sich endlose Konferenzen, Studien und Anhörungen vor allem in den USA mit der Frage beschäftigen, warum so sehr viel mehr Männer als Frauen sich für ein naturwissenschaftliches oder technisches Studium entscheiden und hinterher die entsprechenden Berufe wählen. Die Antwort lautet: Die Frauen bleiben weg, weil sie schlichtweg lieber etwas anderes machen, weil sie anders veranlagt sind. Vor dem Hintergrund des eben Dargelegten ist die Antwort meiner Ansicht nach etwas zu einfach.

Jutta Allmendinger, Präsidentin des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung (WZB) und Mitglied des Wissenschaftsrats, bringt es dagegen auf den Punkt, wenn sie sagt: »Die gesellschaftliche Dauerleier: Das schafft ihr nicht – und wenn ihr ehrlich seid, wollt ihr das auch gar nicht – wirkt nicht mehr... Die jungen Frauen lassen sich nicht mehr so leicht manipulieren. ... sie sehen, dass sie ... oft besser sind als Männer.« Unternehmen müssen vor allem Frauen eine Balance zwischen Arbeit und Leben anbieten. Und es muss gleiche Bezahlung geben. Diskriminierung führt zu Enttäuschung und Frust (Frauen auf dem Sprung. Die große Brigitte-Studie, in: Brigitte 8/2008).

Was ist also zu tun? Ganz wichtig ist es, bereits frühzeitig die Begeisterung für MINT- Berufe gerade auch bei Frauen zu wecken. Die Deutsche Telekom Stiftung setzt hier unter anderem mit dem Leuchtturmprojekt »Junior-Ingenieur-Akademie« an. Hier geht es darum, Jugendliche für Technik zu begeistern. Ziel des Kooperationsmodells von Schulen, Wirtschaft und Wissenschaft ist es, insbesondere Schülerinnen der gymnasialen Mittelstufe, die Arbeit von Wissenschaftlern und Ingenieuren in der Praxis näher zu bringen, ihre Motivation für Naturwissenschaften und Technik aufrecht zu halten und Orientierung zu bieten für die Fächerwahl in der Oberstufe, die Studienwahl und für den Beruf. Die Akademie ist als Wahlpflichtfach ab Klasse 8 fest im Schulalltag verankert und setzt somit genau zu dem Zeitpunkt an, an dem Weichen für die Zukunft gestellt werden. Gemeinsam mit der Fraunhofer-Gesellschaft wollen wir das Erfolgsmodell in Zukunft noch attraktiver für Mädchen und junge Frauen machen und die Teilnehmerinnen der Junior-Ingenieur-Akademie bis in die Oberstufe und eventuell sogar bis zum Studium begleiten.

Dass Frauen in Deutschland gleichberechtigt sind, ist für uns als Deutsche Telekom Stiftung ein ganz wichtiges Thema. Wir machen daher nicht nur den Kongress, aus dem dieses Buch entstanden ist, möglich. Alle unsere Projekte – von der frühkindlichen Bildung bis zu den Stiftungslehrstühlen – sind darauf ausgerichtet, gerade auch Mädchen und Frauen frühzeitig an die MINT-Thematik heranzuführen und damit zur Chancengleichheit beizutragen. Das zeigt sich an dem eben erwähnten Vorhaben Junior-Ingenieur-Akademie und zum Beispiel auch bei unseren Doktorandenstipendien. Die Hälfte unserer Stipendiaten sind Frauen, darunter eine Mathematikerin mit der besten Diplomarbeit Deutschlands. Zudem registriere ich mit großer Freude die immer stärkere Beteiligung von Frauen am Lindauer Nobelpreisträgertreffen, das ebenfalls von uns unterstützt wird.

Für eine deutliche Erhöhung des Frauenanteils bedarf es der Anstrengung vieler in unserer Gesellschaft. Eine ganz wichtige Maßnahme ist daher die Gründung des »Nationalen Pakts für Frauen in MINT-Berufen« durch Bundesbildungsministerin Annette Schavan, an dem sich auch die Deutsche Telekom Stiftung beteiligt. Wir müssen darüber hinaus strukturelle Verbesserungen in der Berufswelt anstreben, um mathematisch-naturwissenschaftlich-technische Berufe für Frauen attraktiver zu machen. Es bedarf einer breiten Öffentlichkeitsarbeit, um MINT-Berufsbilder zutreffend zu vermitteln. Unternehmen, Gewerkschaften, Verwaltung, Kammern und Verbände müssen weiterhin aktiv dazu beitragen, reale Berufsbilder aufzuzeigen, die die aktuellen Herausforderungen in den wissensbasierten und dienstleistungsorientierten Tätigkeitsfeldern aufgreifen. Technische und naturwissenschaftliche Fakultäten und Fachbereiche sind aufgerufen, die Attraktivität ihrer Studiengänge darzustellen und jungen Frauen, ihren Eltern, Lehrerinnen und Lehrern zielgruppengerecht zu vermitteln. Persönliche Kontakte zwischen jungen Frauen und erfolgreichen Frauen aus MINT-Berufen liefern darüber hinaus wichtige Impulse für die Studien- und Berufsorientierung.

Konkrete Ziele zur Förderung von Frauen in MINT könnten sein:

- Die gezielte Ansprache und Förderung technisch begabter und interessierter Schülerinnen (rund 40% der studienberechtigten Frauen).
- Die Steigerung des Anteils von Studienanfängerinnen in naturwissenschaftlich-technischen Fächern mindestens auf europäisches

Niveau; das bedeutet eine durchschnittliche Steigerung um fünf Prozentpunkte.

- Die Erhöhung des Frauenanteils bei Neueinstellungen im MINT-Bereich mindestens auf den Frauenanteil bei den Hochschulabsolventen der entsprechenden Fächer.
- Die Unterstützung von mehr Frauen auf ihrem Weg an die Spitze, mit dem Ziel, dass der Frauenanteil an Führungspositionen bei den Hochschulen und Forschungseinrichtungen um einen Prozentpunkt pro Jahr steigt.
- Die deutliche Erhöhung des Frauenanteils an Führungspositionen in Unternehmen gemäß selbst gesetzten Zielmarken. Dabei ist insbesondere entscheidend, begabte Frauen zu fördern und ihre Potenziale zu entwickeln.

Deutschland kann es sich nicht leisten, die Hälfte der Mannschaft auf der Reservebank sitzen zu lassen. Wir arbeiten daran mit, dass mehr Frauen auf dem Spielfeld stehen.

Lothar Schröder

Die Architektur der herkömmlichen Geschlechterrollen neu zusammensetzen

»Menschen machen Innovationen«, das war der Titel einer Tagung, die ver.di gemeinsam mit der Arbeitnehmerkammer Bremen veranstaltet hat.¹ Männer wie Frauen machen Innovationen, und je mehr kreative Köpfe beteiligt sind, desto mehr Nährboden hat das innovative Klima in den Unternehmen – das hat die Tagung bestätigt.

ver.di hat sich schon seit ihrer Gründung eine eigene Abteilung geleistet, mit der wir das Thema Innovation aus gewerkschaftlicher Sicht bearbeiten. Regelmäßig vernetzen wir mit unseren »Innovationstagen« gute Projekte und Ideen aus unserem Umfeld. Anlass gibt es für Gewerkschaften, für Betriebs- und Personalräte genug, sich in das betriebliche Innovationsverhalten einzumischen. Innovationen sind zu wichtig, als sie den Arbeitgebern zu überlassen.

Was ist aber, wenn die Hälfte der Menschen gar nicht in dem Ausmaß in das Innovationsgeschehen einbezogen wird wie die andere Hälfte? Können wir uns, können sich die Unternehmen leisten, dass Innovation einer Männerdomäne bleibt?

Die Hälfte der »Mann«schaft auf der Reservebank – das wollen wir nicht hinnehmen, aber die Forschung belegt: Frauen fühlen sich nicht ausreichend beteiligt, wenn es in den Unternehmen um Innovationen geht. Das ist ein Ergebnis auch unserer Innovationsbarometer-Befragung.

Die Kernfragen lauten: wie stellen wir diese Beteiligung sicher, wie kommen wir zu mehr gendersensiblen Innovationsprozessen und wie starten wir einen Prozess zur Veränderung von Denken und Handeln?

In der Wirtschaft ist Veränderung relativ einfach, zumindest auf dem Papier. Management formuliert Ziele, steckt Meilensteine ab und forciert Geschäftsprozesse, um in die gewünschte Richtung zu steuern.

¹ Bsirske, Frank/Endl, Hans-L./Brandl, Karl-Heinz/Schröder, Lothar (Hrsg.) (2005): Menschen machen Innovationen, Hamburg.

Warum funktioniert dieses Prinzip nicht bei der Frage der Chancengleichheit und der Innovation? Warum müssen wir in einer Tagung im Jahr 2008 überhaupt feststellen, dass immer noch Frauen in Innovationsprozessen »auf der Reservebank« sitzen? Haben diese Themen in den Unternehmen nicht die gleiche Entschlossenheit verdient wie andere Unternehmensziele? Offenbar klafft eine gewaltige Lücke zwischen öffentlichem Bekenntnis zu Gleichberechtigung und Innovation und betrieblicher Praxis. Innovation und Gleichberechtigung will jeder, den Alltag ändern aber offenbar nur wenige!

Die Lufthansa meldete im Jahr 2000 stolz die Bestellung der ersten Flugkapitänin. Das ist gerade erst acht Jahre her! 100 Jahre Luftfahrt und erst jetzt die erste Frau in der Führungsrolle im Flieger! Wenn sich alles in der Luftfahrt in der gleichen Geschwindigkeit geändert hätte, würden wir heute noch im offenen Doppeldecker fliegen.

Wir müssen uns der Frage stellen, wie wir notwendige, eigentlich selbstverständliche Veränderungen in der Arbeits- und Lebenswelt beschleunigen können. Wir werden nicht nur die Überzeugungen, sondern auch die Realität verändern müssen. Auch in ver.di und ihren Gründungsgewerkschaften ist lange über Chancengleichheit diskutiert und gestritten worden, aber wir haben uns dann dafür entschieden, Vorgaben zu machen, weil es uns allen zu langsam ging. In unseren Gremien hat sich einiges verändert, seit Kolleginnen und Kollegen nach Quote zusammengesetzt ihre Erfahrungen einbringen. Das hat sich u.a. auch auf die Sitzungskultur positiv ausgewirkt. Nur ist diese positive Erfahrung noch längst nicht immer und überall in der Praxis der Betriebe angekommen.

Schauen wir uns das Prinzip des Gender Mainstreamings an, das ver.di sich zu eigen gemacht hat: Sich die Prozesse mit unterschiedlichem geschlechtsspezifischem Blickwinkel anzuschauen und daraus Schlussfolgerungen zu ziehen, das kann die Lücke zwischen Anspruch und Praxis schließen. Deshalb haben wir uns zum Prinzip des Gender Mainstreamings bekannt.

In der Formulierung von Ansprüchen sind wir schnell und eindeutig. Gender Mainstreaming verlangt aber auch nach Praxis. Innovation will jeder, Chancengleichheit will jeder. Aber wie setzen wir diesen Anspruch in die Praxis um? Ist es schon Innovation, wenn die Werbung Rasierer mit sechsfachen Kreuzklingen und Innenbeleuchtung als Innovation des Jahres anpreist? Reicht es, wenn wir un-

sere Mitglieder »gegendert« mit »Liebe Kolleginnen und Kollegen« ansprechen und die Quotierung durchsetzen? Ist es schon Gender Mainstreaming, wenn die Wirtschaft Chancengleichheit als Werbeargument in den Corporate-Social-Responsibility-Veröffentlichungen nutzt und Produkte speziell für Frauen anbietet? Wohl kaum! Uns fehlen in der Praxis ernsthafte Maßstäbe für geschlechtergerechtes Verhalten ebenso wie für gesellschaftlich nützliche Innovation.

Die Telekom-Stiftung hat einen sehr praktikablen und hilfreichen Ansatz entwickelt, um Fortschritte in die richtige Richtung zu machen. Der gemeinsam mit dem Deutschen Institut für Wirtschaft (DIW) entwickelte Innovationsindikator für Deutschland stellt Vergleiche, auch im internationalen Maßstab, an und zeigt, wo unsere Stärken, wo unsere Schwächen und wo Verbesserungsmöglichkeiten sind. Die Ergebnisse werden viel zu wenig beachtet und müssten mehr Resonanz in der Praxis finden.

Ein wichtiger Indikator für das Innovationsklima eines Landes ist dessen Umgang mit Bildung und damit mit den Potenzialen der Menschen. Und in der Bildung, das zeigt der Vergleich, liegen wir international weit zurück. Unser Bildungssystem verstärkt soziale Unterschiede und Chancenungleichheiten, das fängt schon in der vorschulischen Erziehung an, da fehlt es sowohl am Angebot als auch in der Qualität. Die Frauen sind auf den Bildungswegen vorn, auf den Karriereleitern im Betrieb aber immer noch hinten.

Außerdem stimmt in Deutschland etwas nicht mit der Wertschätzung der Arbeit. Wenn man die Einkommen der Menschen, die in personalen Dienstleistungen tätig sind, mit anderen Bereichen vergleicht, dann sind diese finanziell sehr viel weniger attraktiv. Zwischen den Gehältern von Erzieherinnen und Diplom-Ingenieuren liegen Welten, obwohl für beide ein Abschluss an einer Fachhochschule Voraussetzung ist. Das hat etwas mit der unterschiedlichen Anerkennung und Wertschätzung der Arbeit zu tun, je nachdem, ob sie eher von Männern oder eher von Frauen geleistet wird. Wir sind nicht innovativ, wenn wir es dabei belassen. Innovation muss sozialen Fortschritt bedeuten, sie hängt auch mit Wertigkeit zusammen, die sich im Geldbeutel ausdrückt und mit ermutigenden Bedingungen.

Innovation und Chancengleichheit sind eng verbunden mit den Unternehmenskulturen, damit also, wie mit den Menschen in Unternehmen umgegangen wird. Das hat schon unser ver.di Innovationsba-

rometer bestätigt, mit dem wir seit 2005 die Interessenvertretungen und Betriebs- und Aufsichtsräte in den ver.di Branchen befragen und mit dem das Innovationsklima, die Hochs und Tiefs in deutschen Unternehmen aufgezeichnet werden. Wir haben den Befragten u.a. die Aussage vorgelegt: »In meinem Unternehmen herrscht eine Kultur der Ermutigung und des Vertrauens.« Ermutigung und Vertrauen sind aus unserer Sicht innovationsstiftende Elemente, weil wir der Überzeugung sind, dass sich Innovation nicht in einem Klima der Angst entfalten kann. Die Ergebnisse des Innovationsbarometers zeigen, dass nur 23% der Befragten meinen, dass in ihrem Arbeitsumfeld eine offene und vertrauensbasierte Unternehmenskultur vorhanden ist. Das sollte sich ändern – für Frauen und Männer.

Warum ist uns Gewerkschaften das Thema Innovation überhaupt wichtig? Eine Fülle von Innovationsoffensiven, Innovationspreisen und Innovationsreports lassen das Thema inflationär erscheinen. Ohne Innovation gibt es keinen Fortschritt, der wirtschaftlich und beschäftigungspolitisch notwendig ist – das sagen viele. Jedoch ist nicht nur der Fortschritt der Technik Innovationsziel, es geht auch nicht nur um Absatzmärkte. Noch zu wenige sagen: Es geht darum, dass Menschen Innovation machen und Innovation für Menschen da sein muss. Innovation muss sozialer Fortschritt für Frauen und Männer bedeuten.

»Innovation ist die nutzstiftende Veränderung eines Zusammenwirkens der Faktoren Mensch-Technik-Organisation«, so hat die Fraunhofer Gesellschaft den Begriff definiert. Das bedeutet, dass nicht alles und jedes als Innovation bezeichnet werden kann, sondern nach dem konkreten gesellschaftlichen Gewinn der Innovation zu suchen ist, nach dem, was sich für Menschen als nützlich erweist. Innovation, von beiden Geschlechtern in dieser Gesellschaft entwickelt und gestaltet sowie für beide Geschlechter nutzstiftend – das verdient unsere Definition des Innovationsbegriffes zu werden.

Wir haben das ver.di Innovationsbarometer in den letzten Jahren weiterentwickelt. Unser Barometer fragt heute, ähnlich wie der Innovationsindikator der Telekom-Stiftung, danach: »Wie sieht es mit der Innovationskultur aus?« Wir fragen danach, was sind eigentlich die Faktoren, die Innovation hemmen? Das Ergebnis ist bemerkenswert: Die Befragten trauen ihrem jeweiligen Unternehmen Innovation zu, was Strategie und was Technologie betrifft. Man(n) und Frau trauen den gleichen Betrieben jedoch sehr wenig zu, was die För-

derung der Kreativität betrifft. Wir erfahren, dass eine große Gruppe von Menschen, die Frauen, sagen, wir fühlen uns in diesem Innovationsprozess nicht eingebunden. Es sind deutliche Differenzen vorhanden, wie Frauen und wie Männer Innovation im Unternehmen wahrnehmen. Dies sollte uns wachrütteln. Eine geschlechterspezifische Wahrnehmung der betrieblichen Innovationsprozesse hat schon unsere erste Erhebung 2005 gezeigt und sie bestätigt sich auch in wiederholten Befragungen.

Wir sehen unseren Befund bestätigt durch die Ergebnisse des Innovationsindikators der Telekom Stiftung. Axel Werwatz weist uns auf die »gläserne Decke« hin, an die Frauen stoßen, wenn sie in Führungspositionen aufsteigen wollen. Wenn Frauen dort nicht dabei sind, wo entschieden wird, in welche Richtung innoviert wird, wundert es nicht, dass sie sich nicht mitgenommen fühlen.

Gemeinsam sollte es uns darum gehen, Leuchttürme aufzustellen, die den Weg zeigen, wie man es anders machen kann.

Wir wollen uns einmischen in die Innovationsdebatte. Wir wollen dafür sorgen, dass die notwendige Beteiligung von Frauen zu einem wichtigen Thema in der Innovationsdebatte wird. Wir werden unser Innovationsbarometer zu einem Instrument weiterentwickeln, das sich noch gezielter mit den Zusammenhängen zwischen Innovation, Partizipation und der Gleichstellung der Geschlechter befasst. Unsere Absichten stellen aber auch Ansprüche an uns.

Wenn es darum geht, neue Trends und Bedürfnisse frühzeitig wahrzunehmen und kreative Ideen zu entwickeln, dann muss dieses Thema Frauen und Männer gleichermaßen beschäftigen. Organisationen und Betriebe müssen lernen, die Themen Chancengerechtigkeit und Innovation in der Praxis voranzubringen. Beim Thema Innovation geht es um das »Können« und »Wollen« und auch um das »Dürfen«. Wir brauchen alle drei Elemente, um das Innovationsgeschehen anzuschieben. Sie gedeihen nur in einem geeigneten Betriebsklima. Kreativität entfaltet sich nicht unter Bedingungen wie beim »armen Poeten« von Spitzweg. Der freie Denker, der unter kärglichen aber romantisch aussehenden Bedingungen arbeitet und dort seine besten Ideen hat, ist ein Trugbild. Kreativität von Frauen wird sich auch nicht in Betriebskulturen entfalten, in denen Billigstlöhne zur Existenzfrage, ständige Kontrolle zum Angstfaktor und Arbeitsplatzabbau zum Disziplinierungsinstrument entwickelt wird. Wer systematisch unterdrückt und

benachteiligt, kann von den Betroffenen Innovationsimpulse nicht erwarten. Nein, im Gegenteil: Die deutschen Unternehmen, die als die innovationskräftigsten gelten, bezahlen gut, verwirklichen Chancengerechtigkeit und gehen anständig mit Menschen beiderlei Geschlechts um.

Wen das nicht überzeugt, der sollte wenigstens bereit sein, aus wirtschaftlichem Schaden zu lernen. Die fehlende Einbeziehung von Frauen kann gravierende Fehler bei der Entwicklung neuer Produkte hervorrufen. In den Anfängen der Entwicklung von Spracherkennungssoftware wurden z.B. keine weiblichen Testpersonen einbezogen, mit der Folge, dass die Systeme Frauenstimmen nicht erkennen konnten, da deren Stimmlage nicht berücksichtigt worden war. Die Fehler zu beheben war teuer. Auch bei der Entwicklung der Airbags gingen die männlichen Entwickler erst einmal von sich selber als Norm aus. Da der ergonomische Faktor Größe eine wichtige Rolle bei der Sicherheit spielt, stellten die ersten Airbags ein lebensbedrohliches Sicherheitsrisiko für Frauen und Kinder dar. Der kostenintensive Fehler musste nachgearbeitet werden.

Ein gutes Beispiel, wie Frauen sowohl als Entwicklerinnen als auch als Nutzerinnen in den Innovationsprozess einbezogen werden können, ist die Konzeption eines »Frauenautos« bei Volvo in Schweden. Ein Entwicklerteam, das nur aus Frauen bestand, hatte nach eingehenden Recherchen und Befragungen der zukünftigen Nutzerinnen ein Konzeptauto entwickelt, das vielen praktischen Anforderungen des »modernen Frauenalltags« genügen sollte, was Inneneinrichtung, Sicherheitsverhältnisse und technische Erleichterungen betrifft. Am Ende wurde das Auto nicht produziert, aber Volvo versicherte, dass Anregungen aus diesen Entwürfen in die normale Produktion aufgenommen wurden. Wir sollten Volvo daran messen.

Wir sollten Raum schaffen für solche Initiativen und Arbeitsbedingungen, in denen der Arbeitsdruck nicht verhindert, dass Frauen und Männer an das Morgen denken.

Wir müssen in Deutschland mehr über die Frage der »Guten Arbeit« reden, auch weil gute Arbeitsbedingungen und eine förderliche Unternehmenskultur eher dazu führen, dass Menschen sich auf Innovationsprozesse einlassen und selber innovativ werden.

Wir brauchen in den Unternehmen eine geschlechtersensible Forschung und Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen und

die Herstellung von Chancengleichheit. Dabei geht es nicht darum, Stereotype zu bedienen, was Frauen und Männer angeblich wünschen, sondern aus den bisherigen Rollenklischees auszubrechen und sich an den Bedürfnissen von Nutzerinnen und Nutzern zu orientieren. Dabei bedeutet Innovation nicht, zwangsläufig etwas anderes zu entwickeln. Elisha Graves Otis hat 1853 den Aufzug erfunden. Er hat damals nichts anderes gemacht, als Motoren, Stahlseile und Hebebühnen in einer neuen Form zusammenzubringen. Dadurch ist etwas völlig Neues entstanden, erst so wurden Hochhäuser und Wolkenkratzer möglich. Ohne dieses neu zusammensetzen, wäre eine Innovation nie entstanden, die die Architektur nachhaltig verändert hat.

Wir sollten daraus lernen und die Architektur unserer herkömmlichen Geschlechterrollen neu zusammensetzen. Dann wären wir zu Innovationen in der Lage, die es bisher nicht gibt!