

Kosten-Nutzen-Indikatoren von gendersensiblen
Maßnahmen auf betrieblicher Ebene – eine
empirische Erhebung in technologie- und
forschungsintensiven Unternehmen

Univ.Prof. Dipl.-Ing. Dr. Edeltraud Hanappi-Egger
Mag. Thomas Köllen

Dieses Forschungsprojekt wurde
finanziert von der FFG im Rahmen
des bmvit-Programms [FEMtech](#)
Frauen in Forschung und
Technologie



www.femtech.at

INHALTSVERZEICHNIS

1. THEORETISCHER ZUGANG.....	5
1.1 INNOVATION – GRUNDLEGENDES	5
1.2 STAND DER INNOVATIONSFORSCHUNG.....	7
1.3 DER ZUSAMMENHANG ZWISCHEN INNOVATION UND KREATIVITÄT	11
1.4 KREATIVITÄT	13
1.5 PERSONENABHÄNGIGKEIT VON INNOVATIONSFÄHIGKEIT	16
1.6 ENTSTEHUNGSORT VON INNOVATIVEN/ KREATIVEN IDEEN	17
1.7 DIE DREI DIMENSIONEN DER KREATIVITÄTSFORSCHUNG.....	18
1.7.1 <i>Der kreative Prozess</i>	18
1.7.2 <i>Die kreative Person</i>	20
1.7.3 <i>Das kreative Produkt</i>	21
2. INNOVATION UND KREATIVITÄT AUS GENDERSICHT	22
2.1 PERSONENGEBUNDENHEIT VON INNOVATIONSFÄHIGKEIT UND KREATIVITÄT.....	22
2.1.1 <i>Die kreative Person aus Gendersicht</i>	22
2.1.2 <i>MitarbeiterInnenbindung aus Gendersicht</i>	26
2.2 STRUKTURELLE KOMPONENTEN VON INNOVATIONSFÄHIGKEIT UND KREATIVITÄT AUS GENDERSICHT	27
2.2.1 <i>Der Genderaspekt im kreativen Prozess</i>	27
2.2.2 <i>Ort der kreativen Ideen aus Gendersicht</i>	28
3. CHANCEN FÜR DAS UNTERNEHMEN	29
3.1 MAßNAHMEN AUF DER PERSONENEBENE.....	29
3.2 MAßNAHMEN AUF DER PROZESSEBENE	30
3.3 EXKURS: EXZELLENZ / HOCHBEGABUNG	31
4. FORSCHUNGSFRAGEN	32
5. EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG	33
5.1 ERHEBUNGSDESIGN	33
5.1.1 <i>Regionale und branchenspezifische Verteilung der zu der quantitativen Umfrage eingeladenen Unternehmen</i>	34
5.2 ERGEBNISSE	36
5.2.1 <i>Gendersensible Maßnahmen: Status quo der Implementierungen</i>	36
5.2.1.1 <i>Flexible Arbeitszeiten</i>	37
5.2.1.2 <i>Unterstützungsleistungen</i>	38
5.2.1.3 <i>Gleichstellungsmaßnahmen</i>	39
5.2.2 <i>Wettbewerbsfaktor Innovationsfähigkeit</i>	40
5.2.2.1 <i>Ausgaben für Forschung und Entwicklung</i>	41
5.2.2.2 <i>Patentanmeldungen und Produktideen</i>	43
5.2.2.3 <i>Quantitative Erfassung neuer Produkte und deren Durchsetzung auf dem Markt</i>	44
5.2.2.4 <i>Qualitative Bewertung der eigenen Neuentwicklungen</i>	45
5.2.3 <i>Innovationsfähigkeit und Kreativität</i>	45
5.2.4 <i>Frauen in der betrieblichen Forschung und Entwicklung</i>	46
5.2.5 <i>Exkurs: Frauen in Führungspositionen</i>	48

5.2.6 <i>Geschlechter - Stereotype</i>	49
5.2.7 <i>Kosten Nutzen Aspekte von gendersensiblen Maßnahmen</i>	52
5.2.7.1 <i>Kosten und Nutzen von flexiblen Arbeitszeitmodellen</i>	53
5.2.7.2 <i>Kosten und Nutzen von Kinderbetreuung</i>	55
5.2.7.3 <i>Kosten und Nutzen von Karenzmaßnahmen</i>	57
5.2.7.4 <i>Kosten und Nutzen von Gleichstellungsmaßnahmen</i>	60
5.2.8 <i>Handlungsbedarf und Handlungsmotive</i>	62
6. ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE	64
7. LITERATURVERZEICHNIS	67
8. TABELLENVERZEICHNIS	71
9. ABBILDUNGSVERZEICHNIS	71

1. Theoretischer Zugang

1.1 Innovation – Grundlegendes

In der Literatur wird der Begriff Innovation eng mit der Person Schumpeter verknüpft, der seine Bedeutung historisch geprägt hat und auf den auch heute noch Bezug genommen wird. Schumpeter gebrauchte den Begriff „Innovation“ erstmals 1939 in seinem Buch „Business Cycles“. Dadurch, dass bei Übersetzung des Buches ins Deutsche der Begriff unübersetzt beibehalten wurde, integrierte sich der Begriff auch in den deutschen Sprachgebrauch (vgl. Schumpeter, 1961). Schumpeter beschrieb Innovationen als Prozesse, die Neues schaffen. Ihr Wesensmerkmal ist „...*dass die Innovation Faktoren auf eine neue Art kombiniert oder dass sie in der Durchführung neuer Kombinationen besteht*“ (Schumpeter, 1961, S.95). Eine neue Kombination kann sich auf ein neues Produkt, eine neue Produktionsmethode, einen neuen Absatzmarkt, eine neue Bezugsquelle und eine neue Marktorganisation beziehen.

Wichtig ist, dass Innovation in diesem Zusammenhang nicht bloß die Erfindung einer technischen oder organisatorischen Neuerung an sich ist, sondern deren Durchsetzung auf einem Markt. Auf dein Unternehmen bezogen integriert er somit alle Abteilungen in den innovativen Prozess, nicht nur Forschung und Entwicklung. Eine Entwicklung oder Weiterentwicklung wird also erst zu einer Innovation, wenn sie sich auf einem Markt bewährt. In diesem Sinne unterscheidet Schumpeter also auch zwischen „Erfinder“ und „Innovator“.

Innovation ist für ihn ein Wesensmerkmal des Kapitalismus und somit für jedes Unternehmen, welches sich im Wettbewerb eines solchen Systems befindet, überlebenswichtig. Den Prozess des Innovierens charakterisiert er als den „ewigen Sturm der schöpferischen Zerstörung“.

„[...] den gleichen Prozess einer industriellen Mutation - wenn ich diesen biologischen Ausdruck verwenden darf -, der unaufhörlich die Wirtschaftsstruktur von innen heraus revolutioniert, unaufhörlich die alte Struktur zerstört und unaufhörlich eine neue schafft. Dieser Prozess der „schöpferischen Zerstörung“ ist das für den Kapitalismus wesentliche Faktum. Darin besteht der Kapitalismus und darin muss auch jedes kapitalistische Gebilde leben.“ (Schumpeter, 1972, S.138)

Um zu bestehen, muss das schöpferische Unternehmen¹ ständig neue Handlungsfelder und Handlungsansätze suchen und alte zerstören bzw. in neue Kombinationen einbringen. Getrieben wird es dabei von dem Versuch, durch Innovation eine unternehmerische Monopolstellung zu erreichen, durch welche Monopolgewinne generiert werden können, die ein Ungleichgewicht zu Gunsten des innovativen Unternehmens bedeuten.

Schumpeters Ansätze haben in den letzten Jahren eine starke Wiederbelebung erfahren, und Innovation als wesentlicher Wettbewerbsfaktor für Unternehmen wird prinzipiell von Wissenschaft, Wirtschaft und Politik als Annahme geteilt. Betriebswirtschaftliche Kritik an diesem Primat wird sehr selten geäußert, wie generell, wenn überhaupt, nur Einzelaspekte einer kritischen Betrachtung unterzogen werden. So hinterfragt Liessmann (2000) beispielsweise die Inszenierungsform von Innovation als Ideologie:

„Das Neue will aber keine Alternative, keine Möglichkeit, sondern eine alles ausschließende Notwendigkeit sein. Der Furor der Modernisierung kennt keine Bedenkzeiten, kein Innehalten, kein Abwägen, keine Muße. Das Neue erscheint deshalb auch mit Vorliebe in der ideologischen Gestalt eines Sachzwangs, dem man sich nur um den Preis selbstverschuldeten Zurückbleibens widersetzen könnte.“ (Liessmann, 2000, S.8) Innovation entzieht sich demnach jeder Hinterfragung und wird zum Selbstzweck. Innovation wird zum unabdingbaren Muss.

Allgemein wird aber die Gültigkeit des Kausalzusammenhanges von Innovationsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit in unserem heutigen Wirtschaftssystem nicht angezweifelt. Er wird durch gängige Formulierungen wie der von dem sich immer schneller vollziehenden Wandel von Umwelt, Gesellschaft, Kundenansprüche, usw. (vgl. Greiling, 1998, S.12) eher noch verschärft.

Der Schwerpunkt der wissenschaftlichen Forschung der letzten Jahre zum Themenfeld Innovation ist ein Spiegel dieser Entwicklung. Die meisten Arbeiten beschäftigen sich demnach nicht mehr mit der Frage der Relevanz von Innovation, sondern mit der Frage nach der Gestaltung der Innovation. Wesentliche Aspekte sind die Optimierung von innovativen Prozessen, Konsistenten von Innovationsfähigkeit und Möglichkeit den innovativen Output zu steigern. Im Folgenden soll daher zunächst ein kurzer Überblick über den Stand der Innovationsforschung gegeben werden.

¹ Schumpeter unterscheidet zwischen schöpferischen Unternehmen und Arbitrage Unternehmen – der/die Arbitrage UnternehmerIn nutzt die Intransparenz und die damit verbundene zeitliche und regionale Uneinheitlichkeit des Marktes zur Generierung von Gewinn – dem gegenüber steht der/die schöpferische UnternehmerIn, welcher durch die Erreichung einer Monopolstellung versucht, den Gewinn zu maximieren.

1.2 Stand der Innovationsforschung

Als mögliche Einteilung der Innovationsliteratur schlägt Slappendel (1996) drei Klassen bzw. Schulen vor, die sie als „individualistisch“, „strukturalistisch“ und „interaktiv“ bezeichnet (vgl. Slappendel, 1996).

Unter *individualistisch* subsumiert sie den Teil der Literatur, welcher die Produktion von Innovation als ein Werk von einzelnen Individuen untersucht. Diese werden nicht durch äußere Umstände gezwungen, innovativ zu sein, sondern sie tun dies aus eigenem Antrieb, den eigenen Zielen folgend. Typisch für solche Studien ist die Frage nach individuellen Voraussetzungen für innovatives Verhalten, auch in Bezug auf Merkmale wie z.B. Geschlecht, Alter, Wertvorstellungen, Bildung usw. (vgl. Rogers 1962, Amabile 1988, Scott und Bruce, 1994). Mit Rückbezug auf Schumpeter gehört in diesen Forschungsfokus auch die individuelle Fähigkeit, Innovationen wirklich umzusetzen. Howell und Higgins (1990) definieren als Merkmal beispielsweise den Identifikationsgrad der Person mit ihrer neuen Idee.

Während die individuelle Perspektive versucht, Innovation durch Merkmale und Aktionen von einzelnen Mitgliedern einer Organisation zu erklären, betrachtet die *strukturalistische* Perspektive die Merkmale der Organisation selber als möglichen Erklärungsansatz für Innovation. Schwerpunkt der Betrachtung ist das organisationale Verhalten. Dieses wird demnach determiniert durch „eine Reihe von unpersönlichen Mechanismen, welche als äußere Bedingungen die Akteure beeinflussen“ (Astley and Van de Ven, 1983: 248, Übersetzung durch AutorInnen). Ziel der Innovationsforschung ist es, diese Strukturen und davon abgeleitete Mechanismen zu verstehen. Organisationen werden demnach als Subsysteme innerhalb größerer Systeme, wie Wirtschaft oder Gesellschaft gesehen.

Ein Teil der Struktur ist beispielsweise die KundInnenseite, welche durch ihre Nachfragegenerierung (vgl. Marquis, 1982) oder auch durch direkte Ideenlieferung, beispielsweise durch Einbeziehung in den Entwicklungsprozess (vgl. von Hippel 1988) ihren Beitrag zur Innovation leisten kann.

Zudem kann die LieferantInnenseite ein wesentlicher Faktor für die Innovationen einer unternehmerisch tätigen Organisation sein. Ettlé (1986) fand beispielsweise in einer Studie zu den Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Implementierung von programmierbaren Produktionssystemen heraus, dass die Basis für eine funktionierende Modernisierung des Produktionsprozesses die Art der Beziehung zwischen SystemlieferantIn und AbnehmerIn ist.

Ebenso kann der Wettbewerb, also die Konkurrenzsituation, in der sich ein Unternehmen befindet, sich bis zu einem gewissen Grad positiv auf das Innovationsverhalten auswirken. Eine höhere Wettbewerbsintensität bedeutet tendenziell einen höheren Innovationsdruck, da das Zeitfenster in dem Produkte und Prozesse „neu“ sind und somit einen Wettbewerbsvorteil darstellen, kleiner wird. Soweit dies rechtlich möglich ist, können Elemente der MitbewerberInnen auch in den eigenen Innovationsprozess integriert werden.

Als weitere Komponente der Unternehmensumwelt ist es schließlich die Politik, bzw. die Gesetzgebung, welche das Innovationsverhalten der ihr verpflichteten Organisationen beeinflussen kann. Sie kann durch restriktive gesetzliche Maßnahmen oder Anreizsysteme das unternehmerische Innovationsverhalten in bestimmte Bahnen lenken. In der Automobilindustrie geschieht das beispielsweise durch Emissionsvorgaben oder durch die steuerliche Förderung bestimmter Antriebstechniken.

Wesentlich für die Innovationsfähigkeit ist in diesem Zusammenhang die Intensität der Kommunikation zwischen dem Unternehmen und der Umwelt. Je intensiver das Unternehmen mit seiner Umwelt kommuniziert, also mit seinen LieferantInnen, seinen KundInnen, der Politik etc., desto leichter fallen ihm Innovationen. Auf der einen Seite sammelt das Unternehmen auf diesem Wege wichtige Informationen für eine erfolgreiche Gestaltung der Innovation, auf der anderen Seite erhöht es damit auch die Akzeptanz auf dem Markt, sei es durch Information oder durch sonstige gestaltende Einflussnahme (vgl. z.B. Soren 1987, Robertson und Gatignon, 1987).

Weitere beeinflussende Strukturmerkmale sind die Größe einer Organisation – größere Unternehmen scheinen demnach innovativer als kleine zu sein (vgl. Damanpour 1992) und die Komplexität bzw. Aufgabenvielfalt des Unternehmens – hier können ebenso potentielle Überschneidungen förderlich auf das Innovationsverhalten wirken, aber auch zu Konflikten führen (vgl. Blau und McKinley 1979). Zudem beeinflusst der Professionalisierungsgrad, d.h. der Grad in dem unterschiedliche Berufsspezialisierungen und Richtungen im Unternehmen vorzufinden sind (Pierce und Delbecq, 1977), der Formalisierungsgrad im Bezug auf die Kodifizierung der einzelnen Stellenprofile (Hage und Aiken, 1970) und der Bürokratisierungsgrad als Einschränkung des freien Neugestaltens (vgl. Thompson 1965) die Innovationstätigkeit des Unternehmens. Ein weiteres Strukturmerkmal ist der Zentralisierungsgrad. Ein niedrigerer Zentralisierungsgrad bedeutet gleichzeitig einen höheren Grad an Autonomie für dezentrale Untereinheiten, welches motivationsfördernd, und zusammen mit den so entstehenden Überschussressourcen, bzw. Überschneidungen, innovationsfördernd wirkt. (Hage und Aiken, 1970, Kimberly und Evanisko, 1981).

Ein Modell welches diese Strukturmerkmale und die verschiedenen Phasen im Innovationsprozess zusammenbringt haben erstmals Zaltman et al. (1973) entwickelt. Dabei werden Einflussintensität und Einflussrichtung der einzelnen Strukturmerkmale vor allem für die Initiierungsphase und die Implementierungsphase von Innovation beschrieben. Die Widersprüchlichkeit der einzelnen Strukturmerkmale und ihre Ausrichtungen führen zur Erkenntnis, dass Organisationsstrukturen flexibel sein müssen, um sich in der jeweiligen Phase den Anforderungen des Innovationsprozesses anzupassen.

Die dritte Gruppe von Forschungsliteratur zu Innovation beschreibt Slappendel mit „interaktiv prozessual“ (Slappendel, S.118 ff), welche den interaktiven Prozess der Innovation in den Vordergrund der Betrachtung rückt. Diese verbindet die beiden ersteren Klassen und bringt ebenso eigene Elemente mit ein. „Die Prozessforschung soll Veränderungen in Form von wahrscheinlichkeitstheoretische Neuordnungen von einzelnen Zuständen oder Ereignissen im Zeitverlauf erklären“ (Mohr 1982, S.39 in Slappendel S.118, Übersetzung durch die AutorInnen). Dabei stehen das Zusammenwirken und die Anordnung von voneinander unabhängigen Objekten im Vordergrund der Interessen. Objekte sind die jeweiligen Stadien und Ereignisse des Innovationsprozesses, welche jeweils für sich Teil der Analyse sind. Die Stadien können dabei direkt mit den individuellen Zweckorientierten Handlungen Einzelner zusammenhängen, während andere hauptsächlich von strukturellen Gegebenheiten beeinflusst werden können. Wesentlich dabei ist die Analyse der komplexen und paradoxen Beziehung von Handlung und Struktur, insbesondere deren Wechselbeziehung. Dies ist das Wesentliche, das diese Herangehensweise von der individuellen und der strukturellen Perspektive unterscheidet, welche Innovation als von entweder dem Individuum und seiner Handlung oder von der organisationalen Struktur abhängig sieht.

Van de Ven und Poole (1988) sehen bei der Schwierigkeit der Abstimmung von Handlung und Struktur und der Auflösung dieses Paradoxons in viererlei Hinsicht Möglichkeiten, diesem zu begegnen. Zum einen durch die Akzeptanz von deterministischen und von voluntaristischen Aspekten im Innovationsprozess, was eine Betrachtung von zwei vollkommen verschiedenen Perspektiven erlaubt. Darüber hinaus können Handlung und Struktur dadurch miteinander in Einklang gebracht werden, indem die einzelnen Analysestufen klar voneinander abgrenzen und die Verbindung zwischen ihnen geklärt werden. Als dritte Möglichkeit kann der Faktor Zeit als Verbindung zwischen Handlung und Struktur dienen. Man kann verschiedene Ebenen der Interaktion von Handlung und Struktur

entwickeln, welche jeweils unterschiedliche Phasen in der Zeitenfolge beschreiben. Als viertes schließlich könnten neue Theorien entwickelt werden, welche die Beziehung zwischen Handlung und Struktur neu definieren.

Zusammenfassend können die verschiedenen Perspektiven der Innovationsforschung wie folgt dargestellt werden.

	individualistische Perspektive	strukturalistische Perspektive	interaktive Perspektive
Grundannahmen	Individuen sind Träger von Innovation	Innovationen werden von strukturellen Eigenschaften bestimmt	Innovationen entstehen aus dem Zusammenwirken von strukturellen Einflüssen und den Handlungen Einzelner
Konzeptionalisierung von Innovation	Statisches und objektiv definierbares Objekt oder Werk	Statisches und objektiv definierbares Objekt oder Werk	wahrgenommene Überarbeitungen oder Modifikationen
Konzeptionalisierung des Innovativen Prozesses	Einfach, linear, mit Fokus auf der Adoptionsphase	Einfach, linear, mit Fokus auf der Adoptionsphase	Komplexer Prozess
Kernkonzept	Champion, Entrepreneur, Leader, In	Umwelt, Größe, Komplexität, Differenzierung, Formalisierung, Zentralisierung, strategische Ausrichtung	Schocks, innovative Fähigkeiten, Kontext
Forschungsmethode	Querschnittserhebungen	Querschnittserhebungen	Fallstudien

Tabelle 1: Die drei Perspektiven der Innovationsforschung (Quelle: angelehnt an Slappendel, 1996, S.109)

Während die frühe Innovationsforschung also sehr stark dem individualistischen Zugang zuzuordnen war, wurde dieser mehr und mehr vom strukturalistischen Zugang abgelöst. Nicht mehr das innovative Verhalten als Resultat bestimmter Persönlichkeitsmerkmale stand im Vordergrund, sondern die Struktureigenschaften der Organisation und der Organisationsumwelt. Die interaktive Prozessperspektive sieht Slappendel als eine sehr neue und aktuelle Perspektive der heutigen Forschung an. (Slappendel, S. 121ff)

1.3 Der Zusammenhang zwischen Innovation und Kreativität

„Kreativität führt zu neuen Ideen, aus denen dann erfolgreiche Verbesserungen und Neuerungen, sogenannte „Innovationen“ erwachsen können. In „Kreativität“ klingt das Schöpferische des Neuen an, während mit „Innovation“ das erfolgreiche Ergebnis eines Erneuerungsprozesses gemeint ist. Innovationen verbessern sowohl die internen Strukturen und Prozesse, als auch die externen Leistungen jeder Unternehmung. Die Folge davon ist eine Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und eine erhöhte Wertschöpfung.“ (Segler, 2000, S. 77).

Die Begriffe Kreativität und Innovation liegen sehr dicht beieinander. Farr und West (1990) grenzen beides voneinander ab, indem Kreativität als etwas beschrieben wird, das absolut Neues erschafft, wohingegen Innovation die Erschaffung und Einführung einer relativen Neuigkeit meint. Die Unterscheidung liegt hier also im Grad der Neuigkeit und in der betriebswirtschaftlichen Umsetzung.

Dass ein Wesensmerkmal von Innovation deren Realisierung ist, wurde schon bei Schumpeter deutlich (siehe Kapitel 1). Dieser Definition liegt ein Prozessverständnis von Innovation zu Grunde. Durch Kreativität liefert die Forschung und Entwicklung in diesem Prozess eine Vielzahl von Ideen bzw. Erfindungen, welche dann zu Innovationen werden können.

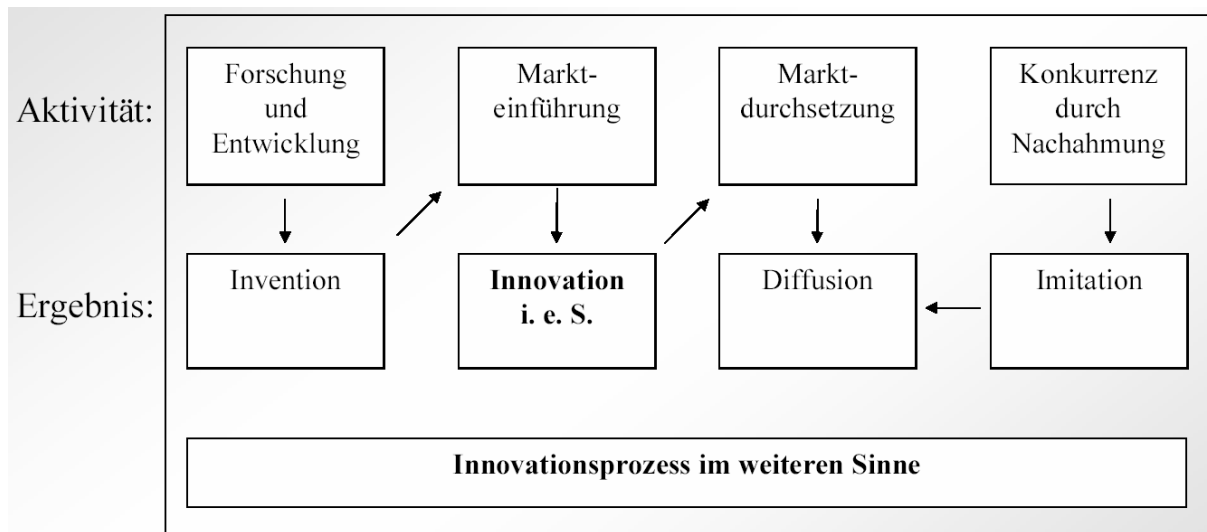


Abb.1: Der Innovationsprozess (Quelle: Brockhoff, 1989, S.17)

Teresa Amabile (1988) hebt die Kreativität als wesentliche Bedingung für Innovationen hervor: „...individual creativity is a necessary but not sufficient condition of innovation“ (Amabile, 1988, S.147).

Die Bedeutung von Kreativität als Garant für die Vielfältigkeit und Menge an neuen Ideen in einem Unternehmen wird besonders offenbar, wenn man betrachtet wie viele Ideen, welche ein Unternehmen produziert, überhaupt in erfolgreiche Innovationen umgesetzt werden können. Rolf Berth (1993) untersuchte in den neunziger Jahren 116 deutsche Industrieunternehmen hinsichtlich ihrer Innovationstätigkeit und Ideengenerierung im Bezug auf Produkte – gezählt wurden dabei all jene Ideen welche auch formal als solche dokumentiert wurden. Von 1919 ersten schriftlich fixierten Ideen brachten es in dieser Studie nur 11 zu einer erfolgreichen Innovation. Herunter gebrochen bedeutet das, dass es durchschnittlich 175 dokumentierter Ideen bedarf, um eine einzige erfolgreiche Innovation auf den Markt zu bringen.

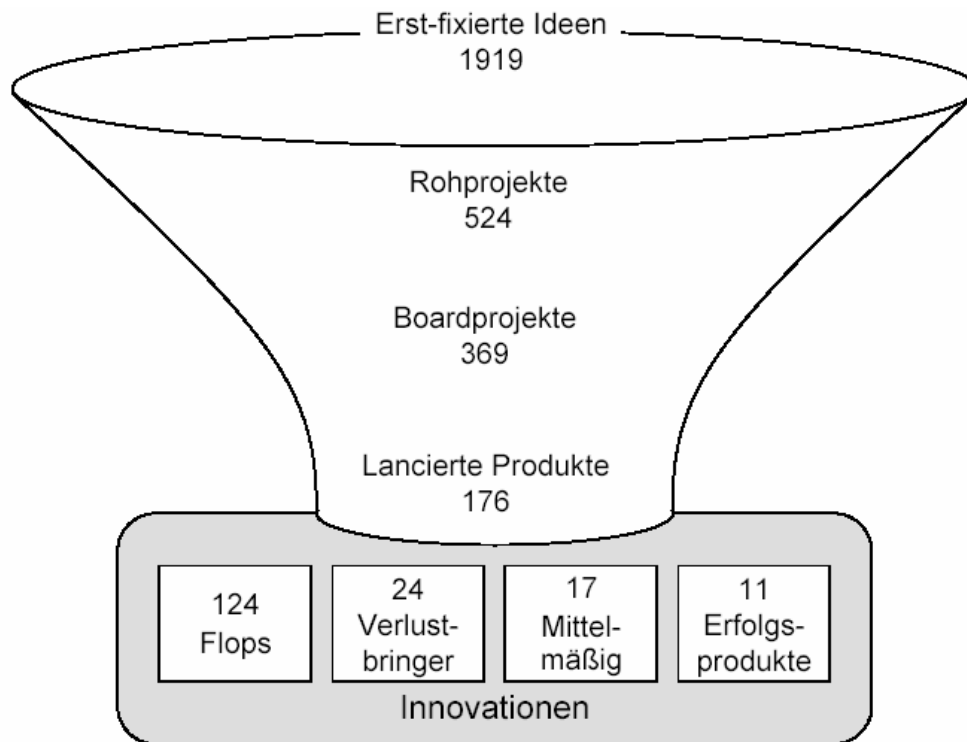


Abb.2: Entwicklung von Innovationen (Quelle: Berth, 1993, S.15)

Erfolgsprodukte sind in der vorliegenden Studie definiert als Produkte deren Kapitalrendite und Umsatzrendite höher ist, als die Gesamtrendite des Geschäftsbereiches bzw. Gesamtunternehmens, welches das Produkt auf den Markt bringt. Das Erfolgsprodukt trägt somit gesamt und relativ gesehen zu einer Verbesserung des gesamten Bereiches bzw. Unternehmens bei und muss nicht von diesem mitfinanziert werden.

Mittelmäßige Produkte erwirtschaften eine Rendite, welche unterhalb der Umsatz- und Kapitalrendite der Geschäftseinheit liegt, welcher das Produkt zugerechnet wird. Diese ist

zwar noch positiv, trägt also absolut zum Unternehmenserfolg bei, senkt aber die relative Gesamrendite.

Verlustbringer weisen eine negative Kapital- und Umsatzrendite auf und sind zumeist nur auch strategischen Gründen noch auf dem Markt. Werden diese vom Markt genommen, so werden sie in dieser Studie zu Flops, da Ihnen damit die Möglichkeit auf einen zukünftigen positiven Beitrag zum Unternehmensergebnis genommen wird. (vgl. Berth 1997, S.127)

1.4 Kreativität

Ebenso wie der Begriff der Innovation kam auch der Begriff der Kreativität als ursprüngliche US -amerikanische Wortschöpfung in den deutschen Sprachgebrauch, als Eindeutschung des englischen Begriffes „creativity“. Dies war ein Konstrukt der in den 50er Jahren in den USA aufkeimenden Kreativitätsforschung und kann in diesem ersten Sinne als „schöpferisch – sein“ oder „schöpferische Begabung“ übersetzt werden – in jedem Fall wird durch Kreativität etwas hervorgebracht, etwas produziert. (vgl. von Hentig 2000, S.32 in Bonn S. 102)

In der Literatur wird Guilford als einer der ersten beschrieben, der dem Begriff auf einem Kongress der American Psychological Association neue Bedeutung gab. Er beklagte in einer auf dieser Konferenz vorgetragenen Rede den Mangel an kreativen Personen in der Wirtschaft und in der Wissenschaft der USA und plädiert dafür das Thema Kreativität wissenschaftlich zu erforschen und zu fördern. Die Forderung, welche er hier aufgriff, ging vor allem von amerikanischen Unternehmensverbänden aus. Bis zu diesem Zeitpunkt wurde Kreativität „als angeborenes Attribut des Genies dem Schaffensbereich der Kunst zugeordnet“ (Bonn, S.103) Guilford (1950) unterscheidet zwischen konvergentem und divergentem Denken. Divergentes Denken zeichnet sich dabei durch die Vielfalt von verschiedenartigen Lösungsmöglichkeiten aus und konvergentes Denken betrifft Problemstellungen bei denen es nur eine richtige bzw. optimale Lösung aufgrund von formalen Regeln und Logik geben kann. Für Guilford ist die Fähigkeit divergent zu denken die Grundvoraussetzung für Kreativität auf der Personengebundenen Ebene. Die Fähigkeiten die dabei kombiniert werden müssen sind Wortflüssigkeit (word fluency), Ideenflüssigkeit (ideational fluency), spontane Flexibilität (spontaneous fluency), assoziative Flüssigkeit (associational fluency), Ausdrucksflüssigkeit (expressional fluency), adaptive Flüssigkeit (adaptive fluency) (vgl. Guilford, 1950).

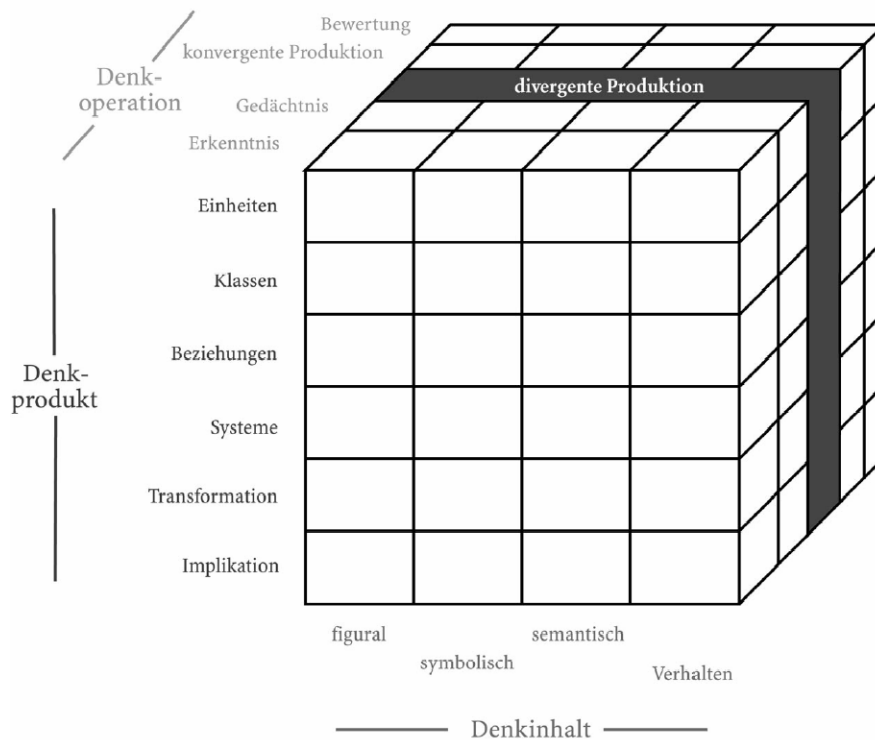


Abb. 3. Würfelmodell der Intelligenz nach Guilford: 5 Denkoperationen, die in 4 Denkinhalten ablaufen können und 6 Denkprodukte erzeugen können. Jeder der 120 Würfelzellen verkörpert eine der Kombinationen. Hervorgehobene ist die für Kreativität zentrale Operation der divergenten Produktion. (Quelle: Funke, 2000, S. 290)

Den Durchbruch brachte der Kreativitätsforschung der „Sputnik Schock“ im Jahr 1957. Der Sowjetunion war es am 4.10.1957 erstmalig gelungen eine Trägerrakete zu starten, welche den Satelliten Sputnik I auf die Erdumlaufbahn brachte. Damit war das Selbstverständnis der USA als auch im technologischen Bereich führende Weltmacht tief erschüttert. Es wurden zahlreiche Initiativen beschlossen um diesen russischen Vorsprung wieder einzuholen. Ein Element dieses Programms war die massive Ausweitung der Kreativitätsforschung. Damit war auch die finanzielle Basis für diese damals noch sehr junge Forschungsdisziplin langfristig gesichert. Ähnlich wie die USA reagierten auch andere westliche Länder. Ein Bezugspunkt für viele dann folgende Arbeiten bildete dabei das Modell des konvergenten Denkens von Guilford. (vgl. Funke, 2000, S. 285)

Überblicksartig sollen im Folgenden kurz einige Definitionen von Kreativität vorgestellt werden, welche in der Literatur zumeist als Grundlage herangezogen werden.

Csikszentmihalyi (1997) spannt einen sehr weiten historischen und philosophischen Bogen und beschreibt die Kreativität als in Ihrem Ursprung etwas, von dem man annahm, dass es sich nur auf göttliche Wesen bezog. Wurde einem Menschen dies zuteil, so war er lediglich das Werkzeug des höheren Wesens. Heute ist es jedoch genau umgekehrt. Der Mensch selber ist der Schöpfer und die Götter sind, wenn überhaupt, Geschöpfe bzw. kreative Vorstellungen des Menschen. Der Weltenlauf wird nun geprägt von der kreativen Schöpfungskraft des Menschen, nicht der eines Gottes. „Kreativität ist das kulturelle Gegenstück zum genetischen Veränderungsprozess der die biologische Evolution bewirkt“ (Csikszentmihalyi, 1997, S.17) Hier wird deutlich, dass Kreativität seinen mystischen Glanz, welche auch eng mit dem Begriff des Genie verbunden war, verloren hat. Kreativität ist nun ganz in das Feld der wissenschaftlichen Analyse und Erklärbarkeit gerückt.

Anderson stellt die ständige Präsenz von Kreativität in den Vordergrund, indem er drei Typen von Kreativität definiert: Kreation, Synthese und Modifikation. Kreation meint jene Kreativität die vollkommen Neues aus Nichts schafft, wie z.B. eine Oper aus einem Blatt Papier. Als Synthese bezeichnet er jene Kreativität, die zwei bis dahin nicht zusammenhängende Dinge miteinander zu etwas neuem Verbindet. Eine Modifikation dagegen stellt nur eine Veränderung von bereits Bestehendem dar. Eine exakte Trennung von diesen drei Ausprägungen ist jedoch in der Realität selten möglich. Wichtig ist, dass für ihn jeder über Kreativität verfügt und die Mythen die die Latte Kreativität als sehr hoch erscheinen lassen, entmachtet werden müssen. Diese Mythen können z.B. aus dem Glauben des angeborenen Genies oder auch aus dem Glauben Kreativität muss enorm Großes hervorbringen resultieren. (vgl. Anderson, 1992). Arbeiten wie die von Anderson bilden die Basis für die betriebswirtschaftliche Kreativitätsforschung, da sie das Argument dafür liefern, dass eine Förderung der unternehmerischen Kreativität möglich ist.

Genauso wie in der schon beschriebenen Innovationsforschung kann auch die Kreativitätsforschung nach verschiedenen Aspekten bzw. Erklärungsansätzen kategorisiert werden. Im Mittelpunkt des Forschungsinteresses können zum einen die Merkmale, die eine kreative Person ausmachen, die Bedingungen die einen kreativen Prozess ermöglichen und die Beurteilung eines schon fertigen kreativen Produktes stehen. Daher soll diese Gliederung auch in der folgenden Darstellung der Kreativitätsforschung eingehalten werden, wobei ein besonderer Fokus auf den entsprechenden Genderaspekten liegen wird. Wesentliche Erkenntnisse zu diesem Aspekt liefert der Artikel „Kreativität und Geschlecht von Anette Kämmerer (2000).

1.5 Personenabhängigkeit von Innovationsfähigkeit

Im Jahre 2003 hat das Fraunhofer- Institut für System- und Innovationsforschung 13259 Industriebetriebe zur Teilnahme an einer umfangreichen Produktionsinnovationserhebung eingeladen. Mit 1450 Unternehmen liegt die Rücklaufquote bei 11%. Diese Erhebung bildet die Grundlage für eine Untersuchung von Armbruster et al, welche aufzeigen soll, inwieweit sich betriebliche Innovationskompetenzen auf individuelle Kompetenzen, d.h. auf die Fähigkeiten und das Wissen von einzelnen MitarbeiterInnen stützen (vgl. Armbruster et al, 2003). Die Innovationsbereiche wurden mit Produktinnovation, technische Prozessinnovation und Reorganisation voneinander abgegrenzt.

In den extremen Ausprägungen kann Innovationskompetenz strukturell oder personell verankert sein. Im Falle einer rein personellen Abhängigkeit ist das Unternehmen in höchstem Maße von konkreten MitarbeiterInnen abhängig, im Falle der strukturellen Verankerung kann der Verlust einer/ eines MitarbeiterIn leicht verkraftet werde, da es Strukturen gibt, die die Innovationsfähigkeit aufrechterhalten. Als Ergebnis ergibt sich folgendes Bild:

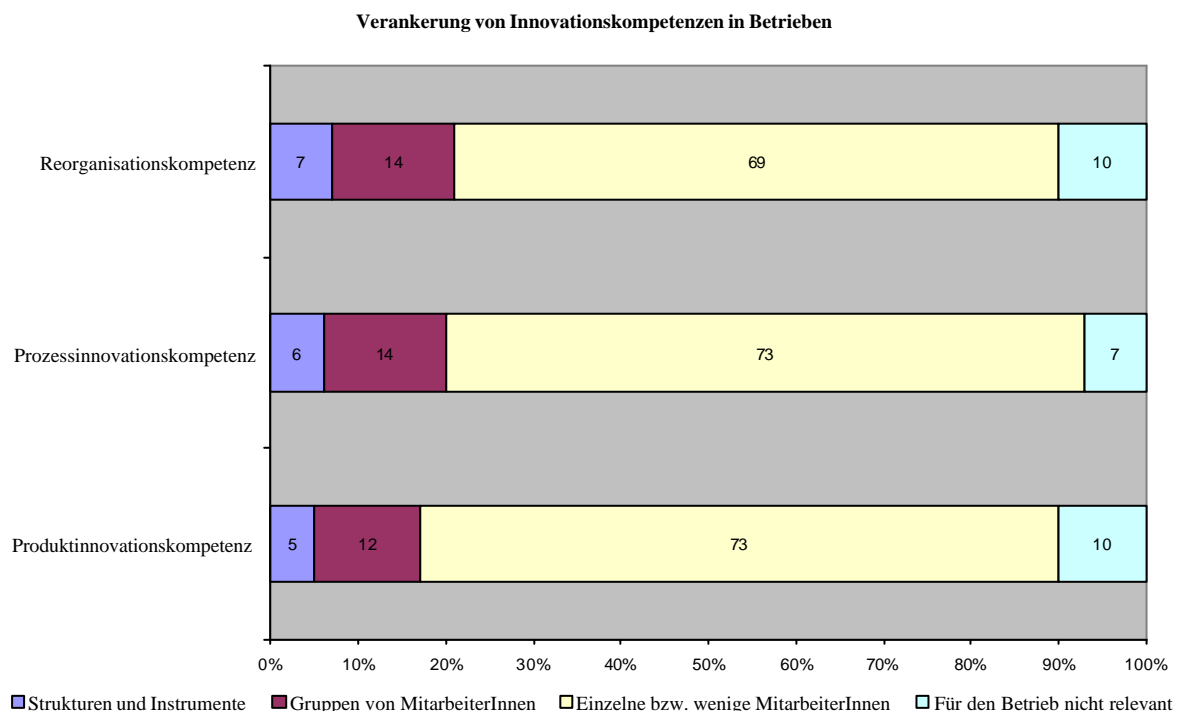


Abb. 4: Verankerung von Innovationskompetenzen (Quelle: Armbruster et al, 2005, S.3)

Das Ergebnis der Studie ist sehr deutlich. In allen drei Bereichen ist die Innovationskompetenz in großem Maße von einzelnen MitarbeiterInnen abhängig. Mit 73% Prozent ist die Abhängigkeit von den Fähigkeiten einzelner MitarbeiterInnen in Produkt- und

Prozessinnovationskompetenz besonders hoch. Dies bedeutet auf der anderen Seite, dass die Betriebe kaum strukturelle Vorkehrungen getroffen haben, die die Innovationsfähigkeit bei Verlust von wichtigen InnovationsträgerInnen erhalten würden. Auch die Zahl der Unternehmen die personelle Redundanzen zur Absicherung der Innovationskompetenz aufgebaut haben ist mit 12 – 14 % sehr gering. Es fehlt somit sowohl an struktureller als auch an personeller Sicherheit. Die Unternehmen laufen daher Gefahr bei Verlust von einzelnen, sei es durch Krankheit, Karenz oder aus sonstigen Gründen ihre Innovationsfähigkeit und damit ihre Wettbewerbsfähigkeit zu gefährden.

1.6 Entstehungsort von innovativen/ kreativen Ideen

Eine für diese Arbeit wichtige Frage ist die nach dem Ort der Entstehung von innovativen Ideen. Von ihrer Beantwortung hängt entscheidend ab, welchen Gestaltungsrahmen man hat, unternehmerische Innovationsfähigkeit zu steuern und zu steigern.

Wie schon in den vorigen Kapiteln angeführt, sind innovative bzw. kreative Ideen in hohem Maße Eingebungen aus dem Unterbewussten. Vor allem in der Phase der Inkubation sind es vor allem unterbewusste Vorgänge, welche zur Verknüpfung von divergenten Gedankeninhalten führen, die dann in der Phase der Illumination zu kreativen Geistesblitzen führen können. Ein angestregtes Nachdenken, welches allein schon dadurch, dass dies meist der Versuch ist, zwanghaft zu einer Lösung zu kommen, eher konvergent als divergent verläuft, ist in dieser Phase meist nicht zielführend. Es führt eher im Gegenteil dazu, dass sich lähmende Frustration einstellt, da ein selbst gestecktes Ziel nicht erreicht werden kann. Das wichtigste in dieser Phase ist die gedankliche Entspannung. Die Gedanken müssen von den gewohnten Bahnen gelöst werden und es muss ihnen die Möglichkeit zur freien, scheinbar sinnlosen Bildung von Verknüpfungen und Assoziationen gegeben werden.

Am Arbeitsplatz ist dies oft nicht möglich, weil genau hier der Erwartungsdruck im Bezug auf ein positives Ergebnis am größten ist. Zudem ist hier oft die Freiheit des Assoziierens zusätzlich durch andere Restriktionen wie die Eingebundenheit in möglicherweise andere Aufgabenfelder eingeschränkt.

Eine von Sibylle Minder (2000) herangezogene Studie bestätigt dies empirisch. Eine wesentliche Voraussetzung für das Entstehen der Ideen ist jedoch die schon ausgeführte Motivation, sich überhaupt mit der Materie auseinander zu setzen. Der Mitarbeiter/ die Mitarbeiterin muss dafür einen gewissen Identifikationsgrad und gewisses Engagement mit

und für die Arbeit haben, um überhaupt bereit zu sein dieses Thema auch in der Freizeit an sich heran zu lassen. (vgl. Sternberg, Tardif, 1988)

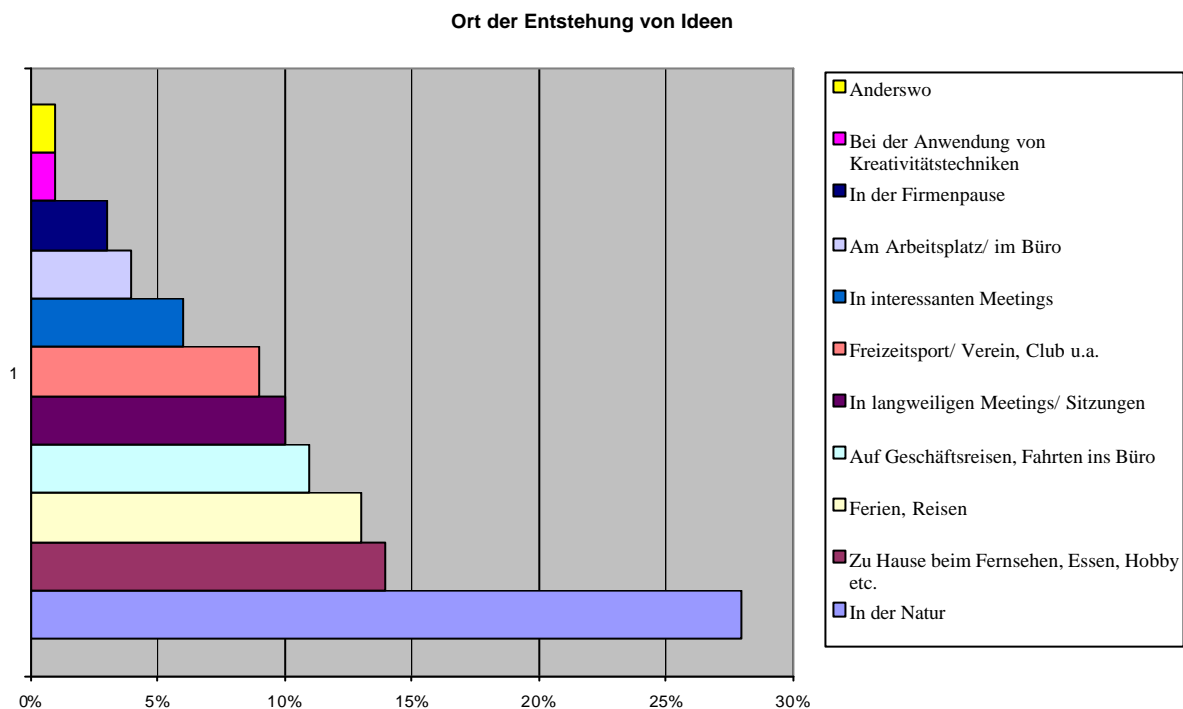


Abb.5 - Quelle: angelehnt an: Jacobi, 1995, in: Minder, 2001, S. 116

1.7 Die drei Dimensionen der Kreativitätsforschung

Betrachtet mal die wesentlichen Beiträge in der Forschungsliteratur im Bezug auf Kreativität so werden zumeist drei Dimensionen aufgezeigt anhand derer Kreativität beschreibbar und infolgedessen auch beeinflussbar wird. Diese drei Dimensionen sind der kreative Prozess – darstellbar als Phasenmodelle des kreativen Schaffens, die kreative Person – als Schaffende selber und das kreative Produkt – als Ergebnis des kreativen Schaffens.

1.7.1 Der kreative Prozess

Schon 1926 erkannte Wallas, dass es verschiedene Phasen im kreativen Prozess gibt. Er unterteilte diesen in:

- Vorbereitung
- Inkubation

- Illumination
- Verifikation

In der Vorbereitungsphase wird ein Problem als solches erkannt, es werden Informationen dazu gesammelt und es kommt zum Aufbau von Wissen. In der Inkubationsphase sinken die Informationen und das Wissen ins Unterbewusstsein und werden dort verbunden. Dies ist keine bewusster Prozess, sondern eher ein unbewusster Reifeprozess. Die Informationen scheinen zusammenhangslos im Kopf zu kreisen. In der Phase der Illumination kommt es dann zu einer kreativen Einsicht, einem Einfall, einem Geistesblitz. Etwas Neues taucht nun auf aus dem Unterbewusstsein. Der Auslösende Reiz kann dabei etwas dem Thema scheinbar extrem Fernes sein. In der Verifikationsphase nimmt die konkrete Lösung dann Gestalt an, Ansätze werden nun genau geprüft und auf ihre Tauglichkeit hin bewertet (vgl. Wallas, 1926).

Einen ähnlichen Ansatz hat Guilford. Der kreative Prozess verläuft demnach in folgenden vier Phasen (vgl. Guilford, 1950):

- Zuerst muss die Erkenntnis da sein, dass ein Problem überhaupt existiert.
- Es folgt die Produktion vieler konkreter Ideen für dieses Problem.
- Die Ideen werden nun hinsichtlich ihres Nutzens ausgewertet.
- Zuletzt folgt das problemrelevante Schlussfolgern

Funke (2000) sieht noch eine fünfte Phase und teilt den kreativen Prozess in Vorbereitung, Inkubation, Einsicht, Bewertung und Ausarbeitung ein, welches im Prinzip aber dem Modell von Wallas entspricht (vgl. Funke, 2000).

Kennzeichnend für alle Phasenmodelle ist für Kämmerer die Konzentration auf die intrapsychische und dabei vor allem auf die kognitive Dimension. Es wird dabei davon ausgegangen, dass der psychische Prozess des kreativen Schaffens dabei beliebig entfacht und ausgeführt werden können, es also eine Frage des Willens ist ihn in Gang zu setzen. Ganz außer acht gelassen wird bei diesem Zugang jedoch, dass das Funktionieren dieses Prozesses nicht bloß von der Motivation des Beginnens abhängt, sondern sehr stark auch von der konkreten situativen Gestaltung des Umfeldes beeinflusst wird. Das kreative Schöpfen ist demnach nicht nur vom Wollen abhängig sondern ebenso vom Wollen Können. „Denn kreatives Schaffen ist nicht alleine geprägt durch den idiosynkratischen Prozess einer jeweiligen Person, sondern findet in einem konkreten Lebenskontext statt. Dieser kann hinderlich oder förderlich sein“. (Kämmerer, 2000, S.315)

Teresa Amabile nennt beispielsweise folgende vier Umweltfaktoren als Rahmenbedingungen die kreative Entfaltung unterstützen (Amabile, 1983):

- Entscheidungsfreiheit
- unerwartete Bekräftigungen
- positives Innovationsklima
- stimulierendes Milieu

Dass dieser Lebenskontext bzw. die Ausprägung dieser Umweltfaktoren stark geschlechtsspezifisch ist, wird im nächsten Kapitel erläutert werden.

1.7.2 Die kreative Person

Kreativität wird in dieser Betrachtungsweise über die Eigenschaften definiert, welche eine Person hat, die kreativ ist.

Cropley, Amabile und andere haben mehrere Studien zusammengefasst und einen Katalog von folgenden Eigenschaften eines kreativen Menschen entworfen (vgl Cropley et al, 1988):

- Flexibilität
- Sensibilität
- Toleranz
- Verantwortungsbewusstsein
- Autonomie
- positive Selbsteinschätzung
- weniger Anpassungsbereitschaft
- Selbstkontrolle
- Wunsch einen guten Eindruck zu machen

Tardif und Sternberg (1988) stellen als Voraussetzung für Kreativität die Motivation in den Vordergrund. Motivation ist demnach etwas Intrinsisches, was den Menschen dazu treibt kreativ zu sein. Diese umfasst:

- Neugier
- Risikobereitschaft
- Toleranz gegenüber Mehrdeutigem

- Hingabe
- Durchhalte vermögen
- Faszination durch die Aufgabe

Der Genderbias dieser Betrachtungen von Kreativität, wird nach dem allgemeinen einführenden Teil dieser Arbeit noch genauer analysiert werden.

1.7.3 Das kreative Produkt

Das kreative Produkt ist das Ergebnis des kreativen Denkens, des kreativen Prozesses. Dieses Produkt kann sowohl materiell als auch immateriell sein. Zwei Kriterien die wesentlich sind, damit ein Produkt als kreativ bezeichnet werden kann sind (Bullinger et al. 2000, S.6):

- Neuigkeit und
- Angemessenheit und Nützlichkeit im Sinne der Problemlösung

Mac Kinnon erweitert den Kriterienkatalog auf fünf Dimensionen und gibt fünf sind die wesentliche Faktoren „eines kreativen Produkts an:

- Neuheit, Originalität:

Je größer der Personenkreis ist, für den das Produkt neu ist, desto kreativer ist es. Mindestens muss der Aspekt der Neuheit und Originalität für eine bestimmte Gruppe von Menschen gegeben sein.

- Realitätsangepasstheit:

Die neue Lösung, das neue Produkt muss in sinnvoller Weise auf die vorhandenen Probleme individueller oder gesellschaftlicher Art Bezug nehmen.

- Ästhetische Vollkommenheit der Lösung:

Unabhängig von der Realitätsangepasstheit muss die neue Lösung/das neue Produkt elegant und ästhetisch sein. Da es für die meisten Probleme verschiedene Lösungen gibt, sollen nur solche als kreativ bezeichnet werden, die auch ästhetisch sind.

- Hervorbringung neuer Existenzmöglichkeiten für Menschen durch die Schaffung des kreativen Produkts:

Die Lösung/das Produkt muss herkömmliche und akzeptierte Erfahrungsformen des Menschen transzendieren und transformieren, indem neue Prinzipien eingeführt werden.

- Ausarbeitung, Realisierung und Kommunikation der zugrunde liegenden Idee:

Das kreative Produkt soll ‚gemacht‘ werden, die kreative Idee soll realisiert werden. Nur wenn Produkt und/oder Idee kommunizierbar vorliegen, kann über sie befunden und diskutiert werden.“ (MacKinnon 1965, 1962 in Kämmerer, 2000, S.321)

2. Innovation und Kreativität aus Gendersicht

2.1 Personengebundenheit von Innovationsfähigkeit und Kreativität

Wie im vorangegangenen Kapitel aufgezeigt, wird im Allgemeinen davon ausgegangen, dass die Innovationsfähigkeit von Unternehmen zu einem sehr großen Teil in der Kompetenz bzw. in den Fähigkeiten von einzelnen MitarbeiterInnen begründet ist. Ein Verlust dieser konkreten MitarbeiterInnen würde die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen erheblich einschränken. Das Ziel der Unternehmen muss es daher sein diese MitarbeiterInnen zu halten und potentielle neue MitarbeiterInnen, welche das Potential haben, diese Rolle zu übernehmen, für das Unternehmen zu gewinnen. Der zweite Teil dieses unternehmerischen Zielsystems hängt eng zusammen mit der Frage der Hochbegabung, bzw. Exzellenz und wird in dem diesem Kapitel folgenden Exkurs thematisiert werden.

Der erste Teil dieses Zielsystems weist wiederum zwei Aspekte auf, nämlich dem der Identifikation der konkreten Personen und dem der Bindung der Person an das Unternehmen. Beide Aspekte, sowohl der der Besetzung der innovativen bzw. kreativen Schaltstellen, als auch der der vom Unternehmen zu setzenden Maßnahmen zur Bindung dieser Personen weisen einen erheblichen Genderbias auf.

2.1.1 Die kreative Person aus Gendersicht

Bei den Zuschreibungen für einen kreativen Menschen gibt es noch keinen Hinweis, darauf, dass Kreativität etwas mit Geschlecht zu tun haben könnte. Dennoch ist es so, dass zumeist,

wenn von kreativen Menschen die Rede ist, Männer gemeint sind. Kämmerer verdeutlicht dies mit einem Zitat von Roe (1952):

„So ist der durchschnittliche ‚bedeutende Wissenschaftler‘ (das scheint ein Synonym für Kreativität zu sein!) der älteste Sohn einer protestantischen Familie der Mittelklasse. Er war in der Kindheit häufiger krank oder verlor ein Elternteil in früher Jugend. Er hatte einen hohen IQ, las als Kind sehr viel, fühlte sich einsam und zu Schulkameraden und Freunden eher distanziert. Er hatte kein Interesse an Frauen, heiratete spät, begann seine wissenschaftliche Karriere zumeist durch eine projektgebundene Arbeit, war bereit, hart zu arbeiten und gönnte sich keine Freizeit.“ (Roe, 1952 zitiert in Kämmerer, 2000, S. 305).

Auch in empirischen Studien, welche versuchen, Unterschiede zwischen Frauen und Männern zu finden, findet Kämmerer keine Antwort auf die Frage nach dem Grund der Unterrepräsentiertheit von Frauen, wenn es um personifizierte Kreativität geht.

Bei der folgenden Auflistung der empirischen Studien sei darauf hingewiesen, dass deren Ergebnisse erst einmal nichts über den Grund der Unterschiede aussagen. Dieser wird an spätere Stelle thematisiert und problematisiert werden.

Im Bereich der kognitiven Fähigkeiten findet sich mit Ausnahme von räumlich visuellen Fähigkeiten, keinen signifikanten Unterschied, ebenso wenig bei verbalen und mathematischen Fähigkeiten. Unterschiede, die Kämmerer (2000) zusammenfasst, zeigen sich beispielsweise, dass Männer aggressiver sind als Frauen, Frauen eher zu Konformität neigen und von Gruppendruck leichter beeinflussbar sind, Frauen einen demokratischen - Männer einen autokratischen Führungsstil bevorzugen. In Kleingruppen, in denen es auf soziale Interaktion ankommt, schneiden Frauen besser ab. Abschließend findet sie noch in einer Studie von Feingold (1994) den Unterschied, dass sich im Bezug auf die Selbsteinschätzung Männer selbst als Durchsetzungsfähiger und Frauen selbst als mit mehr Einfühlungsvermögen beschreiben. (vgl. Kämmerer, 2000, S307ff).

Aus diesem Eigenschaftskatalog ist allerdings kein direkter Unterschied im Bezug auf Kreativität ableitbar.

Bei der Untersuchung der genannten Eigenschaften hinsichtlich der eingangs beschriebenen Merkmale, die eine kreative Person ausmachen, sieht Kämmerer ein ausgewogenes Verhältnis. So seien Frauen beispielsweise besser im Bezug auf Sensibilität, Verantwortungsbewusstsein und Flexibilität. Männer weisen dagegen laut der herangezogenen Studien beispielsweise bessere Werte in den Eigenschaften Autonomie,

Glauben an die eigenen Fähigkeiten (im Sinne einer positiven Selbsteinschätzung) auf. (vgl. Kämmerer, 2000, S.309).

Eine Differenzierung zwischen Männern im Bezug auf Kreativität, welche auf empirisch haltbaren Fähigkeits-, bzw. Eigenschaftsunterschieden beruht, ist also nicht möglich. Es kann also davon ausgegangen werden, dass die Wahrscheinlichkeit oder Fähigkeit kreativ zu sein, unabhängig vom Geschlecht ist und sich entsprechende Anhaltspunkte eher auf einer Zuschreibungsebene finden. Diese geschlechterkonotierte Zuschreibung von Kreativität basiert laut Kämmerer auf der alltagspsychologischen Geschlechterstereotypisierung.

Veranschaulicht wird diese Stereotypisierung durch ein Zitat von Ricarda Huch im Bezug auf die Frauendichtung: „ . . . männlich ist die hervorbringende Kraft, das Gestalten und Formgeben; das Ausfüllen und Beseelen des Bildes ist weiblich: Männlich ist das Architektonische und Plastische, weiblich das Malerische und Musikalische, und innerhalb dieser Künste ist männlich wieder das Konstruktive, weiblich das Dekorative.“ (Kämmerer, 2004, S.309)

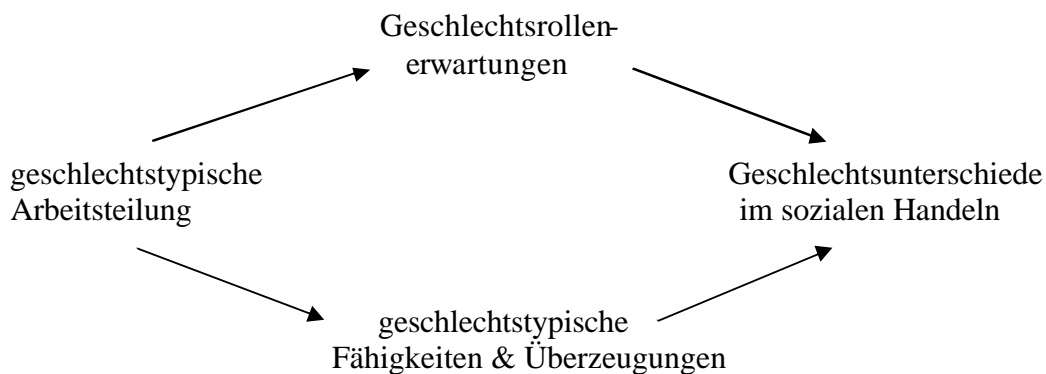
Eckes beschreibt Geschlechterstereotypisierung als „...kognitive Strukturen, die sozial geteiltes Wissen über die charakteristischen Merkmale von Frauen bzw. Männern enthalten“ (Eckes, 1997, S.56). In diesem Zusammenhang konkretisiert es das kulturelle Frauenstereotyp mit: „abhängig, verständnisvoll, emotional, sanft, warmherzig, gesprächig, anlehnsbedürftig“ und das Männerstereotyp mit „unabhängig, dominant, selbstsicher, ehrgeizig, zielstrebig, rational, willensstark“ (Eckes, 1997, S.57)

Kasten erweitert diesen Katalog der Stereotypenzuschreibungen um zahlreiche Begriffe (vgl. Kasten, 2003, S.29). Diese Zuordnungen von typisch weiblichen und männlichen Eigenschaften leiten die Erwartungen bezüglich der Handlungen und des Verhaltens von Männern und Frauen. Diese Stereotype sind maßgeblich für die an sie gestellten Geschlechterrollenerwartung und die damit gestellten Verhaltensvorschriften, welche bei Nicht- Einhaltung zu Sanktionen führen kann. Geschlecht wird somit zu einer gesellschaftlichen Konstruktion. Diese Zuschreibungen erweisen sich als über die Zeit und über verschiedene Kulturen hinweg als relativ konstant.

Bezogen auf die Eigenschaften, welche als Grundlage von Kreativität beschrieben wurden, wird deutlich, dass es wesentlich mehr Überschneidungen mit den gesellschaftlichen Zuschreibungen des Männerstereotypes gibt als mit denen des Frauenstereotypes. Diese Stereotype hängen eng zusammen mit den Rollenanforderungen, besonders mit denen der

Familienrolle und der Berufsrolle. Die stereotypen Zuschreibungen erwecken den Anschein, dass Frauen genau jene Eigenschaften besitzen, welche optimal in das Schema der Familienrolle passen.

Eagly (1987) betrachtet umgekehrt auch die Stereotype als ein Resultat der Rollenerwartung. Demnach haben Frauen und Männer genau jene Eigenschaften, weil sie bestimmte Rollenerwartungen erfüllen müssen. Sie haben damit jene Eigenschaften, welche einer optimalen Erfüllung einer bestimmten Rolle am dienlichsten sind. Typische Merkmale der Frau werden demnach abgeleitet aus der Hausfrau- und Mutterrolle sowie aus für Frauen als typisch angenommenen erzieherischen oder pflegenden Berufen. Typische Merkmale des Mannes werden aus seiner Ernährer- und Berufsrolle abgeleitet sowie aus „männlichen“ leitenden oder technischen Berufen. Es kommt also im Zuge der Sozialisierung zu einer Internalisierung der Rollenerwartungen. Stereotype sind demnach Resultat der Rollenerwartungen, und Rollenerwartungen sind Resultat der Stereotypisierung. Individualität wird in dieser Betrachtung sehr stark an den Rand gedrängt. Da diese Kausalität über Fremdbilder auch in das eigene Selbstbild und damit auf das eigene Verhalten übertragen wird, kann dieser Reproduktionsprozess wie folgt dargestellt werden (vgl. Eagly, 1987):



(Eagly, 1987 in: Stroebe, 2002)

Für Kreativität bedeutet das, dass Kreativität nicht als Wesensmerkmal der Frau betrachtet wird, da es nicht Bestandteil der an sie gestellten Rollenerwartung ist. Da aber diese stereotypisierte Wesensmerkmale sowohl als Fremd- als auch als Selbstbild wirken, werden und sind Frauen weitestgehend aus dem Kreativitätsdiskurs ausgeschlossen. Versuchen Frauen nun in den als kreativ geltenden Bereich vorzudringen, so verstoßen sie gegen das geltende Geschlechtstereotyp, was möglicherweise zu gesellschaftlichen Sanktionen führen kann. Kämmerer verweist hier auf die Geschlechtsrollenkongruenzhypothese von Eagly,

welche Sanktionsmechanismen nachweist, wenn Frauen in männerstereotyper Weise Führungsaufgaben übernehmen (vgl. Eagly 1995 in Kämmerer, 2000). Weiterer Grund für Sanktionen ist, da mit Kreativität auch ein recht hoher Status verbunden ist, die Störung der Geschlechterhierarchie, welche den männlichen Rollenbildern den höheren Status zuschreibt.

Diese Wirkungszusammenhänge führen dazu, dass in Unternehmen Stellenprofile, welche durch eine kreative Person im Sinne der Erhaltung der Innovationsfähigkeit des Unternehmens erfordern, zumeist durch Männer besetzt werden. Diese gängige Praxis kann aber aus wahrscheinlichkeitstheoretischen Überlegungen niemals den optimalen betriebswirtschaftlichen Zielerreichungsgrad sicherstellen. Unternehmen müssen daher, um sich im Wettbewerb positiv absetzen zu können, Maßnahmen finden, welche diesem Genderbias entgegenwirken können.

2.1.2 MitarbeiterInnenbindung aus Gendersicht

Maßnahmen zur Bindung von MitarbeiterInnen haben auf der einen Seite den Effekt, dass sie bereits im Unternehmen Arbeitende bestärken, im Unternehmen zu bleiben, auf der anderen Seite haben solche Maßnahmen aber auch Signalwirkung auf potentielle BewerberInnen, da sich dadurch die Attraktivität des Unternehmens als potentieller ArbeitgeberInnen erhöht. Sie dienen demnach der Profilierung des Unternehmens als bevorzugter ArbeitgeberInnen, hier vor allem im Bezug auf hochbegabte MitarbeiterInnen. Beide Argumentationslinien untermauern die Einrichtung von Maßnahmen welche die Genderperspektive im Auge behalten.

Gründe für das Ausscheiden aus einem Unternehmen können vielfältig sein. Sehr häufig beziehen sich diese auf Probleme in der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, bzw. darauf, dass Karenzzeiten in direktem Zusammenhang mit Betreuungsaufgaben stehen. Es ist immer noch so, dass der große Teil der Karenzzeiten, die in Anspruch genommen werden, von Frauen angetreten werden. Davon kehren viele nach der Karenzzeit nicht in den alten Beruf zurück. Diese Entwicklung wird durch den Mangel an flexiblen Arbeitszeitmodellen oder sonstigen unternehmensseitigen Unterstützungsleistungen, die eine Vereinbarkeit von Familie und Beruf erlauben, gefördert. Die an solche Personen gebundene unternehmerische Innovationsfähigkeit geht allerdings damit verloren. Das gleiche gilt für Männer, die Karenzzeit in Anspruch nehmen.

Ein weiterer Grund für eine im Forschungsbereich das Unternehmen sehr empfindlich treffende Fluktuation ist das Arbeitsklima, welches durch gezielte Maßnahmen aber verbessert werden kann.

2.2 Strukturelle Komponenten von Innovationsfähigkeit und Kreativität aus Gendersicht

2.2.1 Der Genderaspekt im kreativen Prozess

Eine Schlüsselvariable bei der gendersensiblen Betrachtung des kreativen Prozesses ist der Lebenskontext der AkteurInnen. Greift man auf die von Amabile (1983) beschriebenen die kreative Entfaltung fördernden Umweltfaktoren „Entscheidungsfreiheit“, „unerwartete Bekräftigung“ und „stimulierendes Milieu“ zurück, wird die Notwendigkeit der Berücksichtigung des Genderaspektes offensichtlich.

Das stimulierende Milieu und auch die unerwartete Bestätigung sind in der individuellen Entwicklung sehr stark vom Elternhaus und von der Schule geprägt. Aber eben genau das Elternhaus verwehrt, nicht zuletzt aufgrund der schon beschriebenen Stereotype, in vielen Fällen den Töchtern entsprechende Unterstützung, wenn es um die Entwicklung von kreativen und kognitiven Fähigkeiten geht. Kämmerer verweist in diesem Zusammenhang auf Biographien von als kreativ geltenden Frauen, aus welchen die Bedeutung der elterlichen Förderung für die Entwicklung der Kreativität hervorgeht. Genauso wird Frauen oft der Zugang zu Ressourcen, deren Erschließung die kreative Entwicklung fördern erschwert, weil ihnen eine erfolgreiche Nutzung derselben aufgrund der herrschenden Stereotypisierung unbewusst nicht zugetraut wird. (Kämmerer, 2000)

In Anlehnung an die bereits beschriebenen Motivationskomponenten von Kreativität (Tardif und Sternberg, 1988) wird deutlich, dass die für Kreativität nötige Ausdauer und Beharrlichkeit schwer umzusetzen ist, wenn gleichzeitig noch familiäre Pflege oder Betreuungsaufgaben bestehen, die zumeist einseitig zu Lasten der weiblichen Kreativität gehen. (vgl. Kämmerer, 2000)

Somit ergibt eine lebenskontextuelle Betrachtung von Männern und Frauen, dass die Voraussetzungen für die kreative Entfaltung für Frauen aufgrund der unterschiedlichen Geschlechterrollen schwerer ist als für Männer. Dies lässt jedoch keine Rückschlüsse auf die

Entfaltungsfähigkeit einzelner Personen zu, und stellt somit an das Unternehmen die Anforderung, Maßnahmen zu ergreifen, welche die kreative Entfaltung von Frauen in gleichem Maße ermöglichen wie die der Männer. Nur so kann bestmöglichst die dem Unternehmen innewohnende Kreativität auch für dieses nutzbar gemacht werden.

2.2.2 Ort der kreativen Ideen aus Gendersicht

Eine im vorangegangenen Kapitel beschriebene wesentliche strukturelle Komponente im kreativen Prozess ist der Ort, an dem kreative Ideen entstehen können.

Aus der oben angeführten Studie (Minder, 2002) lässt sich die Bedeutung eines entspannten Arbeitsumfeldes und eines ausgewogenen Arbeit – Freizeit – Verhältnisses für die Produktion von kreativen Ideen ableiten. Die Freizeit gewinnt an Wichtigkeit, da die meisten kreativen Ideen in diesen Bereich der Entspannung fallen. Hier ist der Raum, um Gedanken ohne Druck einfach kreisen zu lassen und dadurch neue mögliche Verknüpfungen zu finden.

Ziel muss es daher sein diese Entspannung in der Freizeit auch wirklich zu gewährleisten – und genau hier liegt aufgrund der stereotypen Rollenzuschreibung der Genderbias.

Einer potentiellen Anspannung ausgesetzt sind durch entsprechende Mehrfachbelastungen basierend auf Rollenzuschreibungen eher Frauen. Diese Anspannung ist sowohl in der Arbeitszeit als auch in der Freizeit kreativitätsmindernd.

Eine weitere Quelle der Anspannung, die dann auch ins Privatleben getragen wird, ist die Energie, die von Frauen aufgewendet werden muss, um gegen soziale Sanktionen des Arbeitsumfeldes aufgrund einer Nichtentsprechung des Rollenstereotypes anzukommen.

3. Chancen für das Unternehmen

3.1 Maßnahmen auf der Personenebene

Wenn festgehalten wird, dass Kreativität keine typisch männlich oder typisch weibliche Eigenschaft ist, die Unternehmensrealität aber immer noch so aussieht, dass die Besetzung von Positionen, bei denen Kreativität gefordert ist, fast ausschließlich mit Männern erfolgt, so ist daraus ein klares Rationalisierungs- bzw. Verbesserungspotential ableitbar. Frauen stellen somit ein enormes Kreativitätspotential im Unternehmen und in der Volkswirtschaft dar, welches bis jetzt nicht genutzt wird. Als mögliche Ansätze, dieses Potential zu heben, stehen dem Unternehmen mehrere Instrumente zu Verfügung. Auf der einen Seite können Mitarbeiterinnen, welche schon im Unternehmen beschäftigt sind, stärker motiviert und ermutigt werden, mehr Verantwortung im kreativen Bereich zu übernehmen, und zum anderen kann bei Neubesetzungen darauf geachtet werden, dass keine Stereotype reproduziert werden.

Unternehmensintern ist ein probates Mittel beispielsweise *Mentoring*. Mit dem Wissen, dass Frauen bei dem Versuch, sich in männliche Domänen zu etablieren, auf vielfältige Barrieren treffen, kann dem durch ein gezieltes Mentoring, also eine individuelle Karriereförderung und Betreuung, entgegengewirkt werden. Auf der anderen Seite können aber bewusstseinsbildende Maßnahmen im Betrieb durchgeführt haben, mit dem Ziel, über Stereotypisierungen und die damit verbundenen Nachteile für Frauen aufzuklären und somit einen Rückgang der Diskriminierung zu erreichen.

Bei der Neubesetzung von Stellen in diesem Bereich kann das Unternehmen versuchen, gezielt kreative Frauen zu ermutigen sich zu bewerben, um so einen breiteren und qualifizierteren BewerberInnenpool aufzubauen aus dem dann die fähigsten BewerberInnen ausgesucht werden können. Ein Mittel dazu kann beispielsweise das gezielte Ansprechen von Frauen in den gesuchten Ausbildungszweigen sein, welche als Bewerbungsgrundlage angesprochen werden sollen. So tritt beispielsweise die Firma Ford mit dem FiT – Programm (Frauen in Technik) gezielt an potentielle MitarbeiterInnen heran, die, je nach Ausbildungsweg bei Ford, kurz vor der mittleren Reife oder kurz vor der Matura stehen.

Das Ziel dieser Maßnahmen ist es, das kreative Potential, welches gleichermaßen in Frauen und in Männern steckt, auch gleichermaßen zu nutzen. Bei einer konkreten Neueinstellung

kann natürlich aufgrund des Geschlechts keine Aussage über die Kreativität gemacht werden. Wahrscheinlichkeitstheoretisch kann aber davon ausgegangen, dass, wenn, wie es bisher ist, der vor allem in der Forschung und Entwicklung repräsentierte Anteil an Männern stark überwiegt, dies für das spezielle Unternehmender optimale Schlüssel sein kann. Entsprechende Veränderungen müssen daher strukturell und nicht individuell erfolgen, um eine Erhöhung des kreativen Outputs zu erzielen.

Dem Faktum Rechnung tragend, dass die betriebliche Innovationsfähigkeit zumeist in Form von einigen wenigen Personen verankert ist, muss das Unternehmen das Ziel haben, die MitarbeiterInnen langfristig an das Unternehmen zu binden, damit das aufgebaute Innovationskapital nicht verloren geht. Im Bezug auf die Karenzierung kann dies beispielsweise durch Maßnahmen der größtmöglichen Anbindung an das Unternehmen auch während karenzbedingter Abwesenheit geschehen. Maßnahmen wären etwas Telearbeit, regelmäßige Information und auch eine weiter bestehende soziale Integration durch Inklusion in das Unternehmensgeschehen während der Karenzzeit. Ebenso können konkrete Maßnahmen zum Zeitpunkt des Wiedereinstieges diesen erleichtern und die Motivation zu selbigem erhöhen.

Im Bezug auf die aus dem Betriebsklima resultierende Fluktuation muss bei den gegensteuernden Maßnahmen natürlich genau Gründe und Ursachen analysiert werden, insbesodnere aus Gendersicht. Entsprechende Unterstützungsleistungen wie z.B. Mentoring können einen Beitrag zur Vermeidung von Fluktuation leisten.

3.2 Maßnahmen auf der Prozessebene

Ansatzpunkte von Seiten des Unternehmens zur Beseitigung der aus der Sicht des kreativen Prozesses vorhandenen Barrieren, die primär Frauen die Nutzung ihres kreativen Potentials erschweren, sind ebenfalls vielfältig.

Die fehlende Unterstützung, die für die volle Entfaltung der eigenen Schöpfenskraft nötig ist, kann z.B. wie schon bei den Elementen der Personenebene beschrieben, mit Mentoring als Form der gezielten Unterstützung kompensiert werden.

Die immer noch häufig einseitig von Frauen zu tragende Doppelbelastung durch Betreuungsaufgaben, welche auf der Motivationsebene negative Auswirkungen auf das

kreative Schaffen haben kann, kann ebenfalls durch das Unternehmen erleichtert werden. Möglichkeiten sind hier die Einrichtung von flexiblen Arbeitszeitmodellen, die gewährleisten, dass eine bessere Koordination der verschiedenen beruflichen und familiären Aufgaben möglich wird, aber auch die Einrichtung von Betriebskindergärten oder Unterstützung bei der Kinderbetreuung, was auch mehr Handlungsspielraum bei Eltern, und hier vor allem auf Grund der stereotypen Rollenverteilung vor allem bei Frauen, eröffnen kann.

Im Bezug auf den Ort der Entstehung der kreativen Ideen muss ein Ziel des Unternehmens sein, Anspannung aufzulösen und somit freie assoziative Gedankenflüsse in der Arbeit und Freizeit zu fördern. Dies kann im Arbeitsumfeld zum einen die schon beschriebene Unterstützung bei der Kinderbetreuung oder die Unterstützung bei der Selbstorganisation durch flexible Arbeitszeitmodelle sein. Im Bezug auf Freizeit, in der die meisten kreativen Ideen erzeugt werden, bedeutet das, dass Maßnahmen ergriffen werden sollten, die einer angemessenen work-life-balance Rechnung tragen.

Im Bezug auf die Sanktionsgewalt des Arbeitsumfeldes können bewußtseinsbildende Maßnahmen oder unternehmenseigene Richtlinien und Betriebsvereinbarungen positive Wirkung erzeugen.

Da es bei den personenbezogenen Aspekten der Kreativitäts- bzw. Innovationsforschung häufig um das konkrete individuelle Leistungspotential im Sinne der benötigten Anforderungen geht, soll nun ein kurzer Exkurs zum Themenfeld der Hochbegabung die Verbindung zu diesem Forschungsprojekt herstellen.

3.3 Exkurs: Exzellenz / Hochbegabung

Generell kann man sich dem Phänomen der Hochbegabung bei Erwachsenen (es geht hier nicht um Förderungsmodelle und –theorien bei Kindern) von zwei Seiten nähern. Eine Möglichkeit ist die Betrachtung bzw. Definition von Hochbegabung im Nachhinein über die bereits erbrachte Leistung, und eine andere ist die Definition anhand des messbaren Potentials – hier wird im allgemeinen der Intelligenzquotient herangezogen. (vgl. Joswig, 1995)

Im Bezug auf den IQ wird ein Wert von 130 und mehr als hochbegabt gewertet. Diesen Wert weisen etwa 2 Prozent der Gesamtbevölkerung auf. Getzels und Jackson (1962)

definierten als Schwellenwert für Kreativität einen IQ von 120, d.h. ein als kreativ geltender Mensch muss mindestens einen Wert von 120 erreichen. Liegt der Wert darüber, hat dies keinen Einfluss mehr auf Kreativität, eine Person wird also ab diesem Punkt nicht kreativer. Vergleicht man diese beiden Werte, so wird deutlich, dass Hochbegabung innerhalb der Definition über den Intelligenzquotient keinen Einfluss auf die Kreativität hat und damit über diese Argumentationslinie nicht innovationswirksam sein kann.

Sofern im wissenschaftlichen Diskurs der Genderbias im Bezug auf Hochbegabung Forschungsthema ist, geht es zumeist um die Messung der Hochbegabung über den Output. So beschäftigt sich beispielsweise die Studie der Europäischen Kommission „Gender and Excellence in the Making“ (2004) mit den Performance– Indikatoren welche wissenschaftliche Hochbegabung (scientific excellence) klassifizieren und kommt zu dem Ergebnis, dass bei Frauen und Männern mit zweierlei Maß gemessen wird. Frauen müssen demnach zur Erreichung einer bestimmten Exzellenzstufe eine höhere Performance erbringen als Männer. Weitere Unterschiede werden auf der Stufe der reinen Möglichkeit der Erbringung von Performance ausgemacht. Alles in allem geht es bei diesen Untersuchungen jedoch mehr um Prestige und Hierarchiefragen als um den tatsächlichen innovativen Wert des Outputs. Dass es hier keinen Unterschied zwischen Männern und Frauen gibt, wurde im Rahmen dieses Berichts bereits ausführlich diskutiert. Aus diesem Grund soll an dieser Stelle auf das Thema Hochbegabung auch nicht weiter eingegangen werden.

4. Forschungsfragen

Aus dem aus der Theorie abgeleiteten Wissen um die Wirkungsrichtungen von Gendersensiblen Maßnahmen und die Zusammenhänge von Innovationsfähigkeit, Kreativität und eben diesen Maßnahmen werden für die Empirische Erhebung die folgenden Forschungsfragen zur Überprüfung abgeleitet.

- Inwieweit wird die eigene Innovationsfähigkeit von den technologie- und forschungsintensiven Unternehmen in Österreich als der elementare Faktor zur Erhaltung und Steigerung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit und damit zum Fortbestand des Unternehmens gesehen?

- Inwieweit ist man unter der Annahme, dass Kreativität die maßgebliche Einflussgröße auf die unternehmerische Innovationsfähigkeit ist, auf Unternehmensseite um eine positive Beeinflussung von Kreativität bemüht?
- Wird ein Bezug zwischen gendersensiblen Maßnahmen und der Innovationsfähigkeit in den Unternehmen gesehen?
- Werden die unternehmenseigenen Indikatoren für Innovationsfähigkeit mit dem Genderaspekt in Verbindung gebracht?
- Wenn gendersensible Maßnahmen umgesetzt werden, aus welchen Gründen wird dies getan?
- Wird eine überdurchschnittliche Repräsentation von Männern im Bereich der Forschung und Entwicklung und in deren Verwertung als gegeben hingenommen?
- Wie stellt sich die Kosten-Nutzen-Relation bei umgesetzten gendersensiblen Maßnahmen aus Unternehmenssicht dar?

5. Empirische Untersuchung

Wie bereits erwähnt, war primäres Forschungsinteresse der Frage gewidmet, zum einen welche betriebswirtschaftlichen Kenngrößen bei der Beurteilung von gendersensiblen Maßnahmen eine Rolle spielen und wie Innovationsfähigkeit/Exzellenz in Zusammenhang mit gendersensiblen Maßnahmen operationalisiert werden können. Zum anderen war insbesondere interessant, wie die in Technologieunternehmen die Zusammenhänge von Diversität/Gender Diversity und Innovationsfähigkeit/Exzellenz beurteilen und welche Gewichtung der Indikatoren hinsichtlich Kosten-Nutzen Effekte in diesen Unternehmen mit welcher Begründung gemacht werden.

In Sinne dieser Forschungsfragen wurde ein entsprechendes Methodensetting abgeleitet, das aus einer quantitative Online-Umfrage und aus semi-strukturierten ExpertInnen-Interviews bestand.

5.1 Erhebungsdesign

Ziel der quantitativen Online-Befragung von österreichischen Unternehmen war es, den umfangreichen Fragekatalog von ca. 30 technologie- und entwicklungsintensiven Firmen

beantworten zu lassen. Um aber auch einen gewissen Eindruck über die Offenheit der Unternehmen dem Thema gendersensible Massnahmen gegenüber zu erhalten, wurden auf der Basis des Datenmaterials des Joanneum Research etwa 250 Firmen über eine email-Aussendung persönlich kontaktiert.

Im Bezug auf MitarbeiterInnen- und Umsatzzahlen umfassten die kontaktierten Unternehmen alle Größenklassen ab 20 MitarbeiterInnen.

Die Online-Umfragung war in der Zeit von Anfang Mai bis Ende Juni freigeschaltet. Interessanterweise haben sehr viele Unternehmen den Umfragelink genutzt, was zumindest auf eine generelle Offenheit dem Thema gegenüber postuliert werden kann. Ein stärkeres Comittment im Sinne der ernsthaften Beantwortung der etwa 50 Fragen folgten dann erwartungsgemäß 30 Unternehmen, auf die sich die folgenden Auswertungen auch beziehen.

Im Anschluss an die Online Umfrage wurden semi-strukturierte Leitfaden- Interviews mit ExpertInnen von fünf Unternehmen geführt. Das Ziel dieser Interviews war das Aufdecken der in repräsentativen Unternehmen wahrgenommenen Kausalitäten zwischen gendersensiblen Maßnahmen und Innovationsfähigkeit und damit der eigenen Wettbewerbsfähigkeit. Die InterviewpartnerInnen haben sich freiwillig aus der Online Umfrage heraus zu diesen Interviews bereit erklärt. Es wurde jeweils eine Firma aus der Pharmabranche und der Hardwarebranche, eines aus der Softwarebranche und zwei Unternehmen wurden aus dem Bereich Anlagen- und Maschinenbau befragt.

Die Interviews wurden in den betreffenden Firmen im Zeitraum vom 7.Juli 05 bis zum 27.Juli 05 vor Ort geführt.

5.1.1 Regionale und branchenspezifische Verteilung der zu der quantitativen Umfrage eingeladenen Unternehmen

Bei der Verteilung der Herkunft der für die quantitative Erhebung angeschriebenen Unternehmen auf die Bundesländer ergibt sich folgendes Bild (N=249):

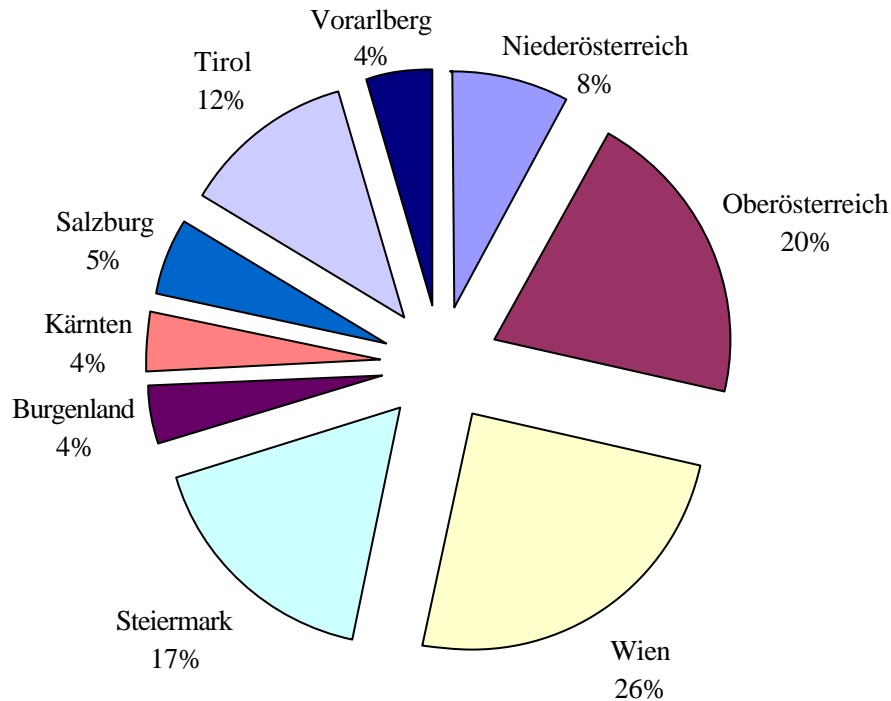


Abb. 6

Am stärksten sind die für die Studie relevanten Unternehmen also in Wien, Oberösterreich und in der Steiermark vertreten. Dies deckt sich auch mit den Standorten der 5 Unternehmen, welche für die qualitativen Interviews befragt wurden. Zwei haben ihren Sitz jeweils in Oberösterreich (Grieskirchen und Marchtrenk) und Wien und ein Unternehmen wurde in der Steiermark (Leoben) befragt.

Aufgeschlüsselt auf die einzelnen Branchen ergibt sich folgendes Bild für die bei der quantitativen Erhebung eingeladenen Unternehmen (N=249):

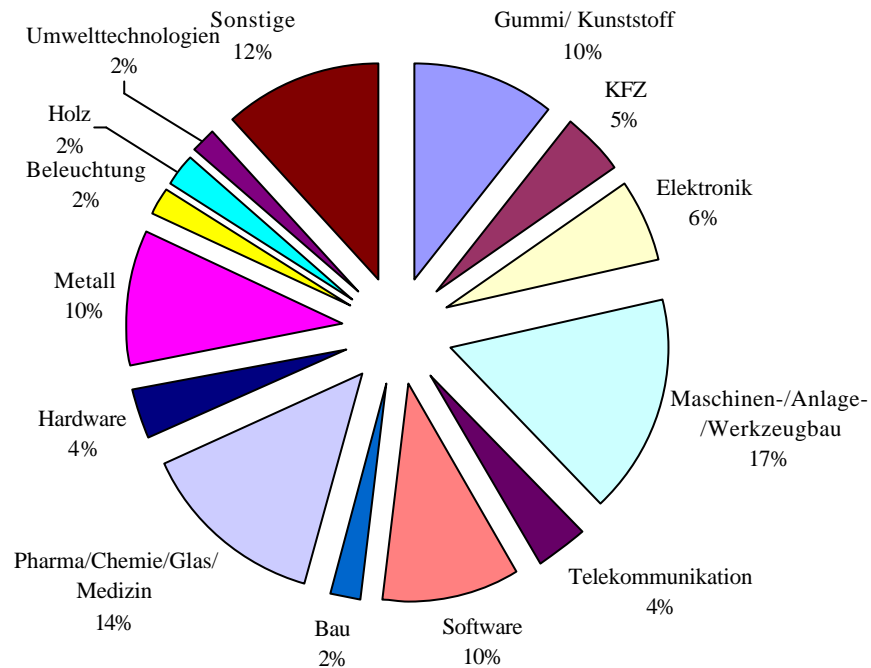


Abb.7

Einschränkend muss jedoch gesagt werden, dass bei vielen Firmen eine eindeutige Branchenzuordnung nicht möglich ist. So ist eine beispielsweise eine eindeutige Zuordnung eines Unternehmens welches für den Automobilbau Kunststoffteile herstellt nicht möglich. Da es sich in dieser Analyse nur um eine prozentuelle Darstellung handelt, wurden solche Unternehmen (insgesamt 8) jeweils beiden Branchen zugeordnet.

5.2 Ergebnisse

5.2.1 Gendersensible Maßnahmen: Status quo der Implementierungen

Im Bezug auf konkrete gendersensible Maßnahmen, welche die an der Umfrage teilnehmenden Unternehmen bereits umgesetzt haben und dadurch bereits Erfahrungswerte gesammelt haben ergibt ein für die verschiedenen Maßnahmen sehr unterschiedliches Bild. Erhoben wurden flexible Arbeitszeitmodelle, Unterstützungsleistungen im Bereich der

Kinderbetreuung und der Karenzzeiten sowie Maßnahmen der Gleichstellung gleichgeschlechtlicher Lebensgemeinschaften.

5.2.1.1 Flexible Arbeitszeiten

Für etablierte flexible Arbeitszeitmodelle ergibt sich folgendes Bild bei den befragten Unternehmen:

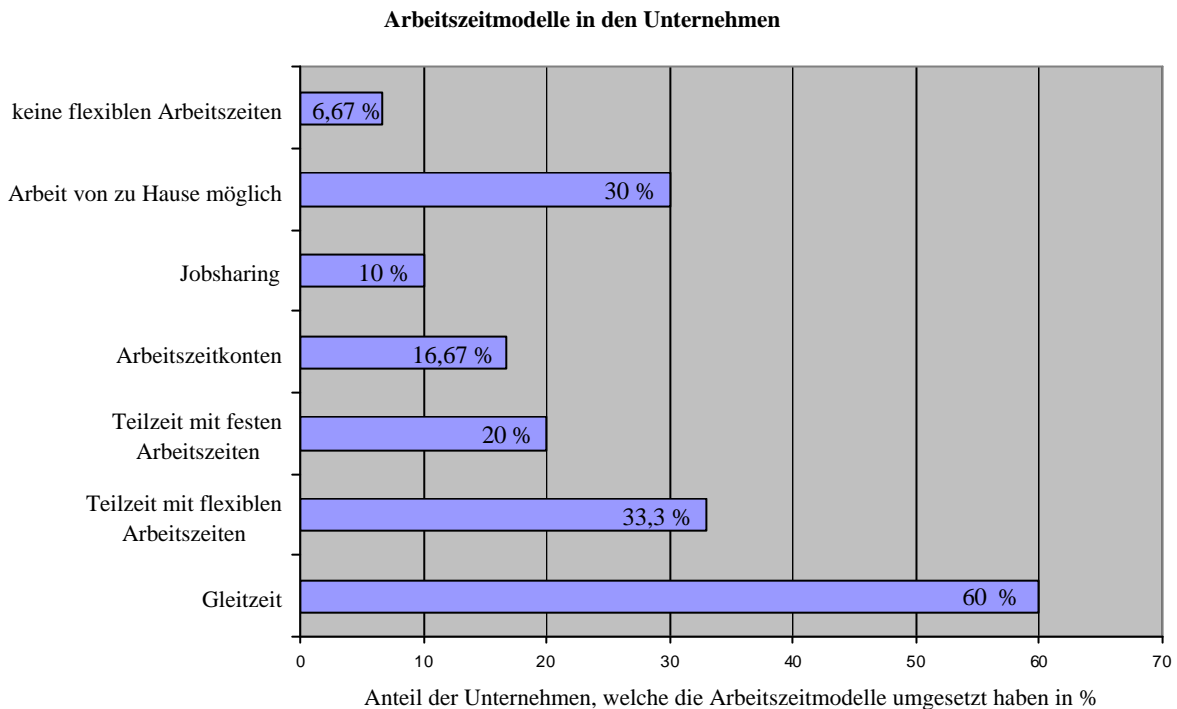


Abb.8

Die Möglichkeit Gleitzeit zu nutzen wird von 60 Prozent der Unternehmen angeboten. Ein Drittel der Unternehmen bietet Teilzeit mit flexiblen Arbeitszeiten an und in 30 Prozent der Unternehmen kann man auch von zu Hause arbeiten. Arbeitszeitkonten sind nur in 16,67 Prozent der Unternehmen eingeführt und Teilzeit mit festen Arbeitszeiten ist nur in 20% der Unternehmen möglich. Mit dieser Teilzeit überschneidet sich die Möglichkeit des Jobsharing, welches von der Hälfte dieser Unternehmen als eine Möglichkeit der Teilzeit mit festen Arbeitszeiten angeboten wird. Berücksichtigt man, dass nur 6,67 % angeben keine flexiblen Arbeitszeitmodelle anzubieten, so ist in den meisten Unternehmen die Gleitzeit die einzige Möglichkeit flexibel zu arbeiten.

5.2.1.2 Unterstützungsleistungen

Bei den gendersensiblen Unterstützungsleistungen ist der Anteil der Unternehmen, die in diesem Bereich etwas tun schon deutlich geringer. Diese wurden aufgeteilt in Maßnahmen, die Karenzzeiten betreffen und Maßnahmen die die Betreuung von Kindern betreffen.

Es ergibt sich dabei folgendes Bild:

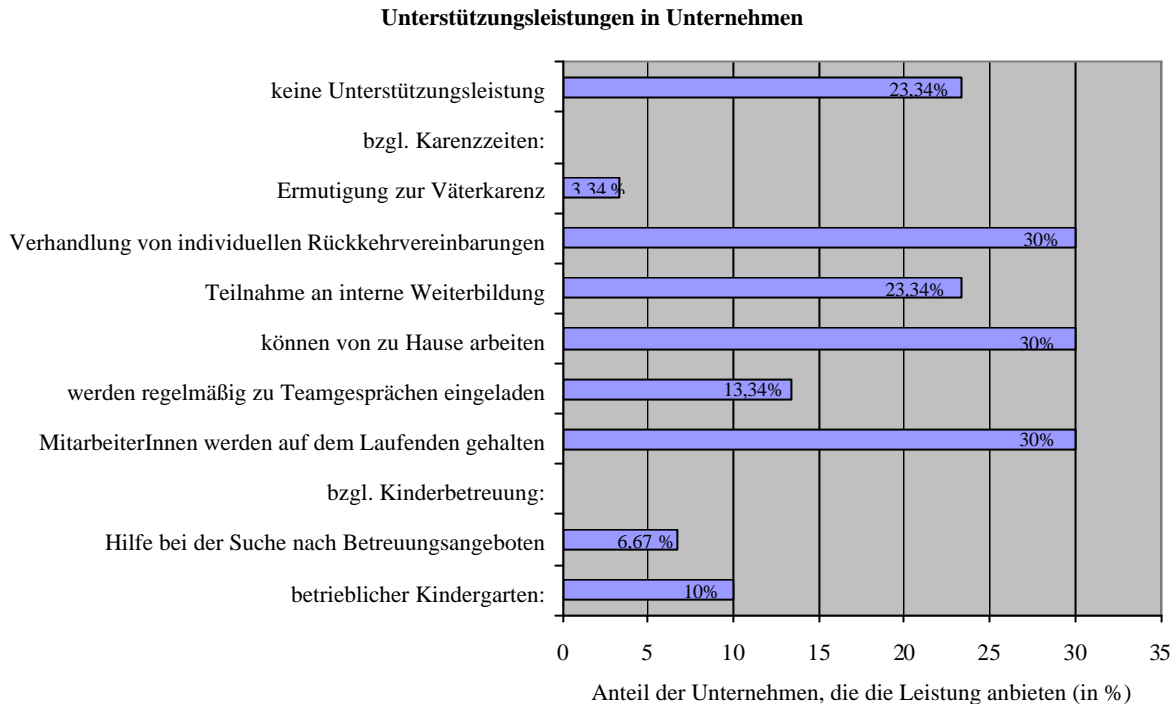


Abb.9

Unterstützung in der Karenzzeit wird von 30% der Unternehmen dadurch gewährt, dass sie mit den in Karenz gehenden Müttern oder Vätern individuelle Rückkehrvereinbarungen treffen, dass angeboten wird in dieser Zeit von zu Hause zu arbeiten und ebenfalls 30% versuchen ihre MitarbeiterInnen in dieser Zeit über das Geschehen im Betrieb auf dem Laufenden zu halten. Etwa 23% laden auch in der Karenzzeit zur Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen und zu etwa 13% zur Teilnahme an Teamgesprächen ein.

Zur Väterkarenz wird im Prinzip nicht ermutigt, was vermutlich darauf zurückzuführen ist, dass Unternehmen generell keinen gesellschaftspolitischen Veränderungsauftrag übernehmen. Im Bereich der Kinderbetreuung haben 10% der teilnehmenden Unternehmen einen eigenen Kindergarten im Betrieb und 6,67 % unterstützen bei der Suche nach einem geeigneten Platz. Alles in allem ist das Angebot von Unterstützungsleistungen damit als sehr gering zu beschreiben und die Quote der Unternehmen für die Unterstützungsleistungen kein Thema sind dürfte wesentlich über den selbst deklarierten 23,24% liegen.

5.2.1.3 Gleichstellungsmaßnahmen

Bei den Maßnahmen welche Gleichstellung im Unternehmen zum Ziel haben, ist die Quote der Unternehmen welche überhaupt etwas in diesem Bereich tun, sehr gering. 50 Prozent der Unternehmen haben angegeben überhaupt nichts zu tun in diesem Bereich.

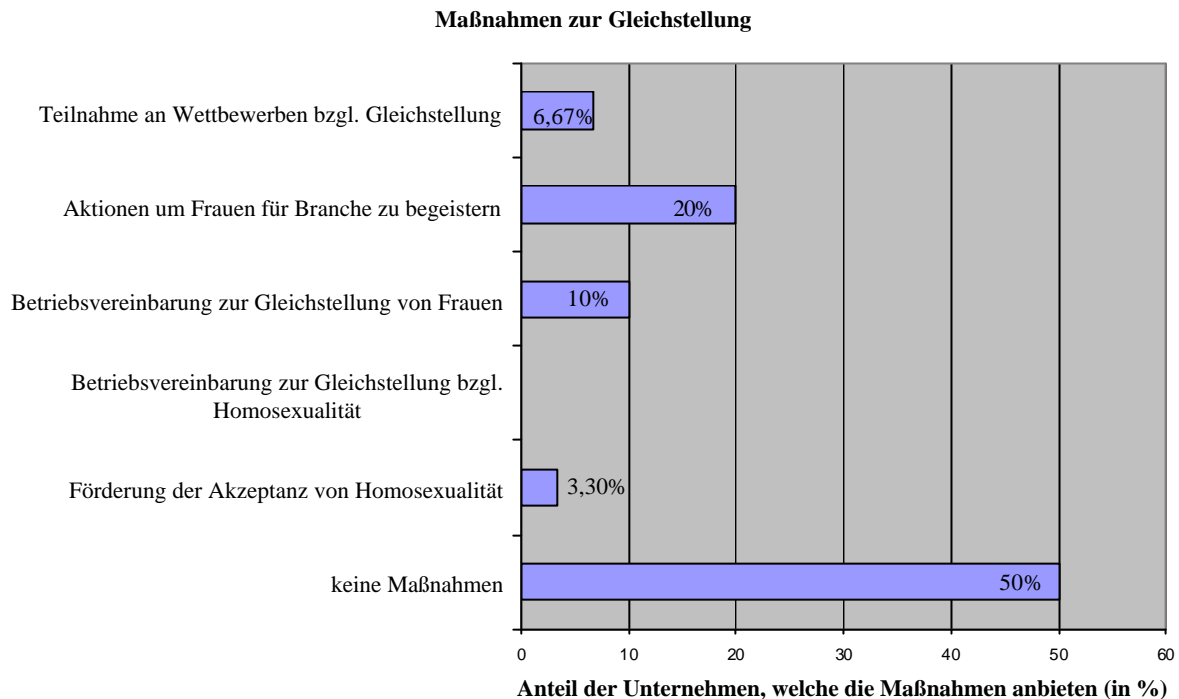


Abb.10

Im Bereich der Gleichstellung von Frauen und Männern geben 20% der Unternehmen an, an Aktionen teilzunehmen, die speziell bei Frauen versuchen die eigene Branche als potentielle interessante Arbeitgeberin zu präsentieren. Nur 10% regeln diese Gleichstellung in ihren Betriebsvereinbarungen. Als Maßnahme die eigenen Bemühungen im Bezug auf Gleichstellung der Geschlechter auch nach außen zu kommunizieren geben lediglich 6,67% der Unternehmen an, dass Sie an Wettbewerben teilnehmen, die die unternehmerischen Anstrengungen prämiieren. Dies sind beispielsweise Wettbewerbe wie der „gläserne Schuh“. Durch die niedrige Zahl an Unternehmen, die überhaupt etwas tun, ist die niedrige Zahl an teilnehmenden Unternehmen an diesen Wettbewerben auch erklärbar.

Betrachtet man das Themenfeld Homosexualität, so wird deutlich das dazu überhaupt noch kein Problembewusstsein besteht. Es gibt nahezu keine Aktionen, um homosexuelle den heterosexuellen Lebensformen firmenpolitisch gleichzustellen.

5.2.2 Wettbewerbsfaktor Innovationsfähigkeit

Die große Bedeutung von Innovationsfähigkeit für die eigene Wettbewerbsfähigkeit wurde vor allem in den Interviews deutlich zum Ausdruck gebracht. In diesem Sinne wird die Innovationsfähigkeit als die Schlüsselgröße bei der Erhaltung und Steigerung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit wahrgenommen.

Dies wird zum einen in Zusammenhang mit der Wettbewerbssituation mit größeren Unternehmen gebracht, zum anderen mit dem Selbstverständnis und der Außenwirkung der Firmen.

So geben zwei Unternehmen an, dass die Innovationsfähigkeit genau jene Variable ist, die Ihnen überhaupt dazu verhilft neben den „Großen“ am Markt zu bestehen. Es werden Nischen besetzt, in denen dann innovative Produkte die Basis für den Erfolg sind.

Einen anderer Argumentationszusammenhang ergibt sich aus der selbst gewählten Positionierung welche auch dem Faktum Rechnung trägt, dass man auf der Herstellungskostenebene in Österreich nicht mit den asiatischen MitbewerberInnen konkurrieren kann:

„ ... ist fürs ganze Unternehmen eigentlich Innovation ein großes Schlagwort, weil T positioniert sich am Weltmarkt jetzt als Innovations- und Technologieführer. Wir sind im Vergleich zu unseren Mitbewerben eher das high-end Produkt, das heißt preislich sind wir einfach höher angesiedelt als der Rest, aber wir rechtfertigen das einfach durch höhere Performance der Maschinen, das heißt die sind schneller, die sind genauer, haben eine längere Lebensdauer – ja – und einfach durch Qualität – dadurch differenzieren wir uns einfach von unseren Mitbewerbern – und dazu braucht es natürlich Innovation.“ (T)

Ein weiteres Unternehmen aus dem Bereich Maschinenbau (P) hat die innovative Ausrichtung sogar ins Firmenleitbild erhoben und darauf aufbauend ein sehr umfangreiches Innovationskonzept erstellt, welches die Innovationsfähigkeit des Unternehmens sichern soll. Der Grund liegt auch hier an der Positionierung, welche aus Konkurrenzüberlegungen auch nicht anders gewählt werden konnte. *„Mittlerweile ist das Thema Innovation und Innovationsmanagement sicher nicht mehr weg zu denken“ (P)*

Die Indikatoren, anhand derer die befragten Unternehmen ihre Innovationsfähigkeit messen, können wie folgt zusammengefasst werden:

5.2.2.1 Ausgaben für Forschung und Entwicklung

Unter diesen Aspekt können auch die Nennungen „Investitionen in neue Anlagen“ und „MitarbeiterInnen in der Forschung und Entwicklung“ subsumiert werden. Generell beschreibt dieser Indikator welche finanziellen und personellen Ressourcen dem Bereich F&E zu Verfügung gestellt werden. Die rein zahlenmäßige personelle Ausstattung kann dabei auch als Teil der finanziellen Ausstattung gesehen werden, weil es hier um eine Verteilung von unternehmerischem Budget geht. Die Erwartung die die Unternehmensseite daran knüpft, ist dass ein höheres Forschungsbudget auch eine quantitative bzw. qualitative Steigerung des innovativen Outputs bedeutet und somit mit einer Steigerung der Innovationsfähigkeit gleichzusetzen ist.

Bei den Befragten Unternehmen ergibt sich im Bezug auf die MitarbeiterInnenzahl im F&E Bereich ein unterschiedliches Bild:

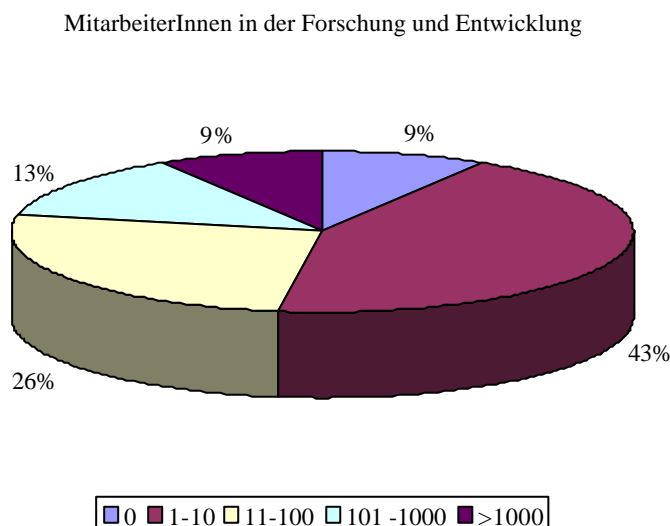


Abb.11

Eine seriöse Aussage über die von der MitarbeiterInnenzahl im F&E –Bereich abgeleiteten Forschungsintensität der Unternehmen lässt sich allerdings erst treffen, wenn man diese in Relation zur gesamten MitarbeiterInnenzahl setzt. Dann ergibt sich folgendes Bild:

MitarbeiterInnen in F&E / MitarbeiterInnen gesamt

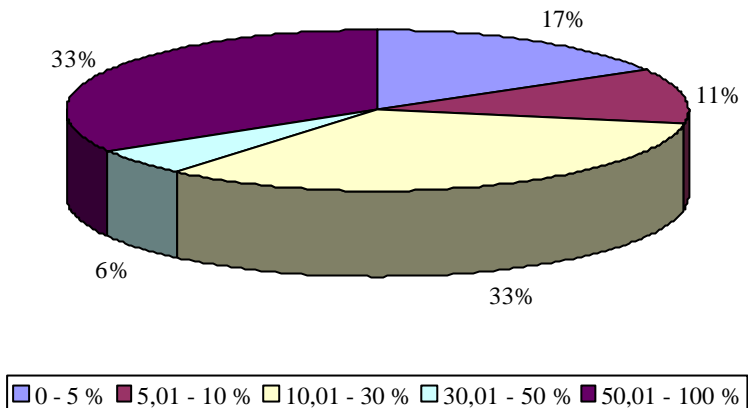


Abb.12

In 33% der Unternehmen sind mehr als 50% der Belegschaft in der Forschung und Entwicklung tätig – diese Unternehmen können daher als Forschungsunternehmen bezeichnet werden. Bei 6% liegt das Verhältnis zwischen 30 und 50% und bei weiteren 33% zwischen 10 und 30%. Nur 26% der Unternehmen beschäftigen weniger als 10% der Angestellten im F&E Bereich.

Im Bezug auf die Ausgaben für Forschung und Entwicklung sieht die Verteilung bei den befragten Unternehmen so aus:

Ausgaben für F&E 2004

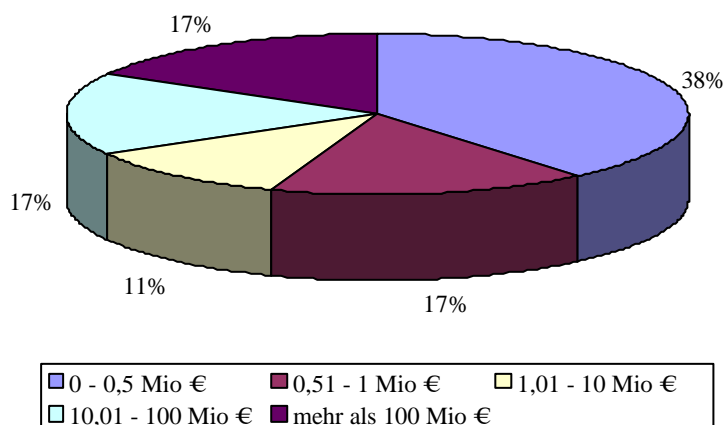


Abb.13

Ein genaueres Bild ergibt sich, wenn man die Ausgaben für F&E in Bezug zum Umsatz des Unternehmens setzt:

Ausgaben für F&E 2004 / Umsatz 2004

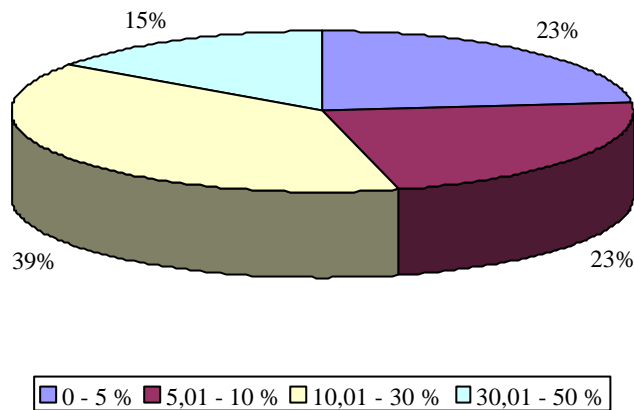


Abb.14

Nur 23 % der Unternehmen haben Forschungsausgaben, welche unter 5 % des Umsatzes liegen. Bei ebenso vielen liegen die Ausgaben zwischen 5 und 10%. 39% haben ein Ausgabenverhältnis, welches zwischen 10 und 30% liegt und 15% der Unternehmen geben zwischen 30 und 50% vom Umsatz für Forschung und Entwicklung aus².

5.2.2.2 Patentanmeldungen und Produktideen

Dieser Indikator umfasst all jene Aspekte, welche sich mit der quantitativen Erfassung von neuen Ideen beschäftigen. Dies können die Ideen sein, welche z.B. im Rahmen von allgemeinen MitarbeiterInnenbeteiligungen in Form eines betrieblichen Vorschlagswesens generiert werden, aber auch solche, die schon soweit aufgearbeitet sind, dass Sie den Anforderungen einer Patentanmeldung genügen. Bei den konkreten Nennungen sind damit „Produktideen“, „Patentportfolio“ – als dynamische Betrachtungsweise des eigenen Innovationsportfolios, „Anzahl neuer Patentanmeldungen“ und „Verbesserungsvorschläge“ abgebildet.

² Aus mathematischen Gründen kann hier ein Startup – Unternehmen, welches F&E Ausgaben in Höhe von 14 Mio. Euro hat aber mangels Produkten noch keinen Umsatz erzielt, nicht berücksichtigt werden. In allen anderen Analysen ist dieses Unternehmen jedoch vertreten.

Im Bezug auf Patentanmeldungen ergibt sich für die befragten Unternehmen das nachstehende Bild:

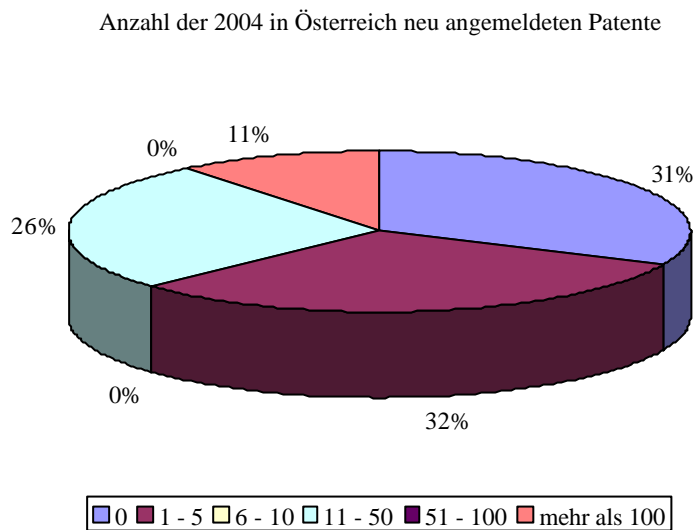


Abb.15

69% der Unternehmen haben demnach mindestens ein Patent im Jahr 2004 angemeldet – 37 sogar mehr als 10 Patente. Nur 31% der Unternehmen haben gar kein Patent angemeldet – dies bedeutet jedoch nicht, dass sie deshalb keine neuen Produkte auf den Markt gebracht haben wie der nächste Innovationsindikator deutlich machen wird.

5.2.2.3 Quantitative Erfassung neuer Produkte und deren Durchsetzung auf dem Markt

Im Sinne des schumpeterschen Ansatzes der Definition von Innovation über deren Umsetzung als vom Markt akzeptiertes Produkt spiegelt dieser Indikator die Marktfähigkeit der neuen Ideen wider. Ein Produkt oder Prozess kann demnach nur dann innovativ sein, wenn es auch als solches vom Markt wahrgenommen und aufgenommen wird. Viele Unternehmen setzen den Umsatz mit neuen Produkten dazu in Relation zum Gesamtumsatz.

Mit diesem Indikator werden die Nennungen „% neuer Produkt“, „Umsätze mit neuen Produkten“, „Lizenzentnahmen“ – als indirekter Umsatz mit im Unternehmen generierten Ideen, „Wert (cashflow) neuer Projekte“, „Gesamtwert Projektportfolio“, „Markterfolg“, „finanzielles Ergebnis mit neuen Produkten“ und „Anzahl der neu erschlossenen Märkte“.

Anzahl der auf den Markt gebrachten Produktneuheiten 2004

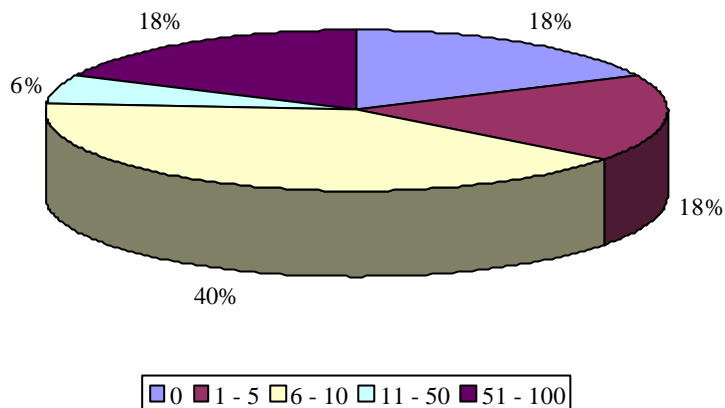


Abb.16

Mit 18% ist die Zahl der Unternehmen, die 2004 keine neuen Produkte auf den Markt gebracht haben wesentlich geringer als die Zahl der Unternehmen, die keine Patente angemeldet haben. 64% haben sogar mehr als 5 Produkte neu eingeführt.

5.2.2.4 Qualitative Bewertung der eigenen Neuentwicklungen

Dieser Indikator umfasst all jene Aspekte, welche Rückschlüsse auf die Qualität der Ergebnisse der eigenen Innovationstätigkeit zulassen, ohne jedoch in der Bewertung quantifizierbar zu sein. Dieser Indikator ist also im Vergleich zu den drei anderen eher als „weich“ zu bezeichnen. Die Nennungen, die von diesem eingeschlossen werden sind: „Einladung zu Konferenzen“, „Konkurrenzvergleich“, „KundInnenfeedback“ und „Auszeichnungen“. All diese Faktoren sind bis zu einem gewissen Grade sehr subjektiv, da hier natürlich die Art der Konferenz, die Dimension des Konkurrenzvergleich, die Auswahl der KundInnen, welche das Feedback geben und auch der Charakter der Auszeichnung von großer Bedeutung sind. Da sich all diese Dimensionen in einem sehr breiten Spektrum bewegen und diese auch nicht direkt mit der Marktakzeptanz in Verbindung gebracht werden können, können diese Faktoren leicht manipuliert werden. Im besten Falle dienen sie der Illustration der eigenen Innovationsfähigkeit, niemals jedoch als deren Fundament.

5.2.3 Innovationsfähigkeit und Kreativität

Im Prinzip wird Kreativität als die Grundlage der Innovationsfähigkeit gesehen, jedoch wird deutlich, dass es bei beiden Begriffen keine klare Abgrenzung voneinander gibt.

Eine Aussage wie: „im Innovationsmanagement, in diesem Bereich, den ich hier anführe ist eigentlich die Grundlage, um zu neuen Innovationen, zu neuen Ideen zu kommen die Kreativitätsschulung.“(P) weist noch auf eine klare Kausalitätslinie hin. Ebenso weist die Antwort: „wenn man nicht andere Wege oder andere Ideen beschreitet gibt es nichts - aber irgendwann muss man dann auch denken , dass man vielleicht auch andere Techniken, andere Materialien andere Ideen einsetzt, um da einen wirklichen Sprung zu machen“ (A) auf die Frage nach dem Zusammenhang von Innovationsfähigkeit und Kreativität auf ein Verständnis von Kreativität als divergentem Denken und damit Grundlage der Innovationsfähigkeit hin. Zwei Unternehmen (T&In) antworteten auf diese Frage in die Richtung, dass die Kreativität im Unternehmen nur in bestimmten Phasen besonders wichtig ist, und in anderen Phasen vom Business bzw. Marketingfaktor überwogen wird – hier wird eine Gleichsetzung der Begriffe Innovationsfähigkeit und Kreativität deutlich.

In einem anderen Interview wurde geäußert „also meiner Meinung nach ist das schon zusammenhängend“ (Ib) ohne konkreter Abgrenzungen vornehmen zu können. Hier wird deutlich, dass eine klare Trennung der Begriffe sehr schwer ist und oft auf unterschiedliche Weise vorgenommen wird. Festzuhalten bleibt, dass wenn sie getrennt betrachtet werden, die Wichtigkeit der Kreativität als Basis der Innovationsfähigkeit anerkannt wird. Werden sie als quasi synonyme Begriffe verwendet, so erhält die Kreativität die unmittelbare Wichtigkeit für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens, welche die schon beschriebene Innovationsfähigkeit direkt hat.

5.2.4 Frauen in der betrieblichen Forschung und Entwicklung

Zunächst einmal ist es wichtig zu klären, inwieweit bzw. ob Frauen schon in einem wesentlichen Ausmaß in den Forschungs- und Entwicklungsabteilungen der Unternehmen vertreten sind.

Frauenanteil im Bereich der F & E

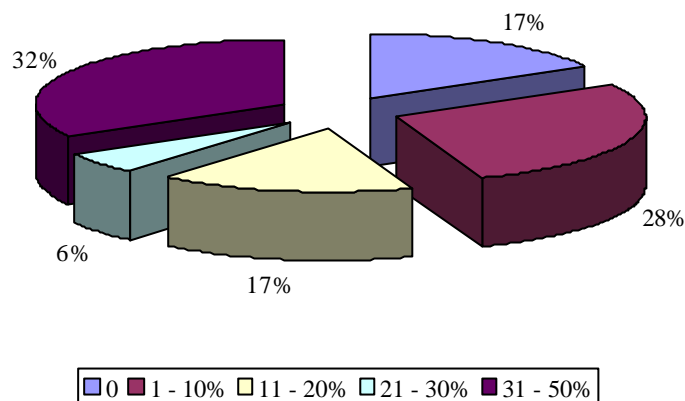


Abb.17

In 32% der Unternehmen liegt der Anteil von Frauen in den Forschungs- und Entwicklungsabteilungen zwischen 30 und 50 Prozent. 17% der befragten Unternehmen haben keine Frauen in der F&E in 28% haben einen Frauenanteil der zwischen einem und zehn Prozent liegt, bei ebenfalls 17% der Unternehmen liegt dieser Wert zwischen 11 und 20 Prozent und in 6% der Fälle sind die F & E Abteilungen zu 21 bis 30 Prozent durch Frauen besetzt. In keinem Unternehmen liegt der Wert über 50 Prozent, somit kann von einer starken Überrepräsentation von Männern im Forschungsbereich gesprochen werden. Diese Annahme bestätigt sich noch mehr, wenn man diesen Werten den Frauenanteil im gesamten Unternehmen entgegenhält. Auch hier liegt der Wert niemals über 50 Prozent, jedoch ist bei 42% der Unternehmen der Gesamtfrauenanteil zwischen 31 und 50 Prozent.

Frauenanteil im gesamten Unternehmen

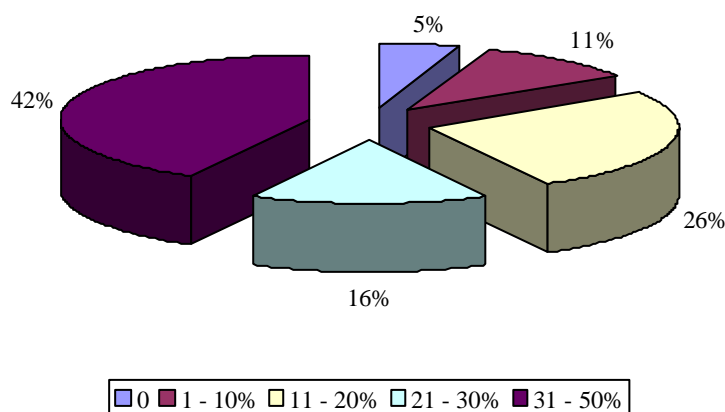


Abb.18

In der direkten Gegenüberstellung wird die Diskrepanz noch deutlicher:

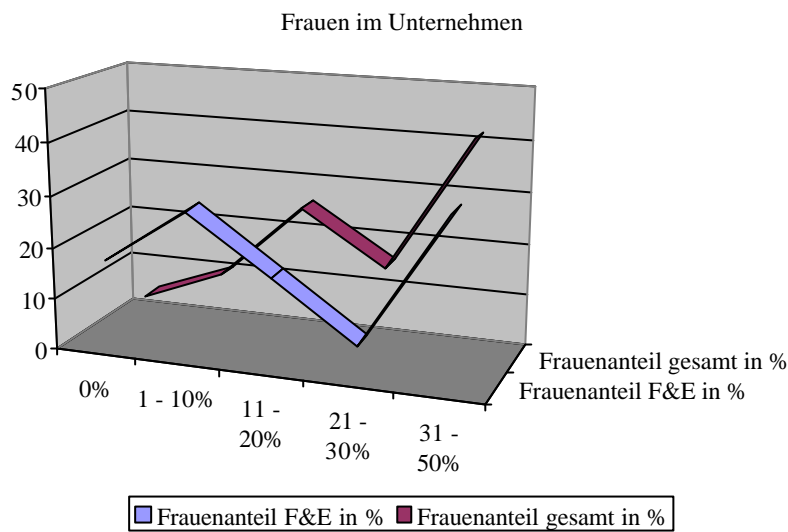


Abb.19

Der Bereich F&E ist also auch im ausgezählten Sample ein männlich dominierter Bereich.

Die Unterrepräsentiertheit von Frauen in der Forschung wird auch von den interviewten ExpertInnen wahrgenommen. Gefragt nach möglichen Ursachen zeigt sich, dass die Reflexionsfähigkeit sehr unterschiedlich ausgeprägt ist. Generell zeigt sich, dass diese Ungleichverteilung eher hingenommen und nicht als Problem erkannt wird. So erklärt ein Interviewpartner die Abwesenheit von Frauen in der Forschung ganz einfach mit der Abwesenheit von Frauen im BewerberInnenpool für diese Stellen:

„es ist einfach so, dass keine Frauen, die diesen...diese Ausbildung, dass man, dass es keine Frauen gibt, die sich hier bewerben bei uns.“ (P)

Eine genusgruppen-bezogene unterschiedliche Verteilung in den unterschiedlichen Unternehmensbereichen wird wahrgenommen und größtenteils hingenommen. „Es gibt schon Abteilungen bei uns auch, wo nur Damen sitzen [...] die Maschinenproduktion, das ist ja stark männerdominiert ja“ (T). In den befragten Unternehmen ist demnach noch eine starke Trennung im Bezug auf die Beschäftigungsfelder für Männer und für Frauen zu beobachten, wobei der technische Bereich, welche die Forschung mit einschließt, männlich dominiert ist.

5.2.5 Exkurs: Frauen in Führungspositionen

Eine weitere Komponente der Ungleichverteilung wird mit Bezug auf die Hierarchisierung der Geschlechter angesprochen – welche zwar bedauert aber hingenommen wird:

„...also jetzt abgesehen von den Projektleitern die halt wirklich Männer sind. So viele sind es auch nicht – insgesamt vier oder fünf Projektleiter – ist das sehr – sehr gleichverteilt, ja – oder zumindest im mittleren Management ist das sicherlich eine 50:50 Verteilung, aber im höheren Management – warum auch immer – ist es halt nicht so – ein Phänomen dass sich glaub ich sicher überall durchzieht.“ (In)

Eine sehr detaillierte mögliche Ursachenbeschreibung dieser Ungleichheit gibt die Technikvorstand eines großen Leiterplattenherstellers: „...wir haben das Problem, dass wir eigentlich sehr wenige Frauen in Führungsmannschaften haben, weil einfach Frauen durch das, dass sie rausgehen wegen der Kinder nach der Betreuungszeit nur mehr sehr wenig zurückkommen und dann...und wir würden uns wünschen also wesentlich mehr Frauen in Führungsverantwortung zu haben.“ Dieses Phänomen sieht er als ein kulturelles Phänomen, indem er es mit den Betriebsteilen seiner Firma in China vergleicht: „Das gelingt uns in China viel viel besser als bei uns. Wir haben in China sehr viele Frauen also in der mittleren Führungsebene und in Österreich nahezu keine muss man sagen – ganz wenige davon, aber wir haben alle Weichen von Bezahlung und allem von daher auf Gleichstellung aber wir verlieren halt die Frauen im Alter zwischen 25 und 35 und es kommen nur mehr sehr wenig zurück.“ (A)

Neben diesem Aspekt der Betreuung von Kindern betont er noch den Aspekt des Selbstbewusstseins: „Ja – eben wie gesagt – also was wir wirklich also versuchen ist alle Ausschreibungen möglichst neutral wirklich zu machen – um eben Frauen ins Boot zu kriegen, wobei das sehr schwierig ist, weil den Frauen der Mut einfach fehlt in Vorgesetztenrollen zu kommen – und wir haben immer wieder also, wenn wir intern die Stellenausschreibungen machen, jetzt nicht in der Forschung und Entwicklung, dann melden sich Männer, wo wir sagen wie kommt der zu dieser maßlosen Selbstüberschätzung und Frauen müssen wir eher dazu anstoßen und sagen „warum meldest denn du dich nicht? warum traust du dir das nicht zu?“ (A)

5.2.6 Geschlechter - Stereotype

Bei der Zuordnung von Eigenschaften, welche Männer und Frauen kennzeichnen geben mit großem Abstand die meisten bei allen Zuschreibungen an, dass Männer und Frauen diese Eigenschaft in gleichem Maße besitzen.

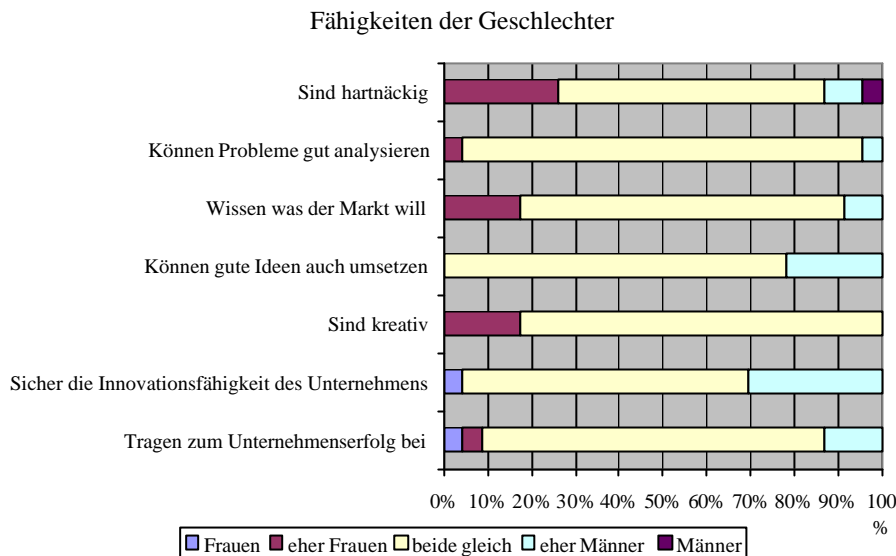


Abb.20

Die Unterschiede werden nur in kleinen Nuancen deutlich – so geben zwar knapp 60% an, dass beide Geschlechter gleichermaßen zur Innovationsfähigkeit beitragen, jedoch meinen auch 30%, dass dies eine Eigenschaft, die eher Männern als Frauen zuzuschreiben ist. Bei der Kreativität ist es umgekehrt – hier geben über 80% der Unternehmen an, dass beide Geschlechter gleich kreativ sind, jedoch meinen knapp 20%, dass Frauen etwas kreativer sind als Männer. Definiert man die Kreativität als Voraussetzung der Innovationsfähigkeit ist, so ist dieses Ergebnis natürlich nicht schlüssig. Die Lösung dieses scheinbaren Widerspruches liegt in der Definition von Kreativität, bzw. in den Attribution welche von Firmenseite diesem Begriff angetragen wird. Gefragt nach den konkreten Unterschieden von Männern und Frauen im Bezug auf beide Begriffe werden die bestehenden Rollenstereotype wiederholt. Es wird zwar stets betont, dass in den angenommenen Unterschieden keine Wertigkeit steckt, also keine Hierarchisierung in der Leistungsbeurteilung erfolgt, die Unterscheidung selber wird aber vorausgesetzt. Basis der Unterscheidung ist der Technikbezug der Kreativität:

Ganz deutlich wird diese quasi genetisch zugeschriebene „männliche“ Kreativität als technische Kreativität im Gegensatz zur untechnischen Kreativität der Frauen in der Aussage von P : „Ja - ... es ist einfach die Veranlagung zwischen Mann und Frau...vielleicht dass es, dass es....dass, dass man beispielsweise in unserem Bereich im ...technischen Bereich, dass man hier eben auf eine technische Lösung aus ist – wenn man jetzt Lösungen sucht, wenn man kreativ sein will sind die Männer eigentlich mehr in einer technische Schiene – meiner Meinung nach – gezwängt“ Frage: „Und Frauen wären dann...?“ „Ja – sie haben – sind

möglicherweise kreativer...ich meine das Verhältnis ist vielleicht 60 zu 40...das ist ein bisschen – 50 zu 50 würde sich die Waage halten...ist ich würde sagen dass sie bei der Kreativität die Nase vorne haben.“ (P) Kreativität wird hier genau als jener Teil der Lösung beschrieben, der keinen Technikbezug hat – und dieser Teil wird als weiblich konotiert.

Eine andere Interviewpartnerin beschreibt Kreativität als etwas Emotionales und daher eher weibliches und definiert durch ebenfalls Unterschiede in der Herangehensweise an Projekte oder Probleme:

„...unserer Erfahrung nach denk ich schon, dass Frauen einfach andere Denkansätze oder andere Fragen z.B. in ein Meeting einbringen als Männer...Frauen haben da vielleicht aus dem Bauch heraus, von der emotionelleren Seite, kreativeren Seite vielleicht mehr Zugang als Männer, die da vielleicht nach einem Projektmanagementplan vorgehen., sag ich mal, oder gewisse Abläufe von ... Meetings von vornherein von ihrer Rolle her verstehen oder sich verstehen.“ (Ib)

In diesen beiden Aussagen wird deutlich, dass hier die Kreativität ganz klar als von der Technik getrennt gesehen wird – implizit wird eine technische Lösung damit nicht als eine potentiell kreative Lösung klassifiziert. Damit wird Kreativität in eine emotionale intuitive Richtung gedeutet und in dieser Konstellation eher Frauen als frauenspezifischer untechnischer Weg zugeschrieben. Dass ein latentes Bewusstsein davon existiert, dass damit lediglich Stereotype wiedergegeben werden wird in der folgenden Aussage deutlich:

„...aber ich glaube, dass Frauen schon einen anderen Zugang haben zu diesem Thema [gemeint ist Innovation] und dadurch vielleicht doch kreativer sind, weil sie doch jetzt weniger in technischen Detaillösungen denken, aber gut, wenn es eine Technikerin ist, ist die vielleicht wieder auch nicht viel anders wie ein Mann. Also ich kann es nicht wirklich sagen“. (T)

Den Aspekt der scheinbar gleichen Wertschätzung der als unterschiedlich wahrgenommenen Problemlösungswege macht diese Aussage deutlich:

„...also bei uns sind die Forscher ja vorwiegend Männer...um nicht zu sagen, alle Laborleiter sind Männer – das sind die kreativen Geister – mein Beitrag kommt halt auch dazu...ich glaub dass der Zugang zu den Dingen manchmal unterschiedlich sein wird - aber jetzt der Gewinn für die Firma könnt ich nicht unterscheiden ja – beim vergleichen.“ (In)

5.2.7 Kosten Nutzen Aspekte von gendersensiblen Maßnahmen

Als Gesamtergebnis des Kosten und Nutzenvergleiches kann festgehalten werden, dass Unternehmen, welche bestimmte Maßnahmen bereits umgesetzt haben, bei diesen Maßnahmen die Kosten als vom Nutzen überwogen einschätzen. Als problematisch erweist sich allerdings die Quantifizierung dieser Größen und die genaue Beschreibung dieser Effekte. Unternehmen neigen eher dazu Globalurteile bei der Bewertung abzugeben. Bezogen auf die Innovationsfähigkeit wird deutlich, dass hier kein Zusammenhang gesehen wird.

Im Folgenden soll ein genaueres Bild im Bezug auf flexible Arbeitszeiten, betriebliche Kindergärten, Unterstützungsleistungen in die Karenzzeiten und Gleichstellungsmaßnahmen gezeichnet werden.

Die abgefragten Kosten- und Nutzengrößen sind dabei folgende:

Tabelle 2: Kosten- und Nutzenkategorien

Kosten:	Nutzen:
Implementierungskosten	Sicherung personeller Ressourcen
Koordinationskosten	Gewinnung fähiger MitarbeiterInnen
Lohnkosten	Motivationserhöhung
Opportunitätskosten	Erhöhung der Flexibilität
Publikationskosten	Imageverbesserung nach außen
Oppositionskosten	Erhöhung der Produktivität
Reputationskosten	Erhöhung der Loyalität
	Senkung der Personalkosten
	Senkung der Fehlzeiten
	Senkung der Fluktuation
	Erhöhung der allgemeinen Zufriedenheit

Als Implementierungskosten, werden Kosten für die erstmalige Einrichtung der Modelle bzw. Maßnahmen verstanden. Koordinationskosten sind die Verwaltungskosten für deren Umsetzung. Lohnkosten sind eventuelle personelle Mehrausgaben, die aufgrund der Maßnahmen anfallen. Die Opportunitätskosten sind entgangener Gewinn, dadurch, dass Geld und andere Kapazitäten anders besser hätten eingesetzt werden könnten – die Kosten stellen

somit die Alternativverzinsung dar. Unter Publikationskosten sind Kosten für die Bekanntmachung der Maßnahme/ des Modells zusammengefasst. Die Oppositionskosten sind jene Kosten, die durch die Verweigerungshaltung bestimmter interner Gruppen gegen die Maßnahme/ das Modell entstehen und Reputationskosten sind die Kosten durch auf die Etablierung der Maßnahmen zurückzuführenden Imageverlust und daraus resultierender Kaufzurückhaltung bei den Kunden/ Kundinnen.

Die Nutzengrößen bedürfen eigentlich keiner weiteren Klärung, da sie selbsterklärend für sich stehen. Wie schon aus dieser Liste ersichtlich sind in den Nutzenkategorien wesentlich mehr „weiche“ Größen vertreten als bei den Kosten. Das bedeutet, dass die Kostenseite tendenziell „näher“ an quantifizierbaren monetären Beträgen liegt als die in vielen Fällen intangiblen Nutzengrößen. Dies sagt nichts über die Relevanz der einzelnen Teilkomponenten aus, vielmehr handelt es sich dabei nur auf der Operationalisierungsebene um eine Herausforderung, der sich eine umfassende Analyse zu dem Themenfeld der Kosten- Nutzen- Modellierung jedoch stellen muss.

5.2.7.1 Kosten und Nutzen von flexiblen Arbeitszeitmodellen

Die Kosten der Arbeitszeitmodelle werden zum größten Teil als vernachlässigbar bzw. eher vernachlässigbar eingeschätzt. Die für diesen Bereich wesentlichen Kostenblöcke werden im Bereich der Implementierung und der Koordination gesehen. Diese Kosten wurden von 35% der Unternehmen mit hoch bis sehr hoch eingestuft

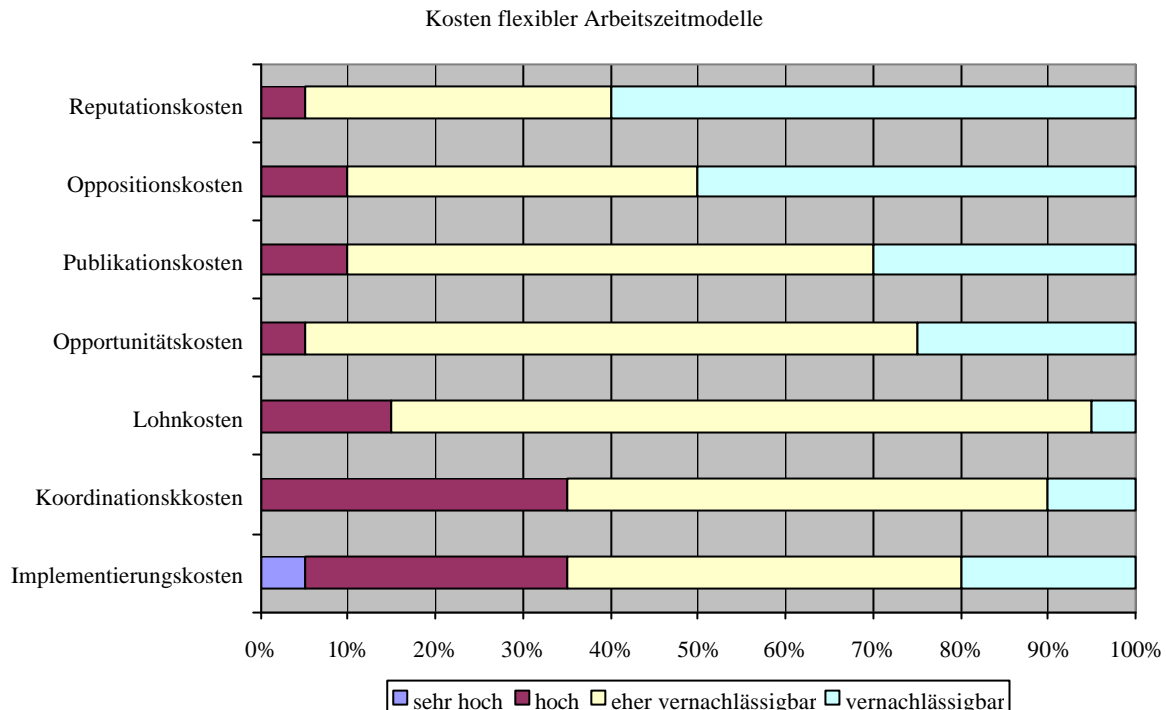


Abb.21

Auf der Nutzenseite werden außer bei der Senkung der Personalkosten und der Imageverbesserung alle Nutzendimensionen als relevant betrachtet. Ausschließlich positive Werte gibt es im Bereich der Motivationserhöhung. Dies bestätigte sich auch in den qualitativen Interviews: „...weil die flexible Arbeitszeit ist einfach eine Motivation innerhalb der Firma auch eine Anregung auch für die Firma noch mehr beizutragen“ (*In*). Flexible Arbeitszeitmodelle erhöhen demnach die Bereitschaft sich für das Unternehmen einzusetzen. Im Vergleich zu den anderen Maßnahmen, welche in dieser Arbeit als gendersensibel klassifiziert sind, sind es die flexiblen Arbeitszeiten, welche verhalten in einem direkten Bezug zu Kreativität und Innovationsfähigkeit gesehen werden. „Ich glaube schon, dass Flexibilität im weitesten Sinne, dass flexible Arbeitszeiten, von zu Hause arbeiten können, bestimmen wann ich arbeite, von wo ich arbeite, dass das sehr wohl die Kreativität fördern kann.“ (*Ib*) Dies wird auch deutlich im Zusammenhang mit Betreuungsaufgaben gesehen: „Zum Beispiel wenn ich am Nachmittag von drei bis fünf meine Tochter vom Kindergarten abholen muss und betreuen muss, dann – und nachher weiterarbeite, dann hab ich nachher den Kopf frei, weis das Kind sicher abgeholt oder in einer Betreuung und kann mich dann voll meinem Job widmen.“ (*Ib*) Ein Mehr an Selbstständigkeit und Flexibilität ermöglicht es demnach sich mehr im Unternehmen zu entfalten, mehr Ideen einzubringen und freier zu arbeiten und wird als Gesamtgewinn für das Unternehmen aufgefasst.

Nutzen flexibler Arbeitszeitmodelle

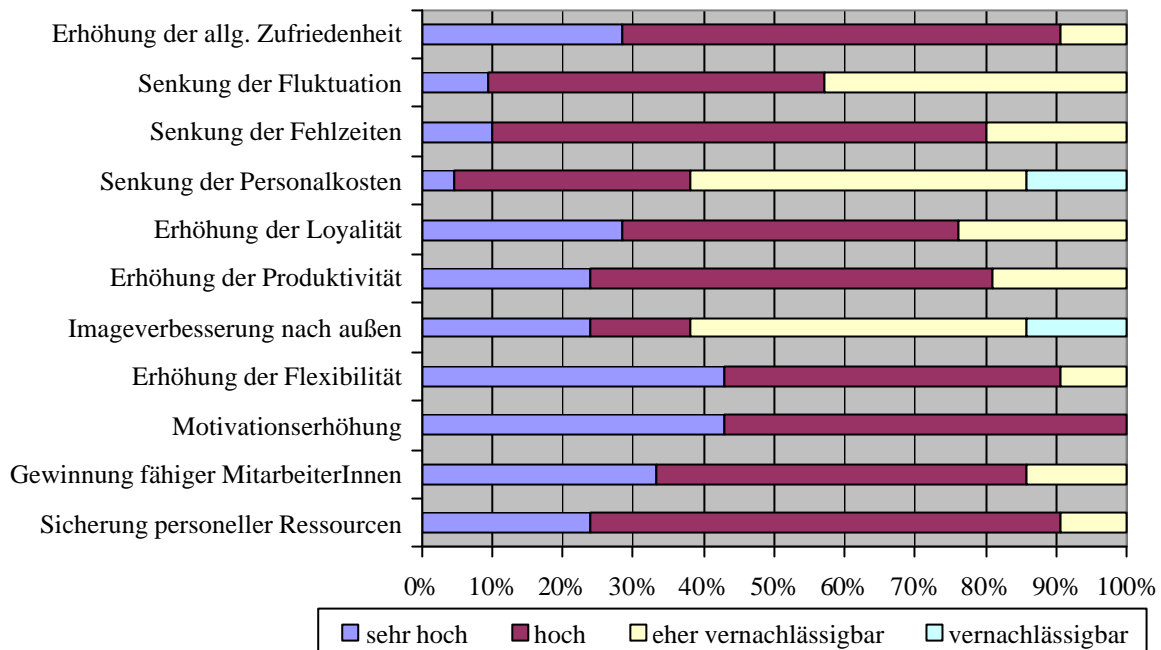


Abb.22

Genauso gibt es aber auch hier die skeptischen Stimmen bei der Frage nach einem Zusammenhang: „Ich glaube nicht – nein, ich denke eher, dass man motivieren kann mit flexiblen Arbeitszeiten, aber dass deswegen eine uncreative Person kreativer wird oder umgekehrt, also da sehe damit keinen direkten Zusammenhang“ (T)

Sehr deutlich wird die Skepsis in den beiden folgenden sehr klaren Aussagen:

„Glaub ich nicht – also Kreativität kann man nicht erzwingen unserer Meinung nach...“ (P)

„ob das wirklich ein Einfluss hat auf Kreativität kann ich nicht sagen, also würde ich eher nicht sagen, also meine Erfahrung ist also aus dem her...“ (A)

5.2.7.2 Kosten und Nutzen von Kinderbetreuung

Kinderbetreuung wird als der einzige und wesentliche Kostenblock der der Implementierungskosten gesehen. Konkret sind damit die Kosten für die Einrichtung des Kindergartens gemeint – dies betrifft den Raum und die Materialien. Erstaunlicherweise werden die Personalkosten in diesem Zusammenhang nicht als wesentlich erachtet, was damit zusammenhängen kann, dass bei der Beantwortung die Ersparnis bei den Personalkosten

schon in den Kosten für eine KindergärtnerIn eingeschlossen sind und als kompensiert betrachtet werden.

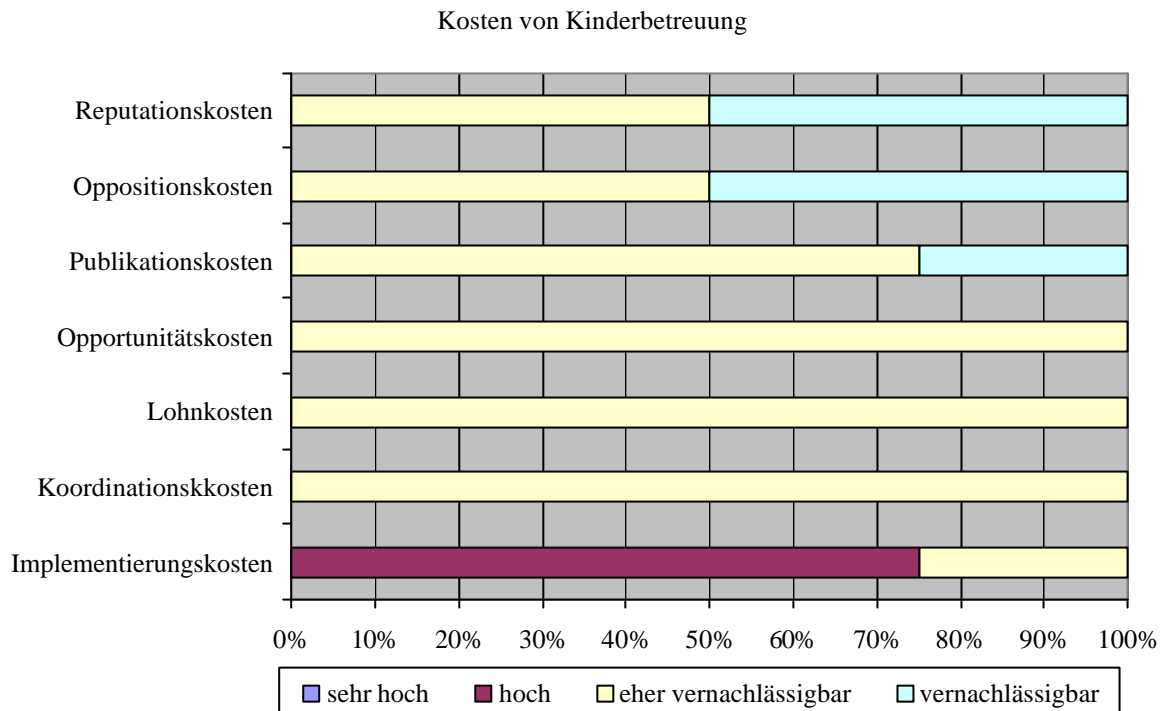


Abb.23

Auf der Nutzenseite sticht der Aspekt der Erhöhung der Flexibilität heraus, dessen Nutzen von über 75% der Unternehmen als „sehr hoch“ eingestuft wird. Aber auch bei allen anderen Nutzenkategorien erhält die Kinderbetreuung sehr hohe Werte. So bewerten ebenfalls 75% der Unternehmen die Kategorien: Erhöhung der allgemeinen Zufriedenheit, der Loyalität, Motivation und der Produktivität, die Imageverbesserung, die Gewinnung von fähigen MitarbeiterInnen und die Sicherung der personellen Ressourcen mit hoch oder sehr hoch.

Im Bezug auf die Senkung der Personalkosten, der Flukuation und der Fehlzeiten ist die Einstufung mit einem 50prozentigen Einschätzung als hoch oder sehr hoch auch als deutlich positiv zu bewerten.

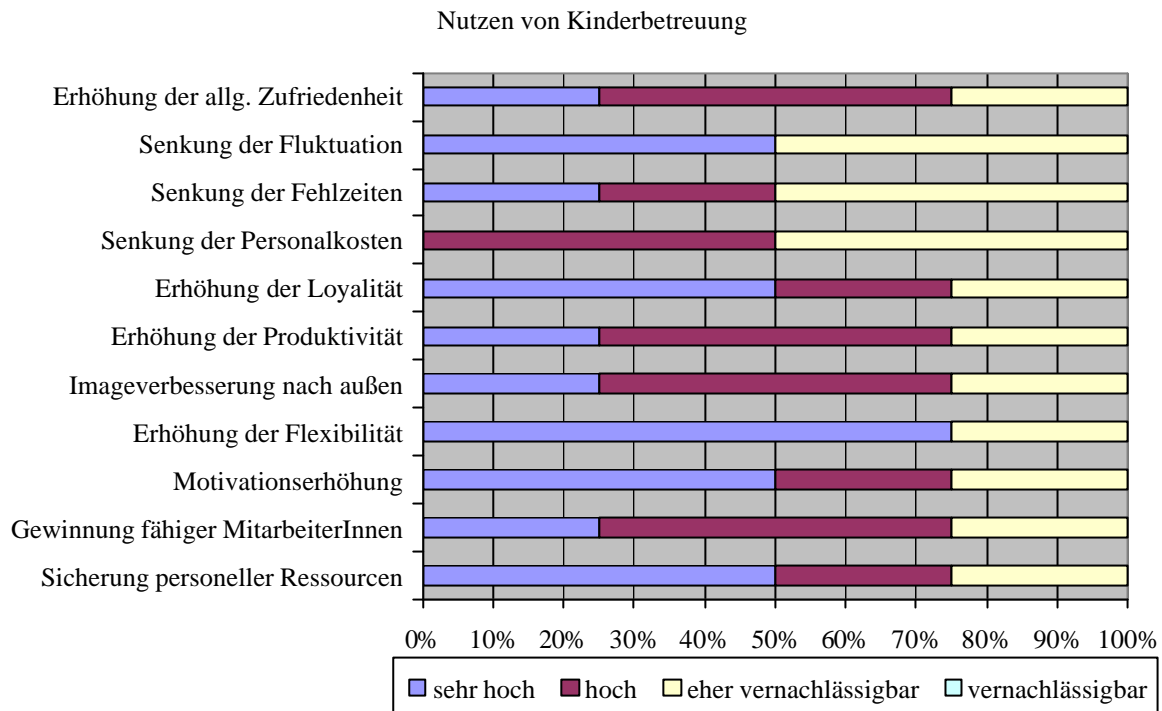


Abb.24

Ein weiterer positiver Aspekt für die Bindung von jungen Eltern an das Unternehmen durch unterstützende Maßnahmen wie die der Einrichtung eines Kindergartens ist der Perspektivenwechsel:

„Ich glaub schon, dass man, wenn man Kinder hat, dass man eine ein bisschen andere Denkweise bekommt und dadurch auch durchaus kreativere Ideen zustande bringen kann, weil man an die Dinge anders rangeht, z.B. wie man es bei Kindern halt sieht.“ (T)

5.2.7.3 Kosten und Nutzen von Karenzmaßnahmen

Als Hautkostenposten wird die Implementierung der Maßnahmen angesehen – hier bewerten 50% der Unternehmen die Kosten mit hoch und 8% mit sehr hoch. Des Weiteren bewerten etwas 40% die zusätzlichen Lohnkosten und Koordinationskosten von Karenzmaßnahmen mit hoch oder sehr hoch. Bei den Opportunitätskosten geben noch gut 20% der Unternehmen an, dass es sich dabei um einen wesentlichen Kostenfaktor handelt – alle übrigen Kostenarten können vernachlässigt werden.

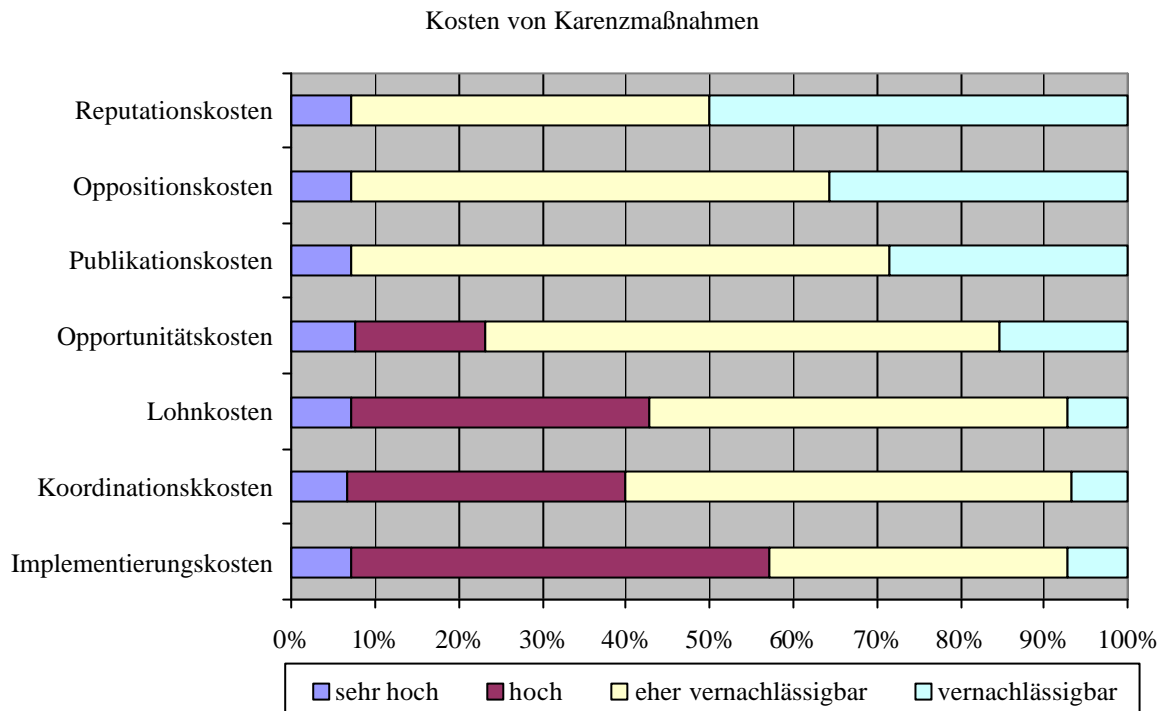


Abb.25

Den Hauptnutzen, den die Unternehmen in Karenzmaßnahmen sehen ist die Erhöhung der Zufriedenheit und der Motivation sowie die Sicherung der personellen Ressourcen – hier geben über 80% der Unternehmen an, dass ihnen dieser Nutzen als hoch oder sehr hoch erscheint. Über 60% sprechen den Karenzmaßnahmen einen sehr hohen oder hohen Nutzen auch im Bezug auf die Senkung der Fluktuation sowie der Erhöhung der Loyalität und der Flexibilität zu. Keine nennenswerten Auswirkungen werden auf die Senkung der Fehlzeiten oder die Senkung der Personalkosten wahrgenommen.

Die positive Wirkung auf Loyalität und Atmosphäre beschreibt eine Interviewpartnerin recht ausführlich anhand der eigenen Erfahrung so:

„Ich würde sagen – das beeinflusst auch dieses gute Mitarbeiterumfeld oder dieses „man arbeitet gern für eine Firma“ ja, ich hab das in der...also meine Erfahrung in einer doch recht großen Firma ist, dass wenn man z.B. in Karenz geht, dass das so ist für die Firma als wäre man weggegangen, einfach als hätte ich gekündigt – genauso ist auch dieses Verhältnis und es ist dann auch nicht leicht wieder Fuß zu fassen – das hab ich da nicht so sehr erlebt- es gibt ja auch hier Frauen die da in Karenz gehen da aber sehr wohl noch die Möglichkeit haben auf Stundenbasis oder auf Geringfügigkeitsbasis noch zu Hause zu arbeiten und das ist z.B. was, das empfinde ich als sehr angenehm. Und ich glaub das ist den Leuten oder den Frauen, die dann zu Hause bleiben, dass die das angenehm finden – ja und auch dass man eher flexibel ist

mit zurückkommen, dass das nicht fix ist, wenn man sagt von vorneherein für zwei Jahre man geht in Karenz, dass man dann nach einem Jahr- ist durchaus möglich wieder zurück zu kommen, oder nach acht Monaten oder wann auch immer. Ja das glaub ich – funktioniert auch ganz gut.“ (In)

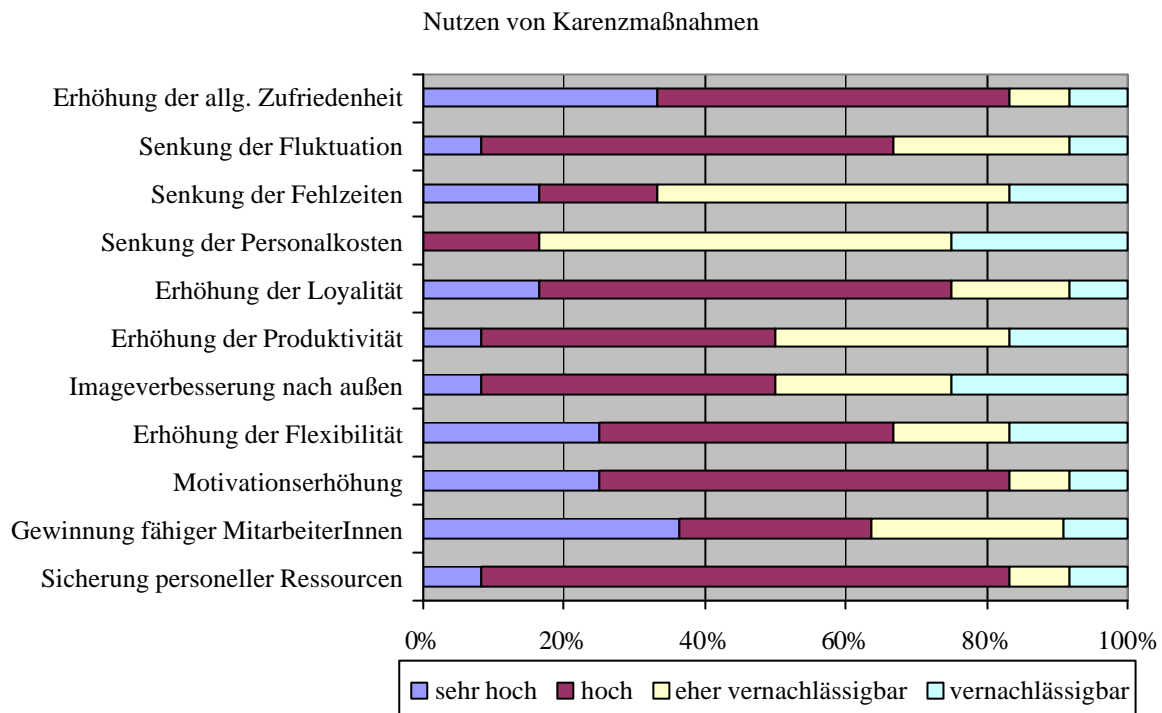


Abb.26

Ein direkter Bezug zur Innovationsfähigkeit wird aber auch bei den gendersensiblen Maßnahmen nur bedingt unterstellt. Die Zweifel an einem Zusammenhang reichten von klarer Ablehnung der Aussage bis zu wage Ahnung:

„Nein – wirklich nicht - hat damit nichts zu tun, ich mein natürlich kann ich auf diese Fachleute zugreifen, aber hat meiner Meinung nach nichts damit zu tun.“ (P)

„Ich glaub Unterstützung fördert dann auch die Motivation, fördert auch gewisse Freiheiten, wie auch Kreativität ... im weitesten Sinne – ich glaub lang oder mittelfristig macht sich das sicher bemerkbar, wenn ein Unternehmen so was anbietet (Ib)

5.2.7.4 Kosten und Nutzen von Gleichstellungsmaßnahmen

Bei die Gleichstellung bereffenden Maßnahmen werden von 30% der Befragten die Implementierungskosten und von 20% die Lohnkosten als hohe Kosten gewertet. Noch 10 Prozent der Unternehmen sehen hohe Oppositionskosten bei diesen Maßnahmen. Alles in allem werden diese Maßnahmen auch als wenig Kosten verursachend betrachtet.

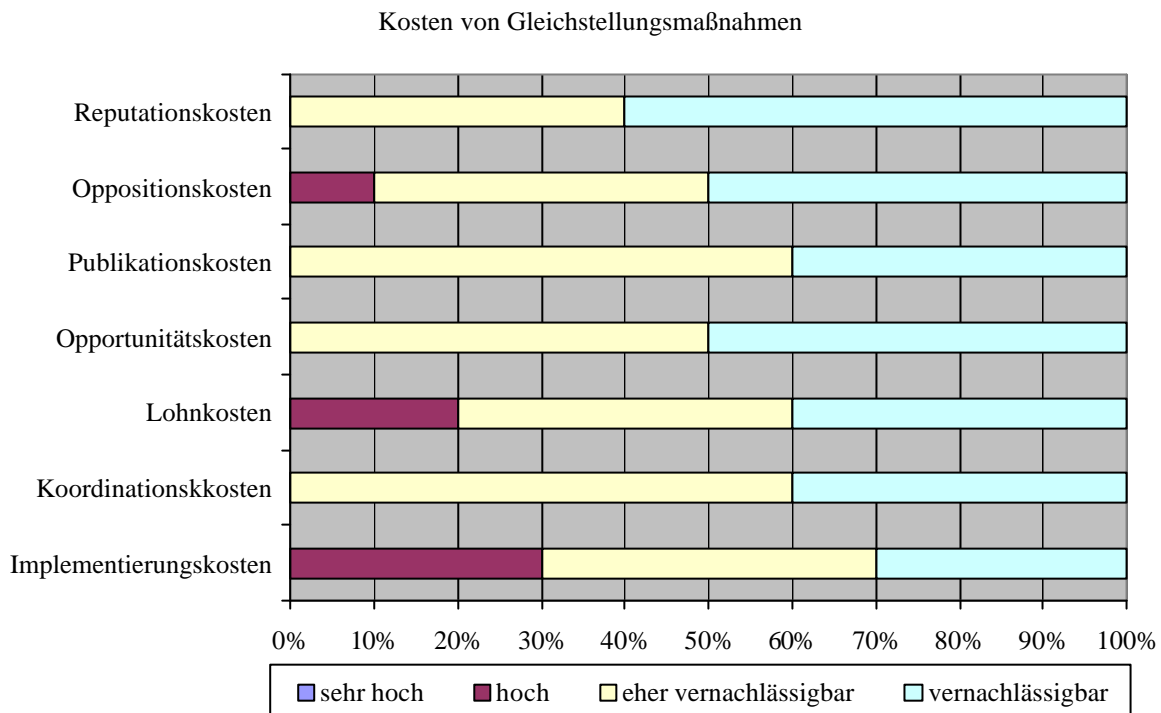


Abb.27

Als Nutzen wird von 90% die Erhöhung der Motivation mit „hoch“ bis „sehr hoch“ und von 80% die allgemeine Zufriedenheit als Dimension angegeben.. Eine 70prozentige Zustimmung als hoch bis sehr hoch einzustufender Nutzen erreichen die Erhöhung der Loyalität, und die Imageverbesserung nach außen. Immerhin 60 Prozent sagen dies noch über die Erhöhung der Produktivität und der Flexibilität sowie bei der Sicherung der personellen Ressourcen und der Gewinnung fähiger Mitarbeiter. Dass es eine Auswirkung auf die Senkung der Personalkosten haben wird glauben hingegen nur knapp 20% der Unternehmen.

Nutzen von Gleichstellungsmaßnahmen

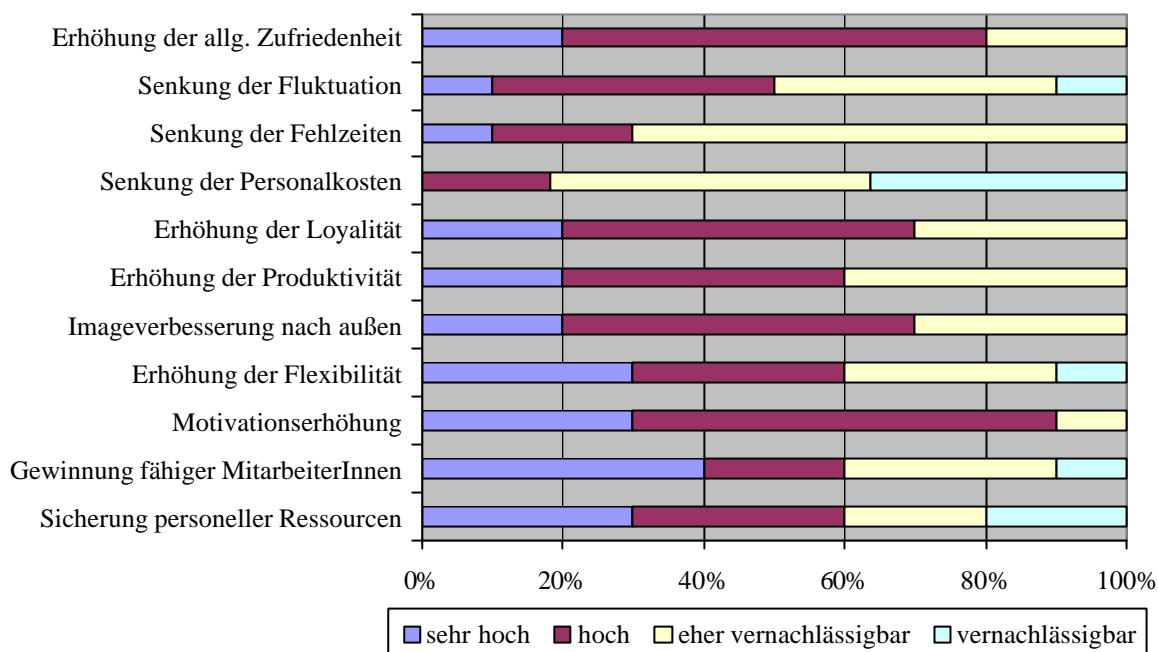


Abb.28

Auf die Frage nach der Verbindung mit Innovationsfähigkeit sehen die Unternehmen auch hier keinen direkten Zusammenhang. Es kam zu deutlichen Aussagen wie:

„Hat meiner Meinung nach auch nichts mit Innovationsfähigkeit zu tun.“ (P)

Aber auch zu indirekten Aussagen, welche die Kausalität über die Motivation sehen:

„Ja, ich denk – also würde es gewisse Gleichstellung nicht geben, heißt das ja, dass irgendwer diskriminiert wäre und da geh ich mal davon aus, dass der einfach dann nicht optimal arbeiten kann. Also sprich, er wird nicht so kreativ sein, er wird auch nicht so, selbst wenn er nicht kreativ sein müsste, sondern nur seine tägliche Arbeit erledigen müsste, würde er wahrscheinlich nicht so, so gut sein, wie jemand, der einfach motiviert ist und der glücklich ist am Arbeitsplatz. Wenn du diskriminiert bist, hast du wahrscheinlich nicht die Motivation – ja...das ist sicher eindeutig ein Zusammenhang“ (T)

5.2.8 Handlungsbedarf und Handlungsmotive

Betrachtet man die angegebenen Gründe, aus denen heraus die Unternehmen gendersensible Maßnahmen umsetzen, wird deutlich dass diese nicht in dem für die Unternehmen elementarsten Ziel der Steigerung bzw. der Sicherung der Innovationsfähigkeit liegen.

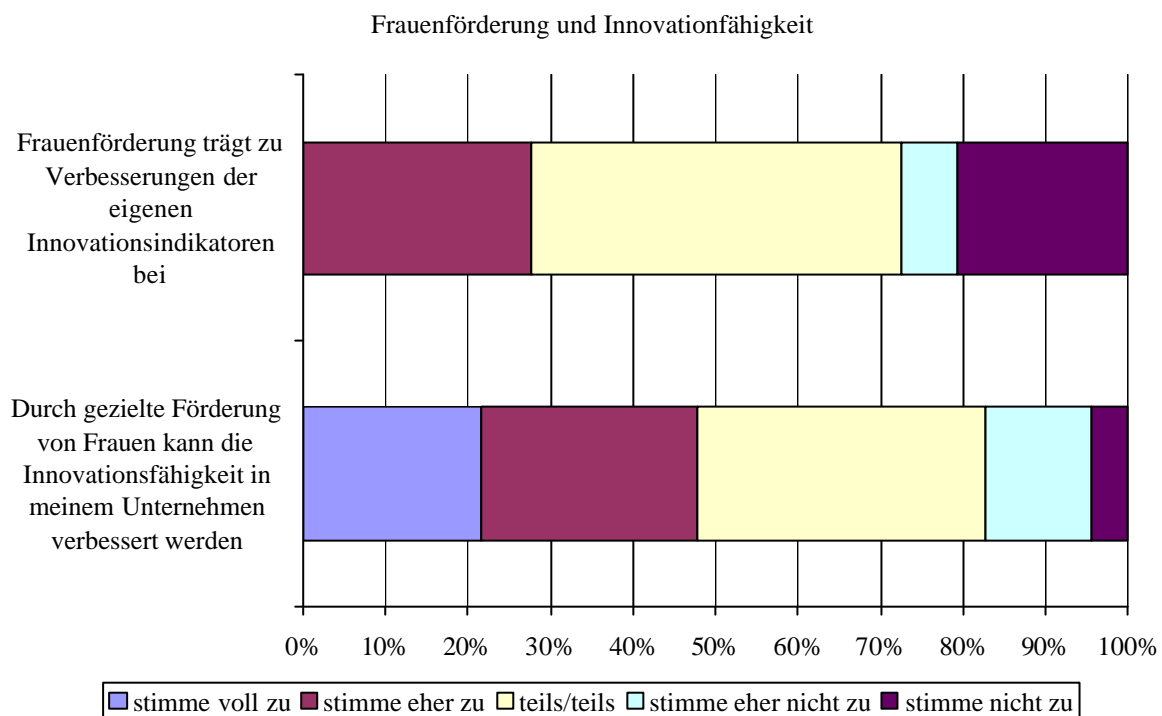


Abb.29

Auf die direkte Frage nach dem Zusammenhang zwischen Frauenförderung und Innovation gibt es keine einzige volle Zustimmung zu einem positiven Zusammenhang und nur etwa 25% der Unternehmen stimmen dem Zusammenhang „eher“ zu. Das bedeutet, dass fast 75% der Unternehmen der Ansicht sind, dass Frauenförderung bestenfalls neutral dem Aspekt der Innovationsfähigkeit gegenübersteht, bzw. wenn eine Ablehnung der Aussage als eine Umkehrung des Gemeinten interpretiert wird, der Innovationsfähigkeit unter Frauenförderungsmaßnahmen „leidet“.

Auf die Indirekte Frage nach der Wirkung auf die Innovationsfähigkeit über die Wirkung dieser Maßnahmen auf die konkret von den einzelnen Unternehmen angegebenen Indikatoren ihrer Innovationsfähigkeit ergibt sich ein positiveres Bild. 20% der Antworten stimmen der positiven Wirkung voll zu und weiter gut 20 Prozent stimmen ihr eher zu. Allerdings glaubt auch hier die Mehrheit der Befragten an keine positive Wirkung.

Da die Innovationsfähigkeit als treibende Motivatorin ausfällt müssen die Gründe an anderer Stelle zu finden sein. Mit über 60% Zustimmung (voll und eher) ist der Hauptgrund wohl in der „moralischen Verpflichtung“ zu sehen. Dieser ist es somit, der 44% der Unternehmen zu der Aussage bewegt, dass in diesem Bereich etwas im eigenen Unternehmen getan werden muss. Wie schon in diesem Kapitel gezeigt gibt es aber durchaus auch wirtschaftliche Überlegungen, die als Motivatoren fungieren. In der untenstehenden resumeeartigen Schlussbewertung kommt das durch die hohe Ablehnung der Aussage, dass es momentan wirtschaftlich nicht leistbar ist und der Ablehnung der Aussage dass in den Maßnahmen kein wirtschaftlicher Nutzen liegt, zum Ausdruck.

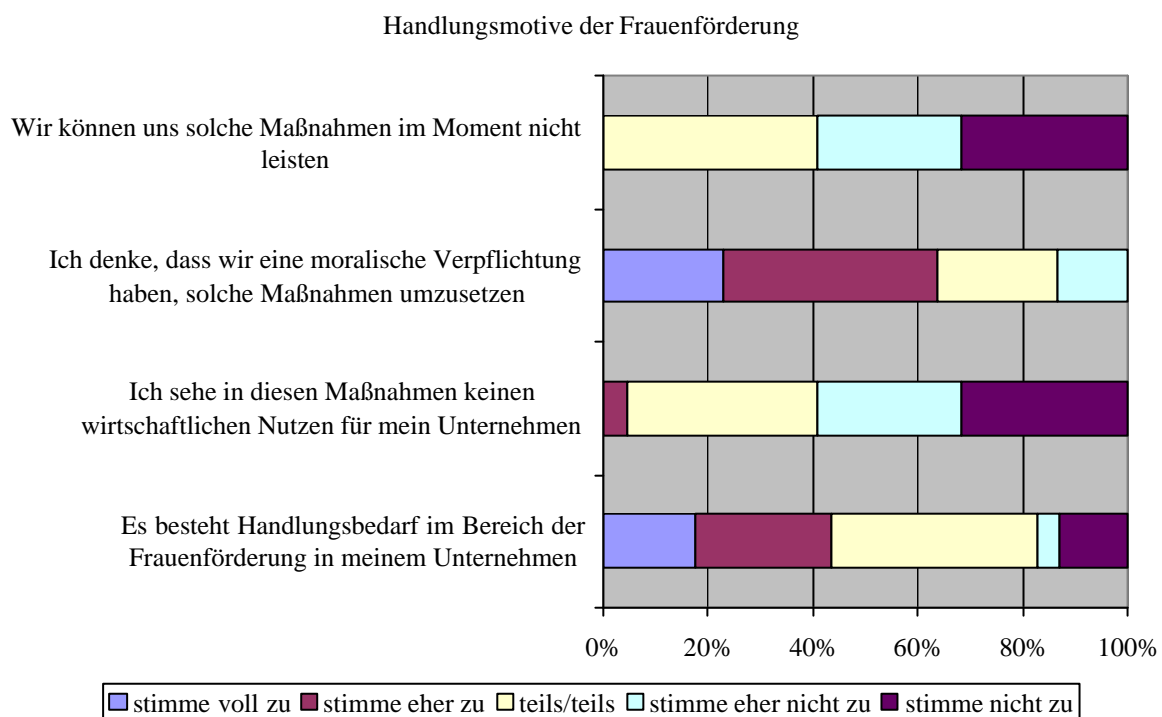


Abb.30

6. Zusammenfassung der Ergebnisse

Ein wesentliches Ergebnis im Bezug auf die tatsächliche Umsetzung von gendersensiblen Maßnahmen in forschungs- und technologieintensiven Unternehmen in Österreich ist, dass die meisten Unternehmen diese Maßnahmen nur in einem sehr geringen Maße etabliert haben. Einzig das Arbeitszeitmodell Gleitzeit wird von mehr als der Hälfte der Unternehmen angeboten. Alle anderen von dieser Studie als gendersensibel definierte Maßnahmen werden von deutlich weniger bzw. teilweise gar keinen Unternehmen umgesetzt. Besonders deutlich wird die Ignoranz gegenüber dem dieser Untersuchung zu Grunde liegenden Maßnahmen durch die geringe Quote der Unternehmen, welche Gleichstellungsmaßnahmen gesetzt haben. Im Bezug auf sexuelle Orientierung wird von annähernd keinem Unternehmen eine Maßnahme gesetzt und im Bezug auf das Geschlecht von nur sehr wenigen.

Betrachtet man jedoch die Einschätzung der Kosten und Nutzen dieser Maßnahmen, so werden die Kosten in Ihrer Gesamtheit als eher gering und der Nutzen dagegen als hoch eingestuft. Dieses Bild ergibt sich für alle abgefragten Maßnahmen.

Da das oberste Ziel eines jeden profitorientierten Unternehmens mit einer Gewinn bzw. Rentabilitätskennzahl, die eine Gewinngröße beinhaltet, abgebildet werden kann, sind diese beiden Ergebnisse widersprüchlich. Der Gewinn wird im Allgemeinen als die Differenz von Nutzengrößen und Kostengrößen in einem bestimmten Zeithorizont berechnet. Wenn nun eine Maßnahme, zu deren Setzung das Unternehmen die Möglichkeit hat, erwartungsgemäß mehr Nutzen bringt als Kosten verursacht, so wird diese Maßnahme einen positiven Beitrag zum zukünftigen Gewinn leisten. Es ist von dieser Argumentation ausgehend also nicht erklärbar, warum die Quote der Unternehmen, welche gendersensible Maßnahmen umsetzen, so niedrig ist.

Der Grund für diese Irrationalität im unternehmerischen Handeln liegt in der scheinbar geringen Operationalisierbarkeit bzw. in der Intangibilität bestimmter Nutzen und Kostengrößen. Auf dieses Kriterium hin analysiert wird deutlich, dass zum einen die Kostenseite wesentlich quantifizierbarere Elemente aufweist als die Nutzenseite. Zum anderen werden genau die Nutzenbestandteile, welche nicht direkt monetär quantifizierbar sind, als sehr hoch und die Nutzenelemente, die eine direkte Aussage in konkreten Geldbeträgen zulassen als eher niedrig eingestuft. Am deutlichsten wird das bei der Bewertung der Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit auf die „Senkung der Personalkosten“ hin.

In allen Bewertungen der einzelnen Maßnahmen hat diese Nutzenkategorie den geringsten Relevanzwert. Im Gegensatz dazu haben stark intangible Nutzenkategorien wie beispielsweise die Erhöhung der „Zufriedenheit“, „Loyalität“ oder „Motivation“ stark positive Werte. Begreift man die Senkung der Personalkosten als eine die im Wesentlichen intangiblen Größen subsumierende Größe, so wird deutlich, dass genau dieser Zusammenhang nicht gesehen wird. Die intangiblen Dimensionen werden demnach als nicht gewinnwirksam kategorisiert. Eine nur als mäßig relevant eingestufte, aber monetär quantifizierbare Kostengröße wiegt dadurch im Beurteilungssetting der Unternehmen mehr als eine als hoch eingestufte Nutzengröße, deren Beitrag nicht direkt in Geldbeträgen abbildbar ist.

Das Bewertungsproblem der gendersensiblen Maßnahmen und damit auch die Wahrscheinlichkeit, dass Unternehmen diese auch umsetzen, verlagert sich damit auf ihre Operationalisierbarkeit. Daraus ergibt sich auch der Forschungsauftrag für anknüpfende Studien. Wenn es nicht gelingt die ökonomische Relevanz von gendersensiblen Maßnahmen, welche als gegeben aus dieser Studie ableitbar ist, in ein quantifizierendes Kosten-Nutzen Modell zu überführen, dann wird sich das Begründungsmodell von Unternehmensseite aus auch nicht ändern.

Diejenigen wenigen Unternehmen welche gendersensible Maßnahmen umsetzen, machen dies hauptsächlich aus zwei Gründen heraus. Der eine ist eine gewisse moralisch ethische Überzeugung, welche ein vages Bild von Gerechtigkeit und Gleichheit und daher die Eliminierung von Diskriminierung als „an sich“ Gutes und daher Erstrebenswertes beinhaltet. Der zweite Grund liegt in der Vermeidung von rechtlichen und politischen Sanktionen und beinhaltet die Begründung für genau jene Maßnahmen, welche vom Gesetz vorgeschrieben sind. Ökonomische Gründe werden nur als bedingt ausschlaggebend klassifiziert. Dies ist auch der Grund, weshalb der Großteil der Unternehmen die Dringlichkeit der Umsetzung solcher Maßnahmen eher als mäßig einstuft, als etwas was einmal getan werden könnte, wobei es aber auch nicht weiter tragisch ist, wenn der Zeithorizont ins „irgendwann später“ rückt.

Eine besondere Widersprüchlichkeit besteht zwischen dem wahrgenommenen Verhältnis von gendersensiblen Maßnahmen und der Innovationsfähigkeit der Unternehmen. Von nahezu allen Unternehmen wird die Innovationsfähigkeit als der Kernfaktor zur Erhaltung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit, und damit der eigenen Bestandsgarantie auf dem Markt, gesehen. Innovationsfähigkeit spiegelt sich wieder auf der personellen und auf der

strukturellen Ebene. Eine mit der Innovationsfähigkeit eng verknüpfte Dimension ist die der Kreativität. Zur Messung der eigenen Innovationsfähigkeit ziehen die Unternehmen eigene Indikatoren heran. Weder im Bezug auf die Innovationsfähigkeit an sich, noch im Bezug auf die individuellen Indikatoren der Innovationsfähigkeit wird eine positive Verbindung mit gendersensiblen Maßnahmen gesehen - vielmehr tendiert dies in die entgegen gesetzte Richtung und die Maßnahmen werden als etwas gesehen, was der Innovationsfähigkeit entgegensteht. Dies hängt zum einen mit der Vorstellung zusammen, dass für diese Maßnahmen Ressourcen gebraucht werden, die an anderer Stelle im Sinne der Innovationsfähigkeit sinnvoller hätten eingesetzt werden können, zum anderen spiegelt sich darin aber auch ein Paradoxon der Stereotypisierung wider.

Generell befragt nach stereotyper Zuordnung von Eigenschaften ist Kreativität tendenziell eher als weiblich konotiert. Geht es jedoch um Kreativität im technologischen Sinne, so kippt die Vorstellung der Kreativität als Ausdruck von divergentem Denken in die implizite Annahme, dass im technologischen Bereich Kreativität eher dem konvergenten Denken, dem logischen geradlinigen Verknüpfen, entspricht. Damit verbunden ist eine Umfärbung der stereotypen Zuordnung von Kreativität im technologischen Bereich als eine tendenziell männliche Eigenschaft. Dies wiederum reduziert das Problembewusstsein, bzw. das Gefühl der Problemrelevanz davon, dass der Forschungs- und Entwicklungsbereich stark männlich dominiert ist.

Durchbrechen kann man diesen gesamten in den Unternehmen vorherrschenden Argumentations- und Selbstreferenzierungskreis, welcher der Etablierung von gendersensiblen Maßnahmen eher skeptisch gegenüber steht auf zwei Arten. Zum einen müssen sich die Unternehmen der direkten Notwendigkeit dieser Maßnahmen bewusst werden, zum anderen aber, und das ist wesentlich wichtiger und effektiver, müssen an die existierende betriebswirtschaftliche Logik anknüpfende Modelle der Kosten und Nutzen Bewertung von gendersensiblen Maßnahmen entwickelt werden. Diese müssen es schaffen auch die intangiblen Größen auf eine monetäre Basis zu stellen, die den Unternehmen klar verdeutlicht, welchen Geldwert sie auch diesen Maßnahmen ziehen können. Erst wenn quantifizierbar ist, welche tatsächlichen monetären Kosten und Nutzen in diesen Maßnahmen liegen, besitzen sie einen Argumentationswert, bzw. wenn es um Verteilungsfragen geht, Selbstrechtfertigungswert, der auf betriebswirtschaftlicher Ebene standhalten kann und somit in den Status der „ökonomischen Notwendigkeit“ erhoben werden kann.

7. Literaturverzeichnis

Amabile, Teresa M. (1988): A model of creativity and innovation in organisations, in: Staw, Barry M./ Cummings, Larry L.: Research in organisational behaviour 10, S.123 – 167, Greenwich: JAI Press

Amabile, Teresa M. (1996): Creativity in context, Boulder: Westview

Anderson, Joseph V. (1992): Weirder Than Fiction: The Reality and Myths of Creativity, in: Academy of Management Executive 4, S.40-47

Armbruster, Heidi/ Kinkel, Steffen/ Kirner, Eva/ Wngel, Jürgen (2005), Innovationskompetenz auf wenigen Schultern, in: Mitteilungen aus der Produktionsinnovationserhebung Nr.35, Karlsruhe: Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung

Astley, W. Graham/ Van de Ven, Andrew H. (1983): Central perspectives and debates in organization theory, in: Administrative Science Quaterly 28, S.245 - 273

Berth, Rolf (1997): Der große Innovations-Test: das Arbeitsbuch für Entscheider: Chancen erkennen, Flops vermeiden - Theorie und Praxis des Management of Change, Düsseldorf: Econ-Verlag.

Blau, Judith R./ Mc. Kinley, William (1979): Ideas, complexity and innovation, in: Administrative Science Quaterly 24, S. 200 – 219

Bonn, Georg (2002): Personalmanagement und Kreativität von Unternehmen - der Einfluss von personalpolitischen Maßnahmen auf die Innovationsfähigkeit, Wiesbaden: Deutscher Universitäts- Verlag

Brähler, Elmar/ Felder, Hildegard (Hrsg) (1992): Weiblichkeit, Männlichkeit und Gesundheit. Medizinpsychologische und psychosomatische Untersuchungen, Opladen: Westdeutscher Verlag

Bullinger, Hans Jörg/ Hermann, Sibylle/ Ganz, Walter. (2000), Wettbewerbsfaktor Kreativität – Ein wichtiges Thema neu entdecken, in: Bullinger, Hans-Jörg (Hrsg.) (2000): Wettbewerbsfaktor Kreativität: Strategien, Konzepte und Werkzeuge zur Steigerung der Dienstleistungsperformance, Wiesbaden: Gabler

Cropley, A.J./ McLeod, J./ Dehn, D. (1988): Begabung und Begabungsförderung. Heidelberg: Asanger.

Csikszentmihalyi, Mihaly (1996): Creativity, Flow and the Psychology of Discovery and Invention, New York: Harper Collins

Csikszentmihalyi, Mihaly (1997): Kreativität. Wie Sie das Unmögliche schaffen und ihre Grenzen überwinden.,. Stuttgart: Klett-Cotta Verlag.

Damanpour, Fariborz (1992): Organizational size and innovation, in: Organization Studies 13/3, S.375 – 402

- Eagly, Alice Hendrickson (1987): Sex differences in social behavior: a social-role interpretation, Hillsdale: Erlbaum
- Stroebe, Wolfgang (2002): Sozialpsychologie: eine Einführung, Berlin: Springer
- Eckes, Thomas (1997): Geschlechterstereotype. Frau und Mann in sozialpsychologischer Sicht, Pfaffenweiler: Centaurus Verlag
- Ettlie, John E. (1986): Implementing manufacturing technologies: Lessons from experience, in: Managing technological innovation, S. 72 – 106, San Francisco: Jossey-Bass
- Farr, James L. (1990): Facilitating individual role innovation, in: West, Michael A./ Farr, James L. (Hrsg.) (1990): Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies, S. 207 – 230, New York: Wiley
- Fennell, Mary L. (1984): Synergy, influence, and information in the adoption of administrative innovations, in: Academy of Management Journal 27, S. 113 – 129
- Funke, Joachim (2000), Psychologie der Kreativität, in: Holm – Hadulla, R.M. (Hrsg.) Kreativität, Heidelberger Jahrbücher Band 44, Heidelberg: Springer Verlag
- Getzels Jacob W./ Jackson, Philip W. (1962): Creativity and intelligence, New York: Wiley
- Guilford, Joy Paul. (1950): Creativity, in: American Psychologist, S. 444 - 454; deutsch in: Mühle, Günther/ Schell, Christa (1970): Kreativität und Schule, S. 13-37, München: Piper
- Hage, Jerald / Aiken, Michael (1970): Social change in complex organisations. New York: Random House
- Hany, Ernst A./ Nickel, Horst (1992): Begabung und Hochbegabung. Theoretische Konzepte, empirische Befunde, praktische Konsequenzen. Bern: Huber.
- Heideloff, Frank/ Radel, Tobias (1998): Organisation von Innovation - Strukturen, Prozesse, Interventionen, München: Hampp
- Greiling, Michael (1998): Das Innovationssystem - eine Analyse zur Innovationsfähigkeit von Unternehmungen, Frankfurt am Main: Lang
- Howell, Jane M. / Higgins, Christopher A. (1990): Champions of technological innovation, in: Administrative Science Quaterly 35, S.317 – 341
- Jacobi, Jens Martin (1995): Kontinuierlich Verbessern: das betriebliche Vorschlagswesen im Qualitätsmanagement, Stuttgart: Deutscher Sparkassenverlag
- Joswig, Helga (1995): Begabung und Motivation, Bern: Peter Lang Verlag
- Kämmerer, Annette (2000): Kreativität und Geschlecht, in: Kreativität, Heidelberger Jahrbücher Band 44, Heidelberg: Springer Verlag
- Kasten, Hartmut (2003): Weiblich – Männlich. Geschlechterrollen durchschauen, München/Basel: Reinhardt

- Kimberly, John R./ Evanisko, Michael J. (1981): Organisational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations, in: *Academy of Management Journal* 24, S. 689 – 713
- Liessmann, Konrad Paul (Hrsg.) (2000): *Die Furie des Verschwindens: über das Schicksal des Alten im Zeitalter des Neuen*, Wien: Zsolnay
- Marquis, Donald G. (1969): The anatomy of successful innovations, in: Tushman, M.L. / Moore, W.L. (1982): *Readings in the management of innovation*, S. 42 – 50, Boston: Pitman
- Maschewsky-Schneider, Ulrike (1996): *Frauen – das kranke Geschlecht? Mythos und Wirklichkeit. Ein Beitrag aus gesundheitswissenschaftlicher Perspektive*, Opladen: Leske + Budrich
- Minder, Sibylle (2001): *Wissensmanagement in KMU: Beitrag zur Ideengenerierung im Innovationsprozess*, Sankt Gallen: Dissertation HSG (von 1999)
- Mohr, Lawrence B. (1969): Determinants of Innovation in Organizations, in: *American Political Science Review* 67, S.1174-1185
- Mohr, Lawrence B. (1982): *Explaining organizational behaviour: The limits and possibilities of theory and research*, San Francisco: Jossey-Bass
- Parsons, Talcott/ Bales, Robert F. (1955): *Family, socialization and interaction process*, Glencoe: Free Press
- Pierce, Jon L./ Delbecq, André L. (1977): Organization structure, individual attitudes and innovation, in: *Academy of Management Review* 2, S. 27 – 37
- Prentky, Robert A. (1989): Creativity and Psychopathology, in: Glove John A./ Ronning, Royce/ Reynolds Cecil (Hrsg.): *Handbook of creativity*, S. 243 – 269, New York: Plenum Press
- Robertson, Thomas S./ Gatignon, Hubert (1987): The diffusion of high technology innovations: A marketing perspective, in: Pennings, J.M./ Buitendam, A (1987): *New technology as organizational innovation*, S. 179 – 196, Cambridge: Ballinger
- Roe, Anne (1952): A psychologist examines sixty-four eminent scientists, in: *Scientific American* 187: S. 21–25
- Rogers, Everett M. (1962): *Diffusion of innovations*, New York: Free Press
- Saren, Michael (1987): The role of strategy in technological innovation: A reassessment, in: Mangham, I.L. (1987): *Organization analysis and development*, S. 125 – 165, Chichester: Wiley
- Schumpeter, Joseph A. (1961): *Konjunkturzyklen, Band1: Eine theoretische, historische und statistische Analyse des kapitalistischen Prozesses*, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Schumpeter, Joseph A. (1972): *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie*, München: Francke Verlag,

Scott, Susanne G./ Bruce, Reginald A. (1994): Determinants of innovative behaviour: A path model of individual innovation in the workplace, in: Academy of Management Journal 37, S. 580 – 607

Segler, Tillmann (2000): Kreativitätsförderung in Unternehmen, in: Kreativität, Heidelberger Jahrbücher Band 44, Heidelberg: Springer Verlag

Slappendel, Carol (1996): Perspectives on Innovation in Organizations, in: Organization Studies 17, S. 107-129

Sternberg, Robert J. (1999): Handbook of Creativity, Cambridge: Cambridge University Press

Tardif, Twila Z./ Sternberg, Robert J. (1988): What do we know about creativity? In: Sternberg, Robert J. (1988): The nature of creativity, S. 429 – 440, New York: Cambridge University Press

Thompson, Victor C. (1965): Bureaucracy an innovation, in: Administrative Science Quarterly 10, S.1 – 20

Van de Ven, Andrew H./ Scott Poole, Marshall (1988): Paradoxical requirements for a theory of organizational change, in: Quinn, R.E./ Cameron, K.S. (1988): Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management, S. 19 – 63, Cambridge: Ballinger

Von Hentig, H. (2000): Kreativität. Hohe Erwartungen an einen schwachen Begriff, Weinheim/Basel, Beltz

Von Hippel, Eric (1988): The source of innovation, New York: Oxford University Press

Wallas, Graham (1926): The art of thought, London: Jonathan Cape

Zaltman, Gerald/ Duncan, Robert/ Holbek, Jonny (1973): Innovations and organizations, New York: Wiley

Internetquellen:

Bericht der Europäischen Kommission: Gender and Excellence in the Making, 2004, http://europa.eu.int/comm/research/science-society/pdf/bias_brochure_final_en.pdf, Stand: 14.10.2005

8. Tabellenverzeichnis

- 1: Die drei Perspektiven der Innovationsforschung
- 2: Kosten- und Nutzenkategorien

9. Abbildungsverzeichnis

- 1: Der Innovationsprozess
- 2: Entwicklung von Innovationen
- 3: Würfelmodell der Intelligenz nach Guilford
- 4: Verankerung der Innovationskompetenz in den Betrieben
- 5: Ort der Entstehung von Ideen
- 6: Verteilung der zur Studie eingeladenen Unternehmen – Bundesländer
- 7: Verteilung der zur Studie eingeladenen Unternehmen – Branchen
- 8: Arbeitszeitmodelle in den Unternehmen
- 9: Unterstützungsleistungen in den Unternehmen
- 10: Maßnahmen zur Gleichstellung
- 11: MitarbeiterInnen im Bereich F&E
- 12: MitarbeiterInnen im Bereich F&E / MitarbeiterInnen gesamt
- 13: Ausgaben F&E 2004
- 14: Ausgaben F&E 2004 / Umsatz 2004
- 15: Anzahl der 2004 in Österreich angemeldeten Patente
- 16: Anzahl der auf den Markt gebrachten Produktneuheiten 2004
- 17: Frauenanteil im Bereich F&E
- 18: Frauenanteil im gesamten Unternehmen
- 19: Frauen im Unternehmen
- 20: Fähigkeiten der Geschlechter
- 21: Kosten von flexiblen Arbeitszeitmodellen
- 22: Nutzen von flexiblen Arbeitszeitmodellen
- 23: Kosten von Kinderbetreuung
- 24: Nutzen von Kinderbetreuung
- 25: Kosten von Karenzmaßnahmen
- 26: Nutzen von Karenzmaßnahmen
- 27: Kosten von Gleichstellungsmaßnahmen

- 28: Nutzen von Gleichstellungsmaßnahmen
- 29: Frauenförderung und Innovationsfähigkeit
- 30: Handlungsmotive der Frauenförderung