

24.8.93 in j

ema.

HUMAN POTENTIAL DEVELOPMENT

+ 300 - 32

CHANCENFOERDERUNG FUER FRAUEN IN DER DEH

PROJEKT F-DEH

BERICHT ZUM ABSCHLUSS DER ERSTEN PROJEKTPHASE

Inhalt: Bericht

1. Arbeitsphilosophie
2. Methodisches
3. Ablauf, Kosten und Beobachtungen
4. Veränderungsdimensionen, Veränderungsschritte
5. Weiteres Vorgehen

Anhang

1. Modell organisatorischen Wandels, Leben und Lernen in unterschiedlichen Kulturen
2. Ideen und Vorschläge aus Gruppendiskussionen und Einzelgesprächen
3. Zahlen aus dem Personalbereich der DEH
4. Qualifizierende Arbeitsplätze im Sekretariat

Zürich, 12. Mai 1991

Elisabeth Michel-Alder



PROJEKT F-DEH

Bericht über die erste Phase

1. Arbeitsphilosophie

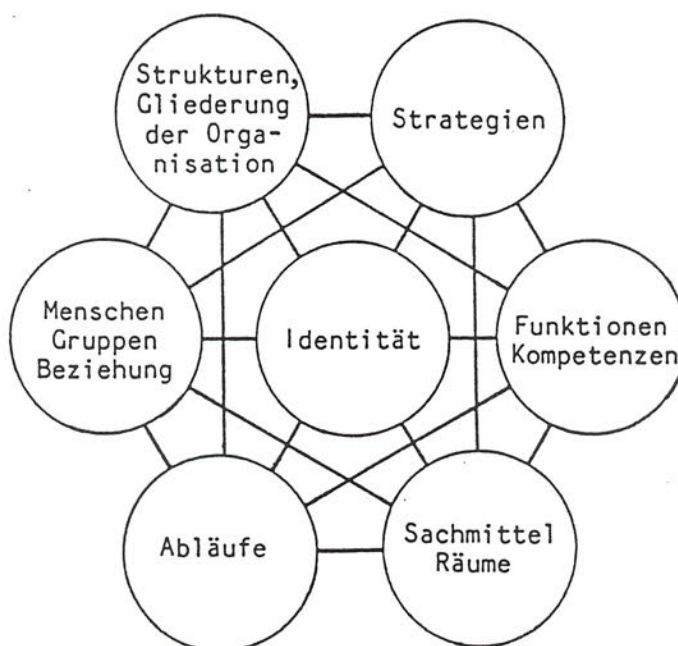
Unsere Gesellschaft ist von einer grundlegenden Arbeitsteilung zwischen den Geschlechtern geprägt, die zwei "Kulturen" mit spezifischen Werten, Normen, Verhaltensmustern, Interessenorientierung, Kommunikationsformen usw. entstehen liess. Die Arbeitswelt, also auch die DEH, ist ein Bereich männlicher Kultur. Was der weiblichen Kultur (die schwerpunktmässig, aber nicht ausschliesslich) von Frauen vertreten wird) Entfaltungsbarrrieren entgegenstellt. Echte qualitative Veränderungen scheinen mittelfristig nur möglich, wenn die beiden Geschlechterkulturen in einen Dialog treten und sich innerhalb von Organisationen gleichwertig etablieren. Sonst lässt sich zwar die quantitative Beteiligung von Frauen ein Stück weit erhöhen, doch das Selektionssieb wird vor allem Frauen auffangen, die sich männlicher Kultur gut anpassen wissen.

Die heute unbefriedigende Vertretung des weiblichen Geschlechts in Arbeitsorganisationen basiert gemäss dieser Kulturhypothese weitgehend auf Wahrnehmungsmustern, Attribuierungsprozessen, Wertungen, Kooperationserwartungen usw. der männlichen Kultur - und darauf bezogen einer defizitären Selbstwahrnehmung von Frauen. Dazu kommt die Machtdimension: Gesellschaftliche Macht wird grossmehrheitlich von Männern ausgeübt und deshalb fehlt Frauen häufig die Sozialisation im Umgang mit Macht.

Die Oeffnung neuer Räume in der Arbeitswelt für Frauen ist in dieser Betrachtungsweise ein Prozess kulturellen sowie organisatorischen Wandels und bedingt entsprechende Lernprozesse. Die DEH ist dabei als humanes Interaktionssystem zu verstehen, präziser: als ein spezielles Subsystem mit politischem Auftrag innerhalb der Bundesver-

waltung. Interventionen einer Konsultantin können bloss Anregungen und Anstösse für veränderte Selbstorganisation in diesem System darstellen.

Systemwandel zum Zweck der Chancenförderung von Frauen umfasst alle wesentlichen sieben Dimensionen der Organisation und fordert eine ganzheitliche Betrachtungsweise.



Identität umfasst Bestimmungen über Sinn, Daseinszweck und gesellschaftlich/politische Aufgabe, meist formuliert in Leitbildern. Identität motiviert, richtet das Handeln der Mitarbeitenden aus und präsentiert sich entsprechend in der Aussenwelt.

Konzepte und Strategien bestimmen Auswahl und Durchführung von Projekten und Programmen, aber auch die ungeschriebenen Regeln der Einflussnahme und Machtausübung. **Strukturen** meinen Aufbau- und Ablauforganisation, die Definition und wechselseitige Zuordnung der einzelnen Arbeitseinheiten sowie die Informations-, Kommunikations- und Handlungskanäle.

Menschen und Gruppen (Organisationsmitglieder und Kontaktpersonen ausserhalb, im Feld wie in der Bundesverwaltung und bei institutionellen Partnern) mit ihrem Verhalten (Denkweisen, Wahrnehmungen, Einstellungen, Gefüh-

len, Beziehungen usw.) sind die aktiven Träger jeder Veränderung.

Funktionen im System sind definiert durch Rollen, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten.

Prozesse, Abläufe umfassen ökonomische, humane, soziale, kulturelle, technische und ökologische Vorgänge innerhalb der Organisation sowie zwischen der Organisation und ihrer Umwelt.

Sachmittel umfassen Räume, Geräte, Geldmittel, Material, Kommunikationsmedien usw. (Vgl. F. Glasl, Verwaltungsreform, Bern/Stuttgart 1983)

Es wäre ein gefährlicher Irrtum zu glauben, echte Chancenförderung für Frauen könne allein auf dezisionistischem Weg gelingen, also aufgrund einer Serie von Führungsentscheiden in den Bereichen Strukturen, Prozesse und Abläufe. Parallel dazu ist eine Veränderung der Mentalitäten erforderlich, was Zeitaufwand und prozessuale Konzepte bedingt. (Dazu mehr im Anhang Nr.1)

Das Projekt F-DEH ist in den grösseren organisatorischen Kontext der Bundesverwaltung einzubetten und hat dort positive Impulse auszulösen, soll es nicht rasch auf strukturelle Barrieren stossen.

2. Methodisches

Die Aufgabe der Konsultantin in der ersten Projektphase bestand darin, einen Veränderungsprozess einzuleiten und zu fundieren. Sechs Arten von Aktivitäten fanden statt:

- 2.1 Zusammenarbeit mit der Arbeitsgruppe
- 2.2 Gruppengespräche in den Sektionen
- 2.3 Einzelgespräche mit Direktionsmitgliedern und
Abteilungsleitern
- 2.4 Workshop zum Thema "Weibliche/männliche Kultur"
- 2.5 Sammlung von Daten
- 2.6 Verfassen eines schriftlichen Berichts

2.1: Die Zusammenarbeit zwischen Arbeitsgruppe und Konsultantin erlaubte einen fruchtbaren Austausch und sachgerechte Veränderungen im Projektablauf als Reaktion auf Unvorhergesehenes. Wesentlichste Abweichungen vom Programm betrafen die Durchführung (samt Protokollierung und Auswertung) aller Gespräche durch eine einzige Person und damit eine Erstreckung des Zeitplans.

2.2: Ziel der Gruppengespräche (als Kernbereich des Projekts) war es, alle Mitarbeitenden in die Verantwortung für eine Veränderung einzubeziehen, Wissen über die Realitätskonstrukte, Erwartungen, Wünsche, Ideen und Befürchtungen zu sammeln, die vorhandenen Innovationspotentiale auszuloten und im Arbeitsalltag einen Prozess der Auseinandersetzung mit dem Thema anzustossen.

Die Gespräche beanspruchten 90-120 Minuten. Vorgegeben wurde eine Matrix mit fünf offenen Fragedimensionen:

	I	S	O	G
Wie erfahre ich die Situation?				
Wie sollte sie sein in 10 Jahren?				
Was ist zu tun?				
Wer muss wann aktiv werden?				
Wo erwarte/sehe ich Barrieren?				

I= Individuum, S= Sektion, O= DEH, Bundesverwaltung,
G= Gesellschaft, Politik

Die Rolle der Konsultantin (auch Protokollantin) umfasste eine kurze Einleitung des Gesprächs und allenfalls Ergänzungen bei Wissenslücken. Sie enthielt sich jeglicher Wertung, verzichtete nach Möglichkeit auf Kommentierung,

stellte aber Schweigsamen Fragen und betonte, dass nicht Konsens, sondern möglichst breite Meinungsvielfalt gefragt sei.

Nur der projektive Teil der gemachten Aussagen (Ziele, Ideen, Veränderungsvorschläge) wurde vollständig ausgewertet und bildet den Hauptabschnitt des Anhangs (Nr.2).

2.3: Die Einzelgespräche mit den Direktionsmitgliedern und Abteilungsleitern erhielten ihre Struktur aufgrund eines offenen Fragenkatalogs, der die selben Dimensionen aufweist wie der Sektionenkatalog, erweitert um Aspekte der gesamten Organisationspolitik und fokussiert auf den individuellen Zuständigkeitsbereich.

Die Projektgruppe hat für ein spezielles Einzelgespräch den Einbezug von Rudolf Högger (beurlaubter Vizedirektor) veranlasst.

2.4: Der dreistündige Workshop unter der Leitung der Konsulentin vermittelte Wissen, Wahrnehmungen und Erfahrungen im Bereich "männliche/weibliche Kultur". Es ging um persönliche Konstrukte von Geschlechtsrollenbildern, etablierte Aufgabenzuweisungen, Erkenntnisse über Kommunikationsstile und Gruppenverhalten sowie die Entwicklung neuer Rollenmodelle. Intellektuelle, psychosoziale und emotionale Aspekte kamen zum Zug. Die Teilnahme waren auf die Mitglieder der Projektgruppe beschränkt, die ihre Kompetenz im Umgang mit dem Thema erweitern und dieses Weiterbildungsangebot testen wollte.

2.5: Zur Verstärkung der Argumentationsbasis im Veränderungsprojekt sind genaue Kenntnisse über den Personaldurchlauf, Fluktuation, Auswahlmechanismen und typische Berufswege von Männern und Frauen nützlich. Wichtig zur realistischen Einschätzung beruflicher Chancen sind Gründe für Austritte, Kriterien für die Vorselektion und endgültige Auswahl von Kandidatinnen und Kandidaten sowie Argumente für Ausschlüsse aus beruflichen Chancen (Rekrutierung, Beförderung, Mobilität, Weiterbildung).

2.6 Der Bericht umfasst 24 Seiten und wird durch Materialien und Anhänge ergänzt. Seine Funktion ist es, den bis-

herigen Prozessverlauf zu dokumentieren und Grundlagen zur Gestaltung des weiteren Vorgehens zu liefern. Er kann und will keine Rezepte bieten und keine Entscheidungen vorwegnehmen.

3. Ablauf, Kosten und Beobachtungen

3.1: Zeitebene

Der Vorschlag zur Projektbegleitung wurde Ende September 1990 verfasst. Am 8. November startete die Realisierung mit einer gemeinsamen Sitzung von Projektgruppe und Konsultantin. (Insgesamt wurden fünf solche Sitzungen abgehalten.) Die formellen 24 Gruppen- und 8 Einzelgespräche (plus ergänzende formelle und informelle Einzelkontakte) fanden zwischen dem 18. Januar und dem 21. März 1991 statt. Die Auswertung des Materials fand im April statt, der Bericht wurde am 13. Mai abgeliefert.

3.2: Sachebene

Die personelle Zusammensetzung der begleitenden Projektgruppe hat sich zwischen November 1990 und April 1991 massgeblich verändert, was ohne negativen Effekt auf den Arbeitsablauf blieb.

Eine Sektion (Kanzlei) hat das Gespräch verweigert; auch dem Chef des Katastrophenhilfekorps war das Thema keine Aussprache wert.

Der geplante Zeitrahmen von 90 Minuten wurde in den meisten Gruppengesprächen überschritten, in Randstunden mit Expansionsmöglichkeit sogar sehr deutlich.

Die Datensammlung erwies sich als eher schwierig, weil viele wichtige Vorgänge im Personalbereich nicht dokumentiert sind. So ist es beispielsweise nicht üblich, Selektionsvorgänge quantitativ und qualitativ zu evaluieren oder systematisch Austrittsgespräche zu führen.

(Vgl. Angaben im Anhang Nr.3)

3.3: Kosten

Das Budget für externe Begleitung (Arbeitszeit und Spesen der Konsultantin umfassend) beläuft sich auf 37 500 Franken.

3.4: Persönliche Beobachtungen

- Die Projektgruppe trägt das paternalisierende Etikett "Frauenförderung" und provoziert damit Widerstände auch bei selbstbewussten Frauen, die sich gegen den Status von Entwicklungsobjekten wehren. In einzelnen Sektionen erlebte die Berichterstatterin aggressive Reaktionen (beider Geschlechter) nicht nur gegen das Thema, sondern auch gegen die Person (bzw. die projizierte "Emanze"). Die Veränderung der Geschlechterrollen löst immer wieder Angst (vor dem Verlust persönlicher und beruflicher Sicherheiten) aus. Und weil Angst im Berufsleben (besonders für Männer) ein Tabu darstellt, reagiert man mit Abwertung und Attacke.

Ganz wenige (3) Sektionen erwarteten eine Konfrontation, gingen in Deckung und fanden nicht ganz leicht einen Weg zur aktiven, selbstgesteuerten Auseinandersetzung mit dem Thema.

Vereinzelt (3) liefen Gesprächsteilnehmende ohne Angabe von Gründen aus der Sitzung weg (Aerger? Nichtaushalten innerer Spannungen?). Am Ende der Gruppenmeetings erlebte die Protokollantin die Stimmung ausnahmslos als angeregt, unverkrampft und positiv.

- Das Sein bestimmt das Bewusstsein! Diese Feststellung drängte sich der Konsultantin bei den Gesprächen überdeutlich auf im engen Zusammenhang zwischen Einstellungen/Haltungen von Männern und Frauen in der berufsbezogenen Geschlechtsrollendiskussion und der gewählten/gelebten persönlich/privaten Zusammenlebensform, die immer wieder ins Spiel kam. Die eigene Arbeitsteilung mit der Partnerin (oder selten dem Partner) wird auffällig oft in der Diskussion zementiert, als gültige Norm verteidigt und als diejenige fixiert, die der Arbeitsorganisation Massstäbe setzen soll. Das hohe Lob der Mutter als ideale Gesellschafterin von Kindern wurde ausschliesslich von Männern geäussert, die im Beruf überdurchschnittlich engagiert sind. Zufall? Immerhin gibt es in der DEH auch Männer, die den

hohen Preis wahrnehmen, den die traditionelle Familienorganisation ihnen abfordert. Sie verfügen als allein Zuständige fürs Familieneinkommen kaum über Spielräume bei Arbeitszeitreduktion oder rekreativen Beurlaubungen.

- Die Aufgabe definiert das Bewusstsein mit! Deutlich erkennbar sind unterschiedliche Wahrnehmungen und Einstellungen zum Thema zwischen operativen und nicht operativen Sektionen sowie zwischen DEH und SKH. Offenbar herrschen da andere "Subkulturen", die verkürzt auf die Nenner "Machermentalität", "Dienstleistungsmentalität mit sozialer Kontextsensibilität" und "Technikereinstellung mit Hintanstellung zwischenmenschlicher Faktoren" zu bringen wären.
- Innovative Vorschläge kamen in Gruppengesprächen häufiger von Personen mit hierarchischer Plazierung unterhalb der Sektionschef- und Stellvertreterebene. Hat das mit Alter und Sozialisation zu tun? Oder handelt es sich um das generell feststellbare (und sozio-psychologisch begründbare) Phänomen, dass Personen in mittleren Managementpositionen (im Sandwich zwischen 'oben' und 'unten') gegenüber Innovationen stets am meisten Resistenz markieren?
- Durchwegs liess sich die Tendenz beobachten, die Probleme und Veränderungsnotwendigkeiten nach "aussen" zu verlagern und notwendige Veränderungen an andere Sektionen, die DEH-Direktion, die Bundesverwaltung, das Schulsystem und die Gesellschaft ganz allgemein zu delegieren. Die Lust, eigene Schritte einzuleiten, hielt sich sehr in Grenzen und diese Tatsache gilt es bei der Planung weiterer Veränderungsschritte sehr präzise vor Augen zu halten.
- Parallel dazu erwies sich die Neigung zu mehr "technischen" Massnahmen als sehr stark. Veränderung von Mentalitäten, innern Bildern, Wertungen oder Haltungen kamen viel seltener zur Sprache. Machbares erhielt überdeutlich den Vorzug vor Lernbarem. Das scheint ein

wichtiger Hinweis auf Widerstände und Barrieren zu sein, die verflüssigt werden müssen, bevor man zum Einsatz von Instrumenten schreitet. Sonst verläuft die ganze Aktion im Sand, auch wenn die Direktion eine mutige Liste von Massnahmen verabschiedet.

- Einerseits gewann die Protokollantin in vielen Sektionen den Eindruck, dass eine offene, tolerante Kommunikationskultur gepflegt wird. Kontroversen blieben stehen, wurden weder eilig harmonisiert noch zum Verstummen gebracht. Andererseits gab es eine erstaunlich grosse Zahl von Leuten (in einem Viertel aller Gruppengespräche), die hinterher kritische Einzelvoten abzugeben wünschten. Begründet wurde dieses Vorgehen mit Angst vor Repressionen, Konflikten oder Sympathieentzug. Motto: "Ich kann es mir nicht leisten, wirklich zu sagen, was ich meine." Am häufigsten handelte es sich bei diesen Informanten um Sekretariatspersonal, aber nicht nur. Es kam auch vor, dass hundertprozentige Kehrtwendungen vollzogen wurden. Der offiziellen Aussage einiger Frauen, es gebe keine Probleme, folgte ein inoffizieller Katalog von persönlich erlebten Misständen. Fehlt manchen Frauen die Kraft und der Status, zu sich zu stehen? Verdeckt die Fassade von Freundlichkeit in der Gruppe manchmal zwischenmenschlich fragwürdige Zustände? Verhindern der Anspruch an Konfliktfreiheit und das hohe Ethos der Entwicklungs- und Katastrophenhelfer den Diskurs über eigene Widersprüche und Interessengegensätze?
 - Die Last von Erwartungen an rare Rollenmodelle (weiblicher Chef) ist enorm gross. Sie tauchen sehr oft als Thema in Gruppengesprächen auf und werden an höchsten und sehr widersprüchlichen Erwartungen gemessen (wirklich "weiblich" und sehr menschlich, ganz überzeugende Autorität, pausenlos perfekt, tüchtig, charmant, spontan, einfühlsam, freundschaftlich usw. muss die Dame sein).
- Solange Führungsfrauen Einzelerscheinungen sind, werden

sie von vielen (die nicht ganz direkt mit ihnen kooperieren) weniger als Individuen denn als Vertreterinnen ihres Geschlechts wahrgenommen und gemäss irrationalen Kriterien taxiert. Sie sollten die Organisation quasi von allem Unzulänglichen erlösen.

- Symbolische Führung ist von grossem Einfluss auf Argumente und Einstellungen der Mitarbeitenden. Konkretes Verhalten der Direktionsmitglieder im Umgang mit Weiblichem und den Frauen kommt als Messlatte in die Diskussionen und gilt (falls partnerschaftlicher Umgang nicht überzeugend praktiziert wird) als Entschuldigung für eigenes nachlässiges Tun und Lassen.
 - Die DEH weist (wie andere Ämter der Bundesverwaltung) eine spezifische Personalstruktur auf. Eine grosse Anzahl von Akademikern und Hochqualifizierten wird durch Sekretariatspersonal ergänzt; dazwischen finden sich ein paar Einzelfiguren. Die vertikale Mobilität ist gering, der Hierarchieunterschied zwischen den 'Schichten' akzentuiert. Weil das Sekretariat fast ausnahmslos in weiblichen Händen liegt, ergibt sich daraus eine doppelte Erfahrung von Schwäche und Ohnmacht: als Frau und hierarchisch Untenplazierte.
- Zu diesen strukturellen Merkmalen kommt, dass die Qualität der Arbeitsplätze in vielen Sekretärinnenjobs der DEH nach Einschätzung der Berichterstatterin tatsächlich unzulänglich ist und im Vergleich mit privatwirtschaftlichen Standards ungünstig abschneidet. Oft geht es um banale ausführende Tätigkeiten, für die viele Stelleninhaberinnen überqualifiziert sind. Die Fluktuationsrate (nach Abzug der departementsinternen Rotationen) ist hoch und belegt, dass hier ein brennendes Problem von Frauenarbeit liegt. Das Projekt F-DEH sollte - gekoppelt mit der EDV-Integration - unbedingt zum Anlass genommen werden, die Arbeitsabläufe, Aufgabebereiche und Laufbahnen grundsätzlich neu zu konzipieren. (Vgl. Anhang Nr.4)
- Die Konsultantin hat sich gefragt, wie die Bundesver-

waltung als Arbeitgeberin in Zukunft gegenüber andern Rekrutierern konkurrenzfähig sein will. Mit glänzenden Karriereaussichten und Spitzenlöhnen kann sie kaum locken. Aber mit besonderer Arbeitsplatzqualität für Männer und Frauen. Wieso versucht sie nicht, unter längerfristigen Gesichtspunkten ein attraktives Arbeitgeberprofil zu entwickeln? Die DEH könnte dafür Pionierarbeit leisten.

4. Veränderungsdimensionen, Veränderungsschritte

Ziel des F-DEH-Projekts ist es, dem Weiblichen und den Frauen mehr Raum einzurichten. Die in den Gesprächen genannten Ideen (Vgl. Anhang Nr.2) - und nur sie - werden im folgenden nach dem systemischen Ordnungsprinzip gegliedert, das die Lesenden vom Abschnitt 1 dieses Berichts bereits kennen. Die sieben Dimensionen und der vorliegende Text spiegeln keine Mehrheitsmeinungen und setzen keine Prioritäten. Letzteres bleibt der Projektgruppe, der Direktion und den Mitarbeitenden vorbehalten. Die Darstellung möchte allerdings auf die inneren systemischen Zusammenhänge aufmerksam machen und ein Bewusstsein für die Unzulänglichkeit punktueller oder eindimensionaler Massnahmen (z.B. bloss Personalpolitik) fördern.

4.1 Identität:

Dimension

Die Definition sinnvoller und wirksamer staatlich schweizerischer Entwicklungsarbeit entspringt idealerweise gleichermaßen weiblicher wie männlicher Kultur.

Die DEH "produziert" Entwicklungsprozesse, die auch für Frauen in der Dritten Welt konstruktiv ausfallen sollen. Die Prozessorientierung der Arbeit (Beratung, Begleitung, Informationsvermittlung, Unterstützung mit Ressourcen zum Zweck der Selbstentwicklung) wird zwar postuliert, kippt aber im Vollzug leicht wieder in "Machen" und in lineares, zweckrational kontrolliertes Tun. Ansprüche der

"weiblichen Kultur" werden in "männliche Kultur" umgeben.

Mögliche Massnahmen

- Die DEH ist eine Gründung von Männern und das schlägt sich in ihrer inhaltlichen Ausrichtung wie im Auftritt nach aussen nieder. Diese Vorgaben zur Systemidentität könnten im Rahmen des Projekts F-DEH neu formuliert werden. Vermehrt und an Schlüsselstellen eingesetzte Frauen könnten, falls entsprechend beauftragt, die Diskrepanz zwischen Wort und Tat, zwischen Programm und Aktion, schliessen helfen.
- Das Projekt kann durch bessere Valorisierung weiblicher Fachkräfte eine glaubwürdige Vorbildfunktion für die Partner in der Dritten Welt erfüllen. Fundiert würde dieses Vorhaben durch die für alle Dienstleistungsorganisationen gültige Regel, dass intern praktizierte *Fairness* direkte Ausstrahlung auf das Gegenüber hat.
- Die Arbeit der DEH ist effektiver, je dichter die Beziehungsnetze zu den Menschen in den Partnerländern geknüpft sind. Kommunikations- und Interaktionsfähigkeit sind vorrangig - und ausgesprochen stark sozialisiert in Frauen. Was ein starkes Argument für ihren vermehrten Einsatz darstellt. Wie sind die Zielvorstellungen?
- Die "Kundenbeziehungen" ertragen nicht allzu viel Arbeitsteilung und Spezialisierung; gefragt sind ganzheitlicher Kontakt und die Ermutigung zum Einsatz lokal verfügbarer Techniken. Was für vermehrten Einsatz von Generalisten/Generalistinnen spricht und weniger für Fachspezialisten (deren Wissen in anderer Weise einfließen kann). Mögliche Konsequenz: Tätigkeit grundsätzlich überdenken und Frauen von ihrem schwerpunktmässigen Bildungshintergrund, ihrer Beziehungsorientierung und ihren typischen Tätigkeitsinteressen her bessere Zutrittschancen geben. Wie?

4.2 Konzepte und Strategien:

Dimension

In den konkreten Programmen und Projekten kristallisieren sich die entwicklungspolitischen Ziele. Da zeigt sich eine Gewichtung zugunsten "technischer" Vorhaben. Soziale Projekte (Bildung, Familien, Zusammenleben, Gesundheit) sind dünner gesät und werden oft wieder "technisch" angegangen, was einer Option zugunsten "männlicher Kultur" gleichkommt.

Mögliche Massnahmen

- Die Projektinhalte und Lösungsansätze könnten neu definiert werden. Dabei spielt selbstverständlich die Einbettung in die Bundespolitik (z.B. parlamentarische Kontrolle) und ihre Mechanismen eine Rolle. Das übergeordnete System ist mit dem System DEH neu zu koordinieren. Forderungen, Druck und Evaluation von 'ausser' sind durch Aufklärung zu beeinflussen.
- Der Wandel von Geschlechtsrollen in der Schweiz hat Auswirkungen auf Auftritt und Aktivitäten der DEH im Ausland - künftige Interaktionen müssten aber eine Balance halten zwischen Vorgängen hier und Bedürfnissen auf der Partnerseite. Akzeptanzfragen (von Expertinnen in andern Kulturen) müssten, will die DEH in der Strategiedimension etwas verändern, stets neu auf versteckte Vorurteile hin durchleuchtet werden. Gewisse traditionell praktizierte Regeln wären grundsätzlich in Frage zu stellen, etwa die Rolle von begleitenden Partnern/Partnerinnen (die als Persönlichkeiten mit Eigenleben zu unterstützen wären), die postulierten Voraussetzungen/ Vorerfahrungen von Projektverantwortlichen, Mobilitätsregeln usw.)
- Die technischen Instrumente der Projektabwicklung, die Aufgaben von Kobüs usw. wären auf ihren Anteil an "weiblicher Kultur" und damit auf ihre diskriminierende Wirkung hin zu durchleuchten.
- Die Leistungsnormen und Erfolgsdefinitionen ("Situation meistern", Macht lustvoll einsetzen usw.) in der Projektarbeit decken sich nicht mit dem, was generell unter

"weiblichem Verhalten", weiblichen Zielen und Durchsetzungsstrategien ("ändern eine Stimme geben und mit der eigenen Stimme gehört werden") verstanden wird. Diese setzen weiblicher Entfaltung in der Projektarbeit Barrieren. Soll das so bleiben?

- Verschiedene Strategien und "Politiken" der DEH harmonisieren bloss teilweise mit dem F-DEH-Projekt; hier müsste die Direktion Abstimmungen vorzunehmen und Pläne wie Praktiken in einen ganzheitlichen Horizont zusammenführen (z.B. Personalpolitik, Organisationsentwicklung, Informatisierung).

- In diesem Bericht wird an verschiedenen Stellen die Entwicklung neuer Arbeitskonzepte, Strukturen und Funktionen diskutiert. Es kann sich lohnen, zur Konkretisierung solcher Ziele reine Frauenteam einzusetzen, damit weibliches Denken und Streben die Möglichkeit erhält, seine spezifischen innovativen Stärken sichtbar zu machen (Beispiel: neue Definition der Kobü-Aufgaben).

4.3 Strukturen:

Dimensionen

Bei der Zuordnung von Einheiten und bei den Kooperationsmustern stehen drei Themen im Vordergrund: Zunächst das Verhältnis zwischen der Personalsektion (inkl. Weiterbildungssektion) und den Sektionen/Fachdiensten, wenn es um personelle Entscheide und Personalentwicklung geht. Zweitens geht es um das Management der DEH, seine Entscheidungsmacht und sein Beitrag zur Aufgabenerfüllung (auch beim Projekt F-DEH) in den Sektionen. Drittens stehen die hierarchische Ordnung und die Dienstwege zur Diskussion.

Mögliche Massnahmen

- Die Systemstruktur der DEH ist heute pyramidenförmig und könnte durch interne Veränderung in eine Trapezform mit kürzeren Wegen zwischen 'unten' und 'oben' überführt werden. Alternativ dazu könnten Netzwerkstrukturen geprüft werden, die eine Verteilung von Kompetenzen und Verantwortungen auf mehr Schultern erlauben und sowohl

quantitativ wie qualitativ mehr kompetenten Frauen Raum böten. Das würde eine Ueberprüfung der Sektionenstruktur bedingen.

- Die Systemsteuerung durch Direktion und Abteilungsleiter wäre auf ihren Anteil an "weiblicher Kultur" und ihren Beitrag zu deren Stärkung zu untersuchen - und im Bedarfsfall zu verändern.
- Die Schnittstellen zwischen Sektionen und Personal- wie Weiterbildungsdiensten könnten besser überbrückt werden, um die Personalressourcen besser zu pflegen und neuen Bedürfnissen entgegenzukommen.
- Ein wichtiges Strukturproblem innerhalb der Arbeitseinheiten betrifft die Verknüpfung zwischen Projektbetreuung/Fachdiensttätigkeit und Sekretariaten. Hier wären, wie im Abschnitt 3 formuliert, neue Formen der Aufgabenzuweisung zu prüfen. (Vgl. Anhang Nr.4)
- Derzeit liegt die Leitung des F-DEH-Projekts bei einer Arbeitsgruppe mit eher schwachem institutionellen Status. Die Gruppe müsste prüfen, ob dieser für den *Change Agent* weiterer Projektphasen genügt und ob genügend Kapazität und Steuerungskraft für nötige Feedbackprozesse und die Evaluation von Fortschritten vorhanden ist. Müsste die Stimme dieser Gruppe nach 'oben' wie nach 'unten' verstärkt werden?

4.4 Menschen und Gruppen

Dimensionen

Das System muss sicherstellen, dass die für künftige Aufgaben der DEH (angesichts der kommenden Ansprüche an Entwicklungszusammenarbeit) nötigen sozialen, sensitiven, kommunikativen Qualifikationen bereitstehen. Ob also die quantitative Beteiligung von Frauen (mit spezifischen Sozialisationsmerkmalen im Bereich Beziehungsfähigkeit) genügt.

Mögliche Massnahmen

- Sind quantitative Zielvorgaben bei der Rekrutierung nötig?

- Wesentliche Arbeit wäre in den Bereichen Rollenkonzepte, Verhalten, Werte und Normen der Mitarbeitenden zu leisten, soll ein partnerschaftlicher, gleichberechtigter Dialog zwischen den beiden Geschlechterkulturen stattfinden können und damit auch Männer ausserhalb des Berufs mehr Verantwortung (in Familie und Haushalt) übernehmen könnten.
- Es herrscht in der DEH weitherum der Wunsch, mehr weibliches Personal zu rekrutieren. Um dieses Ziel zu erreichen, wären andere Methoden Voraussetzung (neue Kreise erreichen, anders ausschreiben, Aufgaben geschlechtsunspezifisch umschreiben, Selektionssieb anders praktizieren). Fürs Sekretariat wären gezielt mehr Männer anzuwerben.
- Mit beruflichem Wiedereinstieg könnte (dank qualifizierenden und strukturellen Massnahmen) ernstgemacht werden. (Allenfalls durch Projekte für die gesamte Bundesverwaltung.)
- Vorbereitende Kurse und Schulungen (NADEL-Studium, Einführungskurs, Reflexions-Wochenende) wären (inhaltlich, prozedural) auch auf weibliches Publikum auszurichten. Für bestimmte Schlüsselpositionen (z.B. Personalchef, Vizedirektion) wären gezielt weibliche Besetzungen zu prüfen. Gefragt wären Frauen, die selbst ein Stück Programm repräsentieren.
- Die Beförderungs- und die Nachwuchspolitik wären zu überprüfen und mit systematischer Laufbahnentwicklung (für beide Geschlechter, aber unter Berücksichtigung verschiedener Kulturen und Lebensmuster) zu verknüpfen.
- Das vorhandene Personal wäre systematisch zu pflegen mit besonderer Aufmerksamkeit aufs Bei-der-Stange-halten weiblicher Angestellter. Nach einer Erhebung spezifischer Bedürfnisse wären Massnahmen zu realisieren, die weibliche Ausstiege verhindern.
- Der Durchfluss von Personal durchs System DEH könnte - um Schwachstellen zu identifizieren - genauer dokumentiert sein; Abgangsgründe wären systematisch zu erheben

und als Impulse zur Verbesserung des Systemhandelns zu nutzen.

- Der Aus- und Weiterbildungsbereich ist eine wichtige Ressource zur Veränderung. Einerseits sollten spezifische Lernangebote für Frauen entwickelt werden in Bereichen, wo der *Approach* zum Thema zwischen den Geschlechtern differiert (z.B. Informatik) oder wenn es um die Stärkung des Selbstbewusstseins und die Selbstdarstellung des "schwachen Geschlechts" geht. Alle Schulungsinhalte könnten auf ihre Ausgewogenheit zwischen männlicher und weiblicher Kultur geprüft werden. Wo immer möglich könnte man weibliche Lehrkräfte einsetzen. Das Thema "Umgang mit weiblicher Kultur" könnte Bestandteil der Führungsausbildung werden.

- Das Spektrum praktizierter Kommunikations- und Umgangsformen könnte man so erweitern, dass Frauen gleichwertig zum Zug kommen wie Männer. Das gälte auch für das *Handling* von Konflikten. Die Terminologie wäre zu entmilitarisieren; eine Frauen einschliessende Sprache könnte Barrieren abbauen. Institutionalisierte Gespräche wie die jährliche Leistungsbeurteilung müssten auf kulturelle Unterschiede Rücksicht nehmen.

4.5 Funktionen:

Dimensionen

Die im System DEH etablierten Berufsrollen, Pflichtenhefte, Kompetenzzuweisungen und Verantwortlichkeiten strukturieren das Arbeitsvermögen insgesamt. Das F-DEH-Projekt stellt die praktizierten Abgrenzungen und die durchaus nicht geschlechtsneutralen Aufgabenumschreibungen in Frage.

Mögliche Massnahmen

- Der zeitliche Einsatz der Mitarbeitenden in allen Funktionen (auch im Kader) könnte möglichst weitgehend flexibilisiert werden (Teilzeitarbeit, Job-Sharing, fließender Wochenarbeitszeitseinsatz, auch kombiniert mit Heimarbeit, Jahresarbeitszeiten mit individueller (abgesprochener) Bestimmung der Präsenz).

- Alle Funktionen wären im Hinblick auf mehr oder weniger starke geschlechtsspezifische Definitionen zu durchleuchten und offener, auch prozessorientiert, zu umschreiben. Wieso nicht prüfen, wieweit Sektionschef-funktionen in einem gewissen zeitlichen Rhythmus rotieren könnten und auch bei reduziertem Pensum zu bewältigen sind?
- Wollte man die Arbeitsplätze im Sekretariat attraktiver gestalten, wären alle Funktionen in den Arbeitseinheiten (Sektionen) neu zu definieren.
- Für Leute mit kaufmännischer Berufsausbildung könnten neue Berufsfunktionen entwickelt werden (z.B. im EDV-Support).
- Die Führungsfunktionen (symbolische wie pragmatische) könnten überdacht und allenfalls neu bestimmt werden (Anforderungsprofile), damit bei ihrer Ausübung auch weibliche Kultur impliziert wäre. Wünschbare Führungsstile wären neu zu definieren. Künftige Selektionen müssten diesen Kriterien genügen.
- Wer optimale Flexibilität anstrebt, dürfte die Verantwortung für die Leistungserbringung nicht strikt individuell zuweisen. Pflichtenhefte müssten für ganze Teams konzipiert sein, innerhalb derer die Aufgaben dann in selbstverantworteter Weise erledigt werden.
- Die Lohngerechtigkeit innerhalb der DEH scheint nicht garantiert. Die Entlohnungsfrage wäre rücksichtslos zu prüfen und Benachteiligungen von Frauen rasch zu beheben.
- Die Berufsklassifikation innerhalb der Bundesverwaltung könnte - u.a.auf Druck der DEH - revidiert werden mit dem Ziel, Frauenarbeit gerechter zu bewerten. Hier müsste das Personalamt aktiv werden. Wäre der Zugang zu Positionen weniger stark von formaler Vorbildung abhängig, würde der Spielraum für weibliche Berufslaufbahnentwicklung klar vergrössert.

4.6 Prozesse, Abläufe:

Dimensionen

Es geht um humane, soziale, ökonomische, kulturelle und technische Vorgänge im System DEH sowie zwischen diesem

und seiner Umwelt, die weiblicher Kultur genug Raum und Einfluss gewährleisten müssten.

Mögliche Massnahmen

- Die unbefriedigenden Abläufe an den Schnittstellen zwischen Sachbearbeitung und Sekretariat könnten neu gestaltet werden. Auch der Informationsfluss zwischen den anweisenden und den ausführenden Funktionen (meist von Frauen besetzt) scheint verbesserungsbedürftig.
- Die Berufslaufbahnen von DEH-Mitarbeitenden sind heutzutage begrenzter als funktional möglich (z.B. für Frauen mit kaufmännischer Grundbildung). Und die Laufbahnmuster sind relativ eng und linear; ihre Verflüssigung (beispielsweise im Interesse neuer Aufgabenteilungen zwischen Männern und Frauen im Familienleben) wäre zu prüfen. Abstiege könnten ebenso wie Aufstiege im hierarchischen Gefüge zur Selbstverständlichkeit werden und sich den Lebensphasen der Mitarbeitenden besser anpassen.
- Wieso nicht die Rotationsregeln (Feldarbeitsanforderungen) unter dem Aspekt der Ausgrenzung von Frauen hinterfragen?
- Die Möglichkeiten, auf Entscheide Einfluss zu nehmen und Macht auszuüben, könnte man gezielt erweitern, was z.B. mit veränderten Sitzungsritualen oder anders institutionalisierten (weniger formalisierten) Entscheidungsprozessen zu erreichen wäre.
- Innerhalb der ganzen Bundesverwaltung könnte ein Netzwerk von Personalverantwortlichen aufgebaut werden, die sich um analoge F-Projekte bemühen, einander unterstützen und Synergien erzeugen.
- Als sinnvoll könnte sich auch ein departementsübergreifendes Frauennetzwerk erweisen, das kontinuierlich Impulse an die zuständigen Stellen weiterzugeben vermöchte.

4.7 Sachmittel:

Dimensionen

Es geht um Räume, Finanzen, Apparate, Medien und Einrichtungen, die das Gelingen des Projekts F-DEH beeinflussen.

Mögliche Massnahmen

- Wichtige Voraussetzung für die Realisierung substanzieller innovativer Projekte zur Chancenförderung von Frauen und zur Oeffnung von Spielraum für die Neugestaltung männlicher Rollen wäre die Schaffung eines gut dotierten, zweckbestimmten Fonds beim Eidgenössischen Personalamt (analog zum Behindertenfonds).
- Der Bund als Arbeitgeber könnte über die gesetzlichen Vorschriften hinausgehende Elternurlaube bei der Geburt von Kindern gewähren.
- Die DEH könnte auf eine Neuregelung der Sozialversicherung hinwirken mit dem Ziel, Teilzeitarbeitsphasen und Lohnveränderungen bei nichtlinearen Karrieren in ihren Auswirkungen auf die Altersrenten besser als bisher abzufedern.
- Ebenso könnten Impulse auf das Steuersystem ins Auge gefasst werden: Die Einkommen von Partnern müssten unabhängig behandelt werden, um Doppeltverdienende nicht zu entmutigen (Splitting). Ueberdies wären Abzüge für die Fremdbetreuung von Kindern in Betracht zu ziehen.
- Es wäre lohnend zu prüfen, welche und wie grosse Räume (Büros) in der DEH den Frauen zufallen und wieweit die Zuweisung von Finanzmitteln bei "Frauenprojekten" harziger läuft.
- Die vorhandenen Büros und Arbeitsplätze müssten, wenn die DEH mit der Destrukturierung von Arbeitsverhältnissen (Teilzeitverträge, Job-sharing usw.) ernstmachen will, anders (lockerer) als heute zugeteilt und bewirtschaftet werden.
- Wesentlich fürs Gelingen des Projekts F-DEH scheinen Infrastrukturangebote wie Krippen, Hortplätze oder Serviceleistungen wie Vermittlung von Tagesmüttern oder Pflegeplätze für kranke Angehörige. In Betracht kommen Selbsthilfeprojekte oder Einrichtungen unter der Aegide des Personalamtes.
- Unterstützungsdienste wären auch im Zusammenhang mit dem Wiedereinstieg von Partnerinnen/Partnern nach der

Rückkehr aus dem Feld oder bei der Jobsuche für Partner während Feldeinsätzen willkommen.

- Die Anschaffung bestimmter Geräte (z.B. Telefonbeantworter) wäre unvermeidlich, möchte man den Mitarbeitenden mehr Zeitsouveränität ohne Minderung der Dienstleistung nach aussen ermöglichen.

- Zuletzt eine Kleinigkeit: Der Ankauf eines Kühlschranks, der mittägliche Einkäufe bis nach Arbeitsschluss frischhält, würde als grosse Hilfe für Familienverantwortliche geschätzt. Anlass für eine rasche Selbsthilfeaktion?

5. Weiteres Vorgehen

Gemäss dem im Anhang skizzierten Veränderungsmodell (Nr. 1) ist Wandel auf den Ebenen Denken, Fühlen und Handeln nötig. Vier Phasen sind zu durchlaufen, nämlich

- Willen und Zielrichtung formulieren
- Neue Fähigkeiten entwickeln, Mentalitäten ändern
- Konkrete Schritte vollziehen
- Resultate evaluieren, Handeln revidieren.

5.1 Dieser Bericht ist als Grundlage gedacht, um den **Veränderungswillen** auszurichten und zu kanalisieren.

Es gilt, Reichweite und Prioritäten der Chancenförderung für weibliche Kultur festzulegen und das hat in einem Vernetzungsprozess zwischen "unten" und "oben" zu geschehen. Noch steckt das Projekt F-DEH in der *Unfreeze*-Phase.

Einerseits müssen die in diesem Bericht zusammengetragenen Ideen und Wünsche in die Sektionen und Fachdienste zurücktransportiert werden - in möglichst appetitlicher Form. (Konkret heisst das: Die Inhalte des Kapitels 4 und des Anhangs Nr.2 sind neu, knapp und konkret zu redigieren; Vorschläge an die Adresse von Instanzen ausserhalb der DEH wären separat weiterzubearbeiten.) Dort sind in einer weiteren Diskussionsrunde (vielleicht moderiert von Projektgruppenmitgliedern) Möglichkeiten zur direkten

Selbstverpflichtung (Massnahmen im Nahbereich) und wichtigste Anliegen inbezug auf das Gesamtsystem zu eruieren. Andererseits hat sich die Führungsspitze der DEH mit den Vorschlägen auseinanderzusetzen, Zusammenhänge mit der gesamten Politik herzustellen und nächste Schritte zu formulieren.

Die Resultate der beiden Prozesse sind zusammenzufügen; Deckungsgleiches wird dann zum Inhalt des weiteren Vorgehens. Die Koordinations- und Animationsaufgabe fällt der Projektgruppe zu. Diese muss ihre Informationspolitik clever und realistisch planen.

In diesem Zeitpunkt wird sich eine erste Version des Merkblatts 11 (Anhang zur Personalpolitik der DEH) formulieren lassen.

5.2 Die zweite Phase braucht Zeit und tut weh, weil es gilt, von Ueberkommenem, Sicherheiten und Routine Abschied zu nehmen. Die Versuchung ist gross, sie zu verdrängen und nicht an Werthaltungen, Aengsten, Verlusten, inneren Barrieren und **tiefsitzenden Einstellungen** zu arbeiten. Doch Selbstprüfung und emotionales Engagement sind die unerlässliche Basis für die Verankerung konkreter Massnahmen.

Praktisch geht es darum, einander im Arbeitsalltag viel **Feedback** zu geben, also zu sagen, wie Frau/Mann einander wechselseitig erleben und daraus Schlüsse für individuelle Verhaltensentwicklungen zu ziehen. Normale Prozesse (z.B. Sitzungen) sind zu beobachten (etwa durch Delegation systematischer Beobachtung an ein Sektionsmitglied während begrenzter Zeit oder Beizug einer Kollegin/eines Kollegen von nebenan) und aufgrund eines Konsensus umzugestalten. **Evaluation** ist selbstverständlich auch professionell - in Form von Supervision - möglich und konstruktiv. Die Konsulentin ist der Meinung, dass der Einrichtung vielfältiger Feedback- und Evaluationsmechanismen eigentliche Scharnierfunktion für das ganze F-DEH-Projekt zukommt.

Um diesen Prozess sicherzustellen, ist die Projektgruppe auf Ankerpersonen in allen Sektionen angewiesen, die - zum Netzwerk verbunden - kommunizieren und arbeiten. Wer seinen eigenen Rollenvorstellungen, Wertungen und Einstellungen auf den Grund gehen möchte, sollte die Möglichkeit zu Workshopbesuchen erhalten. Im Idealfall absolvieren ganze Sektionen gemeinsam solche Veranstaltungen.

5.3 Bevor konkrete Massnahmenpläne realisiert werden können, sind einige **Rahmenbedingungen** für Veränderungen zu schaffen. Gedacht ist an Rechtliches, verbindliche Normen (die neu zu formulieren oder - falls bisher gültig - temporär ausser Kraft zu setzen sind), Ressourcen usw. Die **Vernetzung** des F-DEH-Projekts mit andern "Politiken" (etwa Personal, Weiterbildung) und Projekten der DEH (z.B. EDV-Einrichtung, Organisationsentwicklung) ist möglichst bald sicherzustellen.

Es gilt, Impulse an Umweltsysteme weiterzugeben und Synergien zu kreieren. Massnahmen, die den Kompetenzbereich der DEH sprengen, sind mit den zuständigen Instanzen (z.B. Personalamt, Schuldirektion der Stadt Bern) zu **koordinieren**. Wer ist dafür verantwortlich?

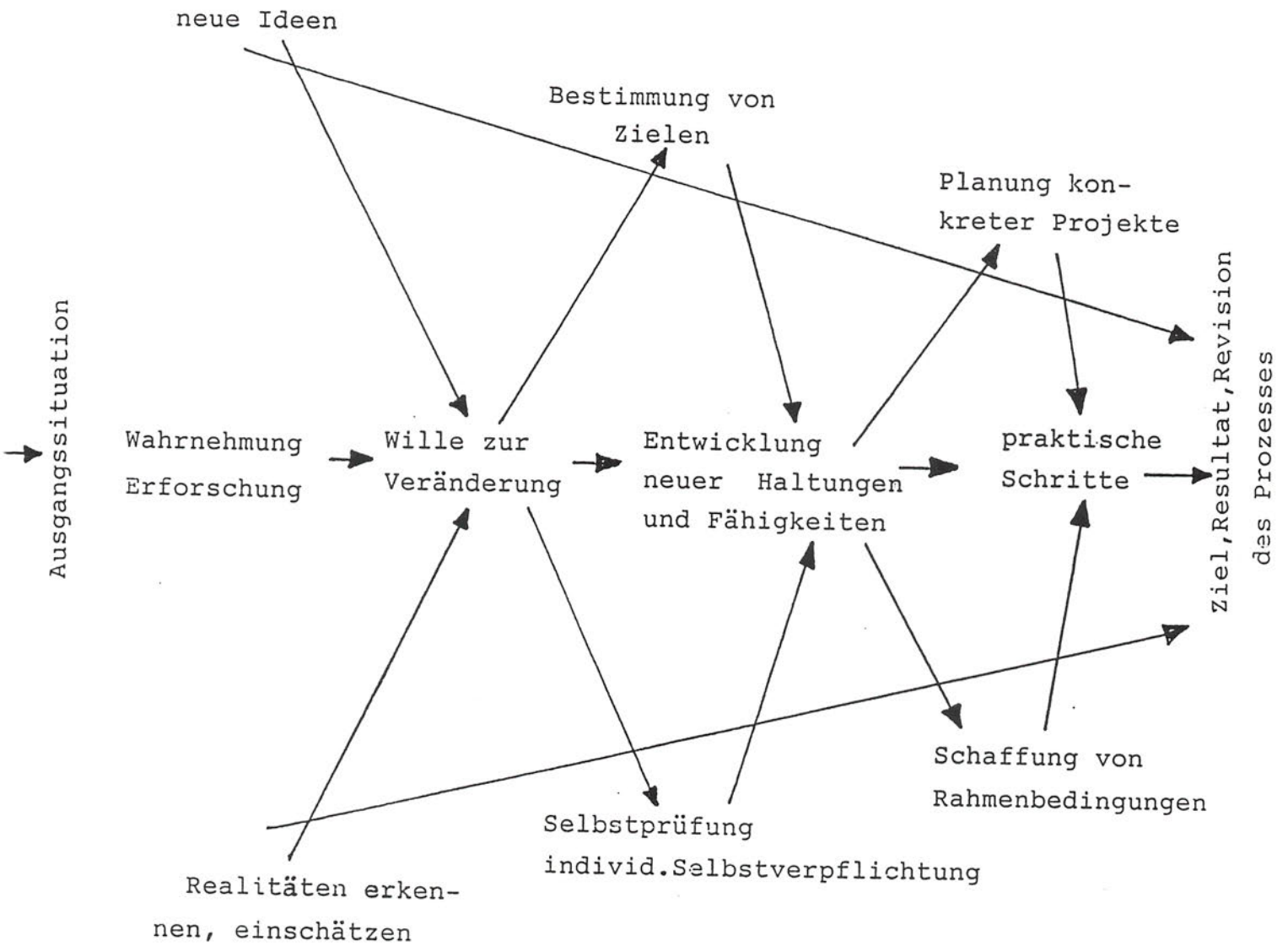
Schliesslich können die von "Spitze" und "Basis" intendierten und abgestützten Massnahmen konkret realisiert werden. Einige Instrumente lassen sich zweifellos flächendeckend für die ganze Organisation einsetzen. Andere Veränderungen (z.B. Reorganisation der Arbeitsabläufe, neue Sekretariatsmodelle, neue Verteilung von Verantwortung in Teams, neue Aufgabendefinitionen) sind in Bereichen (Sektionen, Kobüs) zunächst als Pilotprojekte zu erproben. Es wird hier also für *Piecemeal social change* plädiert. Am besten eignen sich dafür besonders motivierte Trägerschaften, die sich bei auftretenden Schwierigkeiten nicht leicht entmutigen lassen.

5.4 Das ganze Projekt ist als Prozess zu verstehen, der nicht mit einem einzigen Hosenlupf zu erledigen ist. Nach einer gewissen Projektdauer (mindestens einem Jahr) sind

die Vorgänge und Resultate zu **evaluieren**, die **Ziele neu zu bestimmen** und adäquatere, griffigere Massnahmen an die Hand zu nehmen. Dann kann sich auch eine Revision des Merkblatts 11 aufdrängen.

Anhang zum Bericht F-DEH 1.1

Modellvorstellung organisatorischen Wandels



Ebenen des Wandels: Denken, Fühlen, Handeln

Mai 91/ema

Anhang zum Bericht F-DEH 1.2

Leben und Lernen in unterschiedlichen Kulturen

Eine Arbeitsorganisation, die beide Geschlechterkulturen gleichberechtigt strukturell integrieren will, muss Mehrdeutigkeiten und Dissens aushalten können. Sie sollte einen Diskurs geniessen, der von verschiedenen Standorten und aus verschiedenen Perspektiven geführt wird. Und sollte die Komplexität gesellschaftlicher Realität als Chance begreifen und Neugier für konstruktive Lösungen entwickeln.

In der DEH, die in ihrem Tätigkeitsfeld auf einer andern Ebene ebenfalls mit andern Kulturen (die wiederum Unterschiede zwischen Weiblichem und Männlichem aufweisen) professionell kooperiert, ist besondere Sensibilität für den Umgang mit kulturellen Differenzen zu erwarten.

Interkulturelle Zusammenarbeit erfordert

- Akzeptieren, dass eigenes Denken, Wahrnehmen Erkennen, Werten, Fühlen usw. vom eigenen Standort, der eigenen Sozialisation, der eigenen Geschlechtsrolle abhängt und entsprechend selektiv Realität erfasst.
- Einsicht in die Notwendigkeit, dass organisatorische Lösungen in einem Diskurs von Menschen und Gruppen verschiedener kultureller Herkunft, Interessenlagen und mit geschlechtsspezifischen Realitätskonstrukten zu erarbeiten sind.
- Fähigkeiten zum Zuhören, zur Anerkennung "fremder" Perspektiven und zu deren Nachvollzug; Bereitschaft, die Perspektive zu wechseln.
- Akzeptieren des andern (Fremden, Verunsichernden) als gleichwertig und gleichberechtigt.
- Zuschreibung gleicher Kompetenz an die andern, die Vertreterin des "schwachen Geschlechts".
- Verzicht auf Aneignung in einem Prozess des Verstehens, der das andere (Weibliche) zum Verschwinden bringt.
- Aushalten des andern auch als Infragestellung des Eigenen.

(Inspiziert von: Ingrid Heller. Plädoyer für eine interkulturelle Erziehung. Soest 1985)

ema

Projekt Chancenförderung für Frauen in der DEH

Stichwörter aus den Gruppendiskussionen zu Zielsetzungen, Veränderungsdimensionen und konkreten Massnahmen

(Anhang Nr.2 zum Bericht)

Nachträgliche Einzelvoten wurden in die hier präsentierten Listen kommentarlos integriert.

Humanitäre Hilfe

- Generell grösstmögliche Flexibilität bei der Arbeitsgestaltung und der Laufbahnabwicklung.
- Ueberdenken der "normalen" Berufslaufbahnen bei den Professionals, weil die ausgiebig vorausgesetzte Felderfahrung Frauen diskriminiert. Akzeptanz für Frauen in den Partnerorganisationen gezielt fördern. Auch nicht-lineare Berufswege, Unterbrüche etc. akzeptieren.
- Job-sharing, Teilzeitarbeit, Verhinderung eines Berufsausstiegs für Mütter.
- Partielle Heimarbeit (z.B. zwei Halbtage pro Woche, der PC macht's möglich).
- Unterstützungsmaßnahmen, damit berufliche Chancen wahrgenommen werden können: Kinderkrippe, Vermittlung von Tagesmütteradressen, allenfalls Wochenmütter für die Zeit von Dienstreisen (Erweiterung der Aufgaben im Personaldienst); bei Rotationen: Unterstützung bei der Stellensuche für Partner/Partnerin - tendenziell ausserhalb des DEH-Vertragsbereiches.
- Frauen müssen männliches Meuteverhalten praktizieren, um im Powergame zu bestehen, wenn sie weiterkommen wollen; Unterstützung /Schulung von Frauen, damit sie trotzdem einen eigenen (kooerativeren) Führungsstil wenigstens innerhalb des Teams entwickeln und aufrechterhalten können. Gleichzeitig versuchen, Mechanismen der Machtausübung innerhalb der Direktion zu erweitern/verändern, zum Beispiel durch Einflussnahme auf die Terminologie. Stichwort: Entmilitarisierung.
- Ueberprüfung der Schulung (Inhalte und Lehrende!) und Vermittlung von Wissen und Sensibilität bezüglich geschlechtsspezifischer Unterschiede (Führungsverhalten, Qualifikationsgespräche usw.) Unterstützung von Frauen, ihre Perspektiven und Arbeitsweisen beizubehalten. Oder Frauen bestärken, ihre traditionelle Subordinationshaltung aufzugeben.
- Image der DEH nach aussen prüfen, weil dieses Interesse und Bewerbungen von Frauen beeinflusst. Frauen im Dienst der DEH öffentlich zeigen.
- Frauen werden bei Rekrutierung und im Job meist nach männlichen Kriterien beurteilt, obschon sie oft "anders" funktionieren. Nötig sind Chefinnen, die hier ein Gegengewicht schaffen.
- Weibliche Kandidatinnen "verkaufen" sich oft schlecht, sind weniger entschieden, trauen sich a priori weniger zu. Vielleicht würden Briefings vor Auswahlinterviews

helfen? Damit die Selektionsverfahren gerecht verlaufen, müssen die Personalverantwortlichen geschult und auf Unterschiede hin sensibilisiert werden.

- Männer fördern, sie auch mit ihren weiblichen Seiten akzeptieren; aus Rollen - Denkschemata aussteigen, einander diesbezüglich viel Feedback geben.
- Auflösung der hierarchischen Tieferstufung des Sekretariats, Einbezug dieser Frauen in die Sachbearbeitung, Betonung des Kooperativen.

Finanzielle Zusammenarbeit

- Oberster Grundsatz: Leistungsprinzip - keine Alibi-frauen, wobei vielleicht der Leistungsbegriff weniger männlich zu definieren ist.
- Radikale Flexibilisierung: Jeder Posten darf aufgeteilt werden (auf allen Hierarchiestufen!), jede/r Mitarbeitende/r darf teilzeitig arbeiten ohne Nachteile für die Beförderung; Pilotversuch mit Teilung von Kaderstellen.
- Entwicklung neuer Laufbahnmuster - nichtlinear.
- Revision der Berufsklassifikation- Neubewertung der klassischen Frauenberufe.
- Kritische Sichtung der Pflichtenhefte, die (auf Sachbearbeiterebene) stark individualisiert sind und zu enge Reproduktionsmechanismen in Gang setzen- man sucht Nachfolger für eingesessene Funktionsmuster und das hält Frauen fern. (Die Sekretariatspflichtenhefte sind uniformer.)
- Die üblichen Rekrutierungsmethoden ändern: Nicht alte Bekannte in Projekten ansprechen und via Kobüs Leute suchen, weil via diese Seilschaften Männer begünstigt werden. Mit neuen Ideen potentielle Kandidatinnen ansprechen. Im Kontakt mit Frauen müssen die Personalsektionsleute anders reden/umgehen lernen.
- Untersuchen, warum Frauen, die über die nötigen Qualifikationen verfügen, sich nicht bei der DEH bewerben, z.B. Karrieren von NADEL-Absolventinnen analysieren.
- Gängige Argumentationsmuster kritisch prüfen: Können Frauen in Expertenrollen (mit Ressourcen) tatsächlich in islamischen Ländern kaum auf Akzeptanz stossen? Wo genau?
- Der DEH sind neue Stellen in Aussicht gestellt: Hier neue Laufbahnen entwickeln, mehr Administratorinnen ermöglichen.
- Neuverteilung der Verantwortungen, Pflichtenteilung Sektionschef und Stellvertreter verbessern - öffnet Entfaltungsspielräume auch für Frauen.
- Spezielle Laufbahnberatung und -ermunterung für Frauen, evtl. Spezialbulletin herausgeben - all dies mit Weiterbildung verknüpft. Von Frauen nicht mehr Aggressivität erwarten, ihnen bessere Ressourcen für Karrieren zur Verfügung stellen.
- Neue Impulse in der Nachwuchsförderung: Frauen spezielle Chancen für Terrain Erfahrungen geben (*Young professional's programmes*), spezielle Brücken zu den Hochschulen bauen im Hinblick auf Rekrutierung und Frauenorganisationen ansprechen.

- Strukturveränderungen in Ehren- zugleich müssen die Attitüden, die Mentalitäten revidiert und entwickelt werden.
- Nötig sind Kinderkrippen, Vermittlung von Haushalthilfen und Arbeitsbewilligungen für Au pair-Mädchen sowie ein Service für die Pflege kranker Kinder.
- Neue Bürotechnologie gezielt nutzen, um die Sekretariatsstellen neu und anspruchsvoller zu strukturieren. Es braucht gezielte Höherqualifizierung der Sekretärinnen. Diese sollten neue Verantwortungen übernehmen können und auch auf Dienstreisen gehen. Die Sekretärinnen gehören nicht in die unattraktivsten Büros. Man müsste gezielt Männer für Sekretariatsjobs suchen. Die Lohnstruktur ist im Sekretariatsbereich zu überprüfen.
- Längerfristige Erfolge setzen eine Vernetzung engagierter Frauen in allen Departementen voraus. Parallel dazu sollte innerhalb der ganzen Bundesverwaltung ein Netzwerk von Personalverantwortlichen systematisch weitere Schritte planen und entsprechend geschult und beraten werden.

Rechtsdienst, Information, Inspektion

- Der Zufluss weiblicher Beschäftigter ist zu dünn, was zum Teil an den Rekrutierungsmethoden liegt. Die Vorgänge müssen (ab Ausschreibung) neu gestaltet werden.
- Bei gleichen Qualifikationen von männlichen und weiblichen Kandidaten sollte vorläufig konsequent die Frau den Vertrag erhalten.
- Die Definitionen von Qualifikationen dürfen keine männliche Schlagseite aufweisen - auch nicht beim Erfordernis bestimmter Erfahrungen.
- Herkömmlich definierte Funktionsanforderungen - besonders für Führungsfunktionen - müssen durchleuchtet und neu (offener für Weibliches) gefasst werden.
- Nicht bloss ins Sekretariat gehören Frauen.
- Solange die Rekrutierer Männer sind, ist eine Begleitung/Evaluation von aussen nötig, weil diese Schlüsselpersonen natürlicherweise männliche Masstäbe anlegen.
- Könnte in den Dossiers von Bewerbenden konsequent der Hinweis aufs Geschlecht getilgt werden, um den Auswahlprozess fairer zu machen?
- Teilzeitbeschäftigung fördert weibliche Beteiligung und neue Aufgabenteilungen in der Familie. Echte Chancenerweiterung ist sie bloss, wenn auch anspruchsvolle Aufgaben teilzeitlich übernommen werden können.
- Es muss möglich sein, Familie und Beruf unter einen Hut zu bringen.
- Das Problem von Zwei-Berufskarrieren-Paaren darf nicht mit Rucksackverträgen gelöst werden, weil damit eine Abhängigkeit (und Minderwertigkeit) konstituiert wird.
- Der Arbeitgeber muss Krippenplätze und soziale Unterstützung anbieten.
- Die Personalsektion muss die Mitarbeitenden mit ihrem familiär/persönlichen Umfeld in Betracht ziehen und eine neue Politik entwickeln.
- Um eine neue Mentalität zu fördern, sind Experimente mit Quoten, neuen Regeln und Normen zu wagen.

- Im Auswahlprozess sind genaue Begründungen zu liefern, wenn Frauen eliminiert werden.
- Das "lange Gedächtnis" muss durch bessere Dokumentation und Analyse in der Personalpolitik etabliert werden. Ein differenziertes Informationssystem, das den Personaldurchfluss genau abbildet, zeigt Mängel im System zuverlässig auf und bildet die Basis für Korrekturen.
- Berufliche Laufbahnen und Verweildauern von Männern und Frauen in der DEH müssten (mindestens für die letzten 8-10 Jahre) erhoben, verglichen und analysiert werden.
- Die beruflichen Barrieren zwischen Diplomaten und Nichtdiplomaten in der DEH müssen fallen.
- Die Durchlässigkeit (berufliche Mobilität in jeder Richtung) innerhalb der DEH für Nichtakademiker muss deutlich grösser werden. Die kaufmännische Grundausbildung ist als Basis für verschiedene Sachbearbeitungskarrieren zu sehen.
- Der Aufstieg aus dem Sekretariat in die Administrationfunktion ist positiv, zahlt sich finanziell aber noch zu wenig aus.
- Neue Laufbahnmuster und eine neue Nachwuchspolitik können das System für Frauen öffnen und ihnen den Zugang zu Führungsaufgaben erschliessen.
- Die Personalsektion muss aktiv Laufbahnplanung betreiben; ebenso ist den einzelnen Mitarbeitenden nahezu legen, sich um ihre längerfristige berufliche Entwicklung zu kümmern.
- Es gilt, jetzt Vorstellung für die Besetzung der Leitungsfunktionen in der DEH für die kommenden 20 Jahre zu entwickeln und zeitig auch Rekrutierungen von aussen zu tätigen, um eine neue Zusammensetzung sicherzustellen.
- Die Einsetzung eines/einer *Equal Opportunity Officer* ist zu prüfen. Die Aufgabe könnte auch kontinuierlich von einer externen Person wahrgenommen werden.
- Im Leitbild der DEH sind evaluierbare Mechanismen zum Chancenausgleich zwischen Männern und Frauen festzulegen, Deklarationen genügen nicht!

Westafrika

- Die Arbeitskultur der Frauen ist anders als die der Männer und verbessert die Möglichkeiten zur Zielerreichung in der Entwicklungsarbeit. Es gilt, ihr tatsächlich Raum zu geben und Frauen nicht an männliche Muster anzupassen.
- Informelle und formelle Frauengruppen in der DEH müssen mehr Einfluss auf Strukturen und Inhalte der Feldarbeit nehmen.
- Die Kriterien zur Beurteilung von Mitarbeitenden sind zu ändern in den Dimensionen Fachqualifikation, Felderfahrung, 150%-Einsatz, Disponibilität, 'Tugenden'.
- Bei der Rekrutierung können Quoten helfen, die Aufmerksamkeit auf weibliche Talente zu richten, die nicht den herkömmlichen Mustern entsprechen.
- Es interessieren sich zu wenig Frauen für Jobs in der DEH: junge Hochschulabsolventinnen, Studentinnen und Ma-

- turandinnen müssen aufmerksam und neugierig (gemacht) werden.
- Naturwüchsige Kräfte bringen auf absehbare Zeit keine Frauen in die Direktion; zusätzliche Massnahmen müssen den 'langen Marsch' abkürzen.
 - Auch wenn die Organisation dadurch komplizierter wird, sollte die Durchlässigkeit für Leute zwischen den hierarchischen Niveaus und Funktionen grösser werden.
 - Teilzeitarbeit muss mit Karriere vereinbar sein. Voraussetzung ist eine erhöhte organisatorische Flexibilität.
 - Teilzeitarbeit sozusagen für alle setzt andere Strukturen und Abläufe voraus: Zuständigkeiten und Verantwortung tragen neu ganze Teams, nicht Einzelpersonen.
 - Auch für Teilzeitarbeitende müssen die Sozialversicherungen stimmen.
 - Nötig sind Kinderkrippen, die eine echte qualitative Alternative zur Kleinfamilienerziehung darstellen.
 - Job-sharing ist für die Organisation ein Gewinn, weil zwei Personen mehr Ideen und Energie einbringen als eine.
 - Eine Enquête könnte zutage fördern, warum private Hilfswerke viel mehr Frauen beschäftigen als die DEH und Regiebetriebe. Man könnte Rezepte entdecken.
 - Im Feld haben jüngere Frauen eher Akzeptanzprobleme als ältere. Deshalb sollte die DEH für akademische Sachbearbeiterinnen Wiedereinstiegskarrieren ermöglichen. Im Rahmen des NADEL könnte ein spezieller Re-entry-Kurs angeboten werden.
 - Einfachere und Routinearbeiten landen meist im Sekretariat. Das Potential der dort Arbeitenden bleibt unausgeschöpft. Die Aufgabenverteilung ist grundsätzlich neu zu strukturieren.
 - Auch für Sekretariatsangestellte muss es verschiedene Berufslaufbahnen geben.
 - Akademikerinnen sind durchaus nicht immer angenehmere Kolleginnen für Sekretärinnen als Akademiker; die Kooperation zwischen Frauen verschiedenen Ranges bedarf sorgfältigerer Pflege.

Asien II

- Die Professionalisierungstendenz in der DEH steht in gewissem Widerspruch zur Chancenförderung von Frauen, weil sie von männlichen Prinzipien ausgeht und den Frauen hohe Anpassungsleistungen abfordert oder gar keinen Zugang offenlässt. Die Professionalisierungspolitik ist grundsätzlich unter diesem Gesichtspunkt zu revidieren.
- Die in der ganzen Direktion zu leistende Arbeit muss als Summe gesehen und neu verteilt werden, um traditionelle Vorstellungen von Männer- und Frauenarbeit zu überwinden; diese Arbeit ist mit einer neuen Job-Bewertung zu verknüpfen.
- Die Verwaltungsnormen sind grobmaschiger und flexibler zu gestalten, die Hierarchie zu verflachen, weil diese Mechanismen dysfunktional sind, etwa beim unterschiedlichen Zugang zu Positionen (und Löhnen) von HTL- und Hochschulabsolventen.

- Die Regeln der Rotation zwischen Feld und Zentrale sind zu revidieren; es muss neue Karrierewege geben und auch Leute mit anderem Erfahrungsschatz sollen beamtet werden.
- Es ist im bisherigen System schwierig, viele Frauen im Feldjobs zu plazieren. Aber es ist nötig, um weibliche Karrieren in der Zentrale zu fördern. Voraussetzung ist, dass andere Projekte realisiert werden, die Frauen gute Einsatzmöglichkeiten öffnen. Können die jetzt bei der DEH tonangebenden Männer solche Projekte organisieren? Wollen sie ihre Partner vor Ort überzeugen, dass Frauen in Projektverantwortung am richtigen Platz sind?
- Künftig soll es auch Müttern möglich sein, im Feld, in Kobüs und in der Zentrale qualifiziert tätig zu sein. Entsprechende Vorkehrungen und Unterstützungen gehören zur Verantwortung der DEH.
- Wenn in steigendem Mass Teilzeitarbeit geleistet wird, müssen die Büros und Arbeitsplätze anders zugeteilt und bewirtschaftet werden.
- Es sind Instrumente nötig, um den qualifizierten beruflichen Einsatz des Lebenspartners von DEH-Mitarbeitenden im Feld zu ermöglichen. Etwa Job-Vermittlung am Einsatzort oder neue Arten von Partnerverträgen. Zumindest muss einiges vorgekehrt werden, um nach der Rückkehr den Wiedereinstieg des begleitenden Partners zu erleichtern (z.B. durch Weiterbildung, Vermittlung usw.)
- Der Bund sollte seinen Mitarbeitenden einen Schwangerschafts/Elternurlaub anbieten, der wahlweise vom Vater oder der Mutter oder aufgeteilt bezogen werden kann.
- Die Sekretariatsarbeit darf nicht so uninteressant und einfältig (tippen und kopieren) bleiben; sie muss eigenes Denken voraussetzen.
- Sekretariatsfrauen wollen aus beruflichen Sackgassen heraus, mehr Verantwortung und anspruchsvollere Aufgaben wahrnehmen. Und dies nicht bloss als Aufstockung der Pflichten, sondern durch Umverteilung und nach Delegation von traditionellen Aktivitäten.
- Es sind im Ausbildungsangebot der Bundesverwaltung Weiterbildungskurse für KV-Absolventinnen und Absolventen anzubieten, die - nach Addition aller Blöcke - das Äquivalent einer HWV- Ausbildung darstellen.
- Fürs Sekretariat sind auch Wiedereinsteigerinnen zu rekrutieren und in Kursen vorzubereiten.
- Wenn für Akademikerjobs Generalisten zu suchen sind, müssten Frauen einen Bonus haben, weil sie zahlenmässig in den Ingenieurbereichen so dünn gesät sind, also einen Malus aufweisen.
- Die Rekrutierungsanstrengungen in Verwaltung und DEH sind reserviert und phantasiearm und brauchen dringend neue Impulse und Methoden.
- Nötig sind attraktive Nachwuchsprogramme, die speziell auf Perspektiven, Bedürfnisse und Interessen von jungen Frauen zugeschnitten sind.

EDV - Informatik

- Der EDV-Bereich muss kommunikativer und attraktiver gestaltet sein, damit mehr weibliche Mitarbeitende sich angezogen fühlen.
- Kurse sind mindestens zur Hälfte von Frauen zu geben - das beweist zögernden Interessentinnen und zweifelnden Männern, dass Technologie nicht nur von rationalen Machern (und ein paar Ausnahmefrauen) gemeistert wird.
- Hard- und Software entspringen männlichen Denkmustern; sie sind neu auszurichten - ebenso wie die Lehrmethoden.
- Es müssen EDV-Kurse speziell für Frauen angeboten werden.
- Die Löhne müssen bei gleicher Leistung für Mann und Frau gleich hoch sein. Auch ohne besondere weibliche "Frechheit" müsste die Einstufung fair ausfallen. Die Lohngerechtigkeit muss in der DEH seriös analysiert werden; Diskrepanzen sind ohne Einzelkämpfe zu korrigieren.
- Anstrengungen zur Aenderung von Mentalitäten sind nötig, um versteckte oder unbewusste Abwertungen des Weiblichen auszuräumen.
- In der Kaderausbildung ist der Umgang mit spezifischen Problemen weiblicher Angestellter (z.B. alleinerziehende Mütter) zu schulen.
- Die Wahlmöglichkeit für Teilzeitarbeit ist für Männer und Frauen zu erhöhen.
- Jobsharing-Verträge sind zu entwickeln - wobei der Ablösungsrhythmus der Beteiligten auch längere Phasen umfassen kann (Wochen).
- Es gilt, neue Ideen zu entwickeln, um auch Qualifizierten (etwa im EDV-Bereich) den Wiedereinstieg zu ermöglichen.
- Die Bundesverwaltung muss das Zweitverdiener Syndrom bei Frauen abbauen und nie mehr Doppelverdienende diskriminieren.
- Noch immer gibt es viele Frauen, die einen guten Berufsstart verpasst haben. Der Bund sollte Stipendien bereitstellen für Frauen, die Umsteigen wollen und zusätzliche Ausbildung absolvieren müssen.
- Es sollte auf allen möglichen Kanälen darauf hingewirkt werden, dass die Erziehung weniger geschlechtsspezifisch funktioniert. Ganz besonders sind die Väter zu beeinflussen, ihre Töchter als künftige Teilnehmerinnen am Arbeitsmarkt sehr ernst zu nehmen.

Kurse, Stipendien

- Jeder Mitarbeiter muss seine Kolleginnen gleichwertig behandeln wie Kollegen und diese Umgangsformen erfordern systematische Evaluation.
- Frauen (bes. der mittleren Generation) müssen gezielt lernen, sich selbst ernster zu nehmen und ihre Bedürfnisse anzumelden - sonst können sie sich nicht wundern, wenn die Männer sie patronisieren.
- Jeder/jede einzelne DEH Mitarbeiter/Mitarbeiterin muss sich mit dem gesellschaftlichen Rollenwandel auseinan-

- dersetzen - im Beruf und privat. Aufgabe des Arbeitgebers ist es, dazu Anreiz zu geben.
- Versuche im Privatleben, die Arbeitsteilung zwischen den Geschlechtern neu zu balancieren, verdienen die Förderung des Arbeitgebers und sind die Basis für berufliche Chancenförderung von Frauen. Der Austausch von Ideen und Gefühlen, im ausserberuflichen Bereich geübt, soll auch in der Arbeitswelt fruchtbar werden.
- Weibliche Misserfolge sind so normal wie männliche - sie dürfen nicht den Frauen schlechthin angelastet und besonders lange im Erinnerungsschatz der DEH aktiviert werden.
 - Bei der Rekrutierung wird zuviel Gewicht auf formale Qualifikationen gelegt. Besser wäre, die Anforderungen vom Inhalt her zu definieren und geeigneten Personen allenfalls zusätzliche fachliche Ausbildung anzubieten.
 - Bei Ausschreibungen sollte klar gesagt werden - wenn das zutrifft - dass einer weiblichen Bewerberin der Vorzug gegeben wird. Dies wäre im Interesse der Transparenz nach innen wie nach aussen.
 - Nicht bloss in eher marginalen Sektionen (wie Personal, Stipendien etc.), auch in den operativen muss die Zahl einflussreicher Frauen steigen.
 - Frauen haben oft andere Zugänge zu Problemstellungen als Männer, doch in der aktuellen Praxis sind diese Zugänge nicht gleichwertig. Hier muss Umdenken stattfinden. Die DEH muss lernen, andere Arten von Kompetenz gleichwertig zu anerkennen.
 - Am wichtigsten bei der Oeffnung der Organisation sind Ueberzeugungsarbeit und das Lernen neuer Wahrnehmung gegenüber dem andern Geschlecht. Auf jeder Hierarchieebene ist dazu ein spezifischer Beitrag zu leisten. Das Kader muss weniger auf Leistungsdifferenzierung denn auf Gerechtigkeit achten.
- In den Sektionen sind viel mehr informeller Austausch und Feedback nötig, die Systemverantwortlichen müssen ihre Entscheide in ein neues Koordinatensystem spannen.
- Einen wichtigen Beitrag zur Veränderung von Mentalitäten spielen die Massenmedien - sie müssen viel bewusster mit diesem Auftrag umgehen und das durch eigenes Tun (implizit), nicht nur durch Predigen.
 - Frauen dürfen nie wieder als Konjunkturpuffer missbraucht werden; die Personalpolitik des Staates ist entsprechend neu zu formulieren.
 - Quoten sind ein Instrument, um die kritische Masse zu erreichen und weibliche Einzelkämpferinnen aus ihrer Exponiertheit zu erlösen. Erst mehrere Frauen zusammen können zeigen, wie die speziellen weiblichen Qualitäten wirken.
 - Im Personalbereich gibt es qualifizierte Frauen; die DEH sollte die Nachfolge Jaggi exklusiv für weibliche Kandidaten ausschreiben.
 - Für Beförderungen sind neue Qualifikationsmassstäbe zu entwickeln, weil die bislang praktizierten stark auf männliche Muster ausgerichtet sind. Formale Merkmale sollen an Gewicht verlieren, die Fähigkeit zum offenen Aus-

- tausch und zur Bewährung in verschiedenen Situationen an Bewertungsrelevanz zunehmen.
- In einer pyramidenförmigen Organisation sind die Karrierechancen stets limitiert und die oberen Verantwortlichen chronisch überlastet. Von zentraler Bedeutung bei der Chancenförderung von Frauen ist eine neue Organisationsstruktur in Trapezform, wo Verantwortung auf mehr Leute verteilt wird, die Stufenunterschiede geringer sind und weniger Stufen unterschieden werden. Zum Beispiel: Kobuleitung und Sektionschefaufgabe sind äquivalent. Eine mutige Neustrukturierung ist Voraussetzung für eine zukunftsgerichtete Personalpolitik.
 - Die neue Technologie ist gescheit einzusetzen und darf keinesfalls die Sekretariatsfunktionen weiter aushöhlen und abwerten.
 - Jobrotation und Mobilität der Sekretariatsleute (*Recycling*) entscheidet, ob künftig überhaupt noch Bewerberinnen und Bewerber für diese Aufgaben rekrutiert werden können.
 - Der Umstieg vom Sekretariat auf Sachbearbeitung muss vielfältig und auf verschiedenen Wegen möglich werden.
 - Die Sekretariatsaufgaben müssen untersucht und neu strukturiert werden; zur Entlastung sollten alle möglichen Mittel erlaubt sein (z.B. Einsatz von Telefonbeantwortern).
 - Das Merkblatt 7 zur Personalpolitik legt fixe Sekretariatsöffnungszeiten fest, die Sekretärinnen vom umfassenden Genuss der GLAZ-Freiheiten ausschliessen. Die Sache ist neu zu überdenken und evtl. ein Pikettdienst einzurichten.
 - Stellen im Sekretariat sind klar und ehrlich auszusprechen. Dactylo ist Dactylo und nicht Sekretärin. Etikettenschwindel lohnt sich nicht, weil er bloss raschen Turnover bewirkt.
 - Das Papier "Die Personalpolitik der DEH" ist mit kritischem Frauenblick zu revidieren und insgesamt mit dem Geist einer neuen Kultur zu füllen. Jetzt ist es noch ein Produkt der Männerwelt.
 - Um wirklich Veränderungen zu realisieren und sowohl bei Personen wie in den Strukturen Neuem eine Chance zu geben, sind "Investitionen" (Ideen, Zeit, Mittel) unerlässlich. Entsprechende Kredite sind bereitzustellen. Sie lohnen sich mittelfristig.

Fachdienste

- In Landwirtschaftsprogrammen zum Beispiel sind die Nutzniessenden grösstenteils Frauen. Weil es für Männer schwierig ist, für und mit Frauen effektiv zu arbeiten, sind unbedingt mehr DEH-Mitarbeiterinnen anzuwerben. In Beratung, Animation und beim *Policy-making* im Haus ist ihre Präsenz und Wirkung zu verstärken. Deshalb sind die Auswahlkriterien und -werte zu revidieren: formal/professionelle Anforderungen sind tiefer, kommunikativ/soziale Fähigkeiten höher einzustufen. Wesentliche Kriterien sind Empathie, Flexibilität in komplexen Situationen und die Haltung, Dinge wachsen zu lassen (Prozess-

- auf Kosten von Zielorientierung). Um diese Grundorientierungen zu "messen" sind neue Assessment-Methoden vonnöten.
- Sehr hohe Arbeitsbelastung und grosses Engagement verschliessen die Mitarbeitenden gegenüber Innovationen in Stil und Umgang. Rationalisierungen und Verlagerungen von Aktivitäten können entlasten und Raum für Experimentierfreude schaffen.
 - Die Entscheidungsmethoden in der DEH sind zu prüfen. Alles läuft recht demokratisch, wenn keine Probleme anstehen. Unter Druck gerät alles ziemlich militärisch und dabei kommen weibliche Gesichtspunkte und Interventionen unter die Räder.
 - Das Management muss ändern, Teamverantwortung ist zu verstärken - auch wenn dies während einer Uebergangszeit die Effizienz schwächen sollte.
 - Eine *critical mass of numbers* ist auf allen Stufen unerlässlich, um den Frauen tatsächlich Zugang zur Zielsetzung und Gestaltung der DEH-Arbeit offenzuhalten. Bis diese erreicht ist, müssen Abstriche bei fachlichen Qualifikationen in Kauf genommen werden. (Technisches Wissen kann auf andern Wegen eingebracht werden.) Der (unausgesprochen) verlangte Habitus für einflussreiche Funktionen ist bewusst zu machen, zu diskutieren und erweiterte Muster sind zu etablieren.
 - Die DEH muss sich Zugang zu Jobinteressentinnenkreisen schaffen, die bisher nicht zum Kontaktnetz gehörten.
 - Auch in die Direktion gehören Frauen. Praktisch kommen in naher Zukunft bloss Seiteinsteigerinnen in Frage.
 - Um Platz für Frauen auf der Ebene Sektionsleitung zu schaffen, sind vorzeitige Pensionierungen zu prüfen.
 - Zeigt sich beim Nachwuchs, dass Leute in Partnerschaften leben, sind beide in Programme aufzunehmen und zu fördern. Das setzt neue Laufbahnplanungsmechanismen voraus. Berufstätige Partner sind - auch wenn nicht primär in der Entwicklungsarbeit engagiert - ins Feld mitzuvermitteln. Es gilt, neue Unterstützungsdienstleistungen zu entwickeln.
 - Felderfahrung ist neu zu definieren. Es kann sich auch um Auslanderfahrung z.B. bei der Weltbank, in der Forschung oder Organisationen wie *Habitat* in Nairobi handeln.
 - Die Flexibilität beim Arbeitseinsatz ist zu erhöhen; Teilzeitarbeit, Job-Sharing und teilweise Heimarbeit (20-30% des Pensums) erweitern den Zugang bisher ausgeschlossener Arbeitskräfte zur DEH und dürften die Kreativität des Personals insgesamt erhöhen.

Ostafrika

- Die Orientierung der ganzen DEH-Aktivität ist zu überprüfen: Zu oft gehen Projekte davon aus, dass es in Entwicklungsländern an Wissen mangle. Deshalb werden technische Lösungen angeboten. Adäquater wäre: Mehr Reichtum zur Verfügung stellen, damit vorhandenes Wissen sich besser umsetzen lässt. Für die DEH heisst das: mehr Humanisierung, weniger Professionalisierung. Und das steigert

- sofort die Nachfrage nach Mitarbeiterinnen, weil sie in diesem Qualifikationsspektrum tendenziell stark sind.
- Die Direktion muss die Orientierung der Entwicklungsarbeit neu bestimmen mit dem Ziel, der Prozessgestaltung gegenüber dem Einholen im voraus fixierter Resultate den Vorrang zu geben. Und dies nicht bloss auf dem Papier, sondern praktisch.
 - Frauen im Feld können in bestimmten Kulturen mit Akzeptanzdefiziten konfrontiert sein; wenn sie über Macht und Mittel verfügen, relativiert sich das Problem. Andererseits haben in islamischen Gesellschaften nur sie Zugang zum weiblichen Bevölkerungsteil. Annahmen über Nichtakzeptanz von Frauen in Projektleitungs- und Koordinationsfunktionen sind in jedem Fall vorurteilslos zu prüfen.
 - Enge partnerschaftliche Kooperation zwischen Mann und Frau (z.B. auf gemeinsamen Reisen) ist gezielt zu fördern, denn sie erweitert (vor allem auf der männlichen Seite) den Horizont punkto Problemwahrnehmung und -lösungen.
 - In einem ersten Schritt sind Funktionen in der DEH zu bezeichnen, für die gezielt Frauen zu suchen sind (z.B. Vizedirektion für Allg. Angelegenheiten, Ausbildung, Personal) - entsprechend ist zu rekrutieren.
 - Die Laufbahnvoraussetzungen für Sektionschefs sind neu zu definieren, damit diese Positionen für Frauen eher erreichbar werden (nicht als Abfolge bestimmter Arbeitseinsätze, sondern als Bündel von Fähigkeiten, die anders und auch bei nicht hundertfünfzigprozentigem Berufseinsatz entwickelt werden können).
 - Sektionsleitungen können auch im Job-sharing oder teilszeitlich ausgeübt werden. Mit andern Worten: Es gilt Abschied zu nehmen von der Fiktion grenzenloser Disponibilität.
 - Von keinem Mitarbeitenden darf 150prozentiger Einsatz erwartet oder akzeptiert werden. Dadurch können auch Personen für alle Funktionen kandidieren, die neben den beruflichen auch andere Pflichten wahrnehmen.
 - Auch Kaderfunktionen können mit reduziertem Arbeitspensum erfüllt werden. Allenfalls sind, um die notwendigen Kontakte zu sichern, Einheiten aufzusplitten.
 - Tatsächlich unverzichtbare Präsenzzeiten sind unvoreingenommen neu zu definieren, Wünschbares ist von Notwendigem zu trennen und legitimierbare Freiräume sind unbedingt zu nutzen.
 - Die DEH als Arbeitgeberin muss ein innovatives Profil entwickeln und nach aussen entsprechend auftreten.
 - Ins Sekretariat gehören mehr Männer! Sekretariatsstellen sollen auch als Teilzeitarbeit ausgeschrieben werden.
 - Um zu vermeiden, dass Berufsfrauen aussteigen, muss der Arbeitgeber Kinderhütendienste und Krippenplätze anbieten. Auch Väter dürfen selbstverständlich ihren Nachwuchs in diesen Institutionen betreuen lassen.

Evaluation

- Das Funktionieren innerhalb der DEH wäre zu ändern: Netzwerke, Kommunikation, Dezentralisierung, Bezogenheit,

Selbstverantwortung, Offenheit müssen Hierarchie und bürokratisierte Abläufe ablösen. Das neue Leitbild ist in diesem Licht kritisch zu überprüfen und mit mehr innovativem Drive zu versehen.

- Intensivierung der Wertediskussion, Betonung prozessorientierter Planung, kritische Relativierung des Einsatzes von Managementinstrumenten und ZOPP-Methoden. Wirkung ist wichtiger als Zielorientierung.
- Die Leistungsansprüche z.B. an Kobüs sind zu ändern. Nicht per Dekret, sondern induktiv, etwa durch Schaffung von Pilotprojekten und neuen Modellen (konzipiert von Frauen), in denen andere Massstäbe gelten und die sorgfältig evaluiert werden.
- Die Chancenförderung von Frauen setzt eine Aenderung von Mentalitäten voraus, was bloss in einem Prozess bewusster Auseinandersetzung möglich ist. Nötig sind neue Erfahrungen mit Frauen, die ihre Weiblichkeit betont einbringen. Gesucht sind also Fraufragen, die sich der männlichen Kultur nicht ohne weiteres anpassen. Der Dialog Mann/Frau muss aufgabenbezogen intensiviert werden, die Arbeit in Paaren muss ein strukturelles Element werden.
- Ziel ist es, in jede Gruppe Frauen zu integrieren. In (professioneller) Teamentwicklung sind allfällige Ängste oder Schwierigkeiten zu bearbeiten.
- Um in der Organisation die Mechanismen der (weitgehend männlichen) Selbstreproduktion zu relativieren, müssen Seiteneinstiege in Karrieren geöffnet werden.
- Als reine Männersektion möchte die "Evaluation" sich der Supervision durch eine Frau stellen.
- Das Rotationsprinzip ist zu erweitern. Bislang funktionierte es bloss horizontal, neu muss es auch vertikal (oben-unten) praktiziert werden. Das gelingt besser in Netzwerkstrukturen als in starren Hierarchien.
- Die Präsenz von Frauen ist auch ein Mengenproblem. Um die Bewertungskriterien für Ziele, Prozesse und Menschen zu ändern, ist eine kritische Masse Voraussetzung. Um neue Präsenzziele zu erreichen, sind die Kriterienkataloge bei Rekrutierungen zu erweitern und neu zu gewichten.
- Die Rekrutierungsanstrengungen sind phantasievoll neu zu gestalten und es ist für die Suche mehr Zeit einzuräumen.
- Auch potentielle Wiedereinsteigerinnen sind systematisch anzusprechen.
- Wieso nicht gezielt eine weibliche Nachfolgerin für den amtierenden Direktor suchen?
- Der Wert der Vollzeitarbeit ist im Rahmen der Personalpolitik zu relativieren.
- Die Bundesverwaltung muss Krippenplätze und Hütedienste zur Verfügung stellen.

Personalrekrutierung und -betreuung

- Frauen trauen sich im allgemeinen weniger zu als gleichqualifizierte Männer, sie "verkaufen" sich schlechter, setzen wenig auf Aufstieg und "Karriere". Sie müss-

ten ermuntert, bestärkt und systematisch weitergebildet werden.

- Es wird in der DEH zuviel Aktivismus entfaltet. Nötig ist grundsätzliches Nachdenken über wichtige Arbeit, über Prioritäten und die Art, wie Arbeiten erledigt werden. Diese Fragen müssten von Frauen und Männern separat diskutiert, die Resultate erst später verglichen werden. Dadurch kämen Vorzüge und Nachteile weiblichen Denkens klarer zum Vorschein.
- Die Computerisierung hat die Arbeit im Sekretariat entwertet, die Kommunikation wurde dünner. Um die Arbeitsplätze wieder interessanter zu machen, sind Funktionen, Arbeitsabläufe und -teilung neu zu bestimmen.
- Die neuen Sektionsadministratorenposten müssen mit besser qualifizierten Personen besetzt sein als bisher.
- Generell, also auch in Kaderpositionen, muss Teilzeitarbeit für Männer und Frauen möglich sein.
- Die beruflichen Aufgaben sind so zu strukturieren, dass auch Mütter (nicht bloss *Singles* und verheiratete Männer mit Hausfrau) sie erfüllen können.
- Der Bund als Arbeitgeber muss Schwangere und Mütter besser versichern und grosszügiger beurlauben, also deutlich über das gesetzliche Obligatorium hinausgehen.
- Das Personalamt muss Kindergärten, Horte und Tagesschulen für den Nachwuchs seiner Angestellten einrichten.
- Die DEH braucht mehr Bewerbungen von Frauen, um mehr zu rekrutieren. Das gelingt nur, wenn die praktizierten Normen, Laufbahnen und Aufgabenzuweisungen revidiert werden. Die *Job-descriptions* und Inserate müssen sich nicht bloss von der äusseren Form her, sondern auch in ihrem Gehalt an Frauen wenden.
- Erwünscht ist eine "aktive" Personalpolitik, was Laufbahngespräche und -planung voraussetzt. Die Pflege des vorhandenen Personals ist ebenso wichtig wie die Revision von Rekrutierungsmethoden.
- Nachwuchsprogramme müssen auf die Bedürfnisse und Lebenslagen junger Frauen ausgerichtet sein und den Ansprüchen junger Paare Rechnung tragen.

Ausbildung, Löhne, Aufträge

- Arbeitsdruck verhindert sorgfältiges Informieren, Entscheiden und Planen. Würde zuerst (kommunikativ) eine bessere Basis gelegt, wären Druck und Ueberlastung kleiner. Zuhören und Unterstützen muss wichtiger werden als Anweisungen geben.
- Postulate für die Reorganisation der Gruppe: Im Sekretariat müssen die Frauen (wenn sie wollen und das Engagement vorhanden ist) mehr Verantwortung übernehmen können, mitdenken dürfen und selbst entscheiden, wie sie gewisse Dinge anpacken. Routineaufträge sollten sie selbstständig erledigen dürfen. Abmachungen müssen konsequent eingehalten und nicht ständig über den Haufen geworfen werden. Die Arbeitsabläufe sind im Zusammenhang mit der PC-Einführung neu zu regeln mit dem Ziel, die Aufgaben anzureichern und aufzuwerten.

- Für die ganze DEH könnte das Vertragswesen neu strukturiert werden: Rüfenacht könnte direkt mit den Sekretariaten kooperieren und dadurch die Sachbearbeiter entlasten. Auch die Budgetkontrolle könnte den Sekretariaten überantwortet werden.
- Machtspiele werden (gemäss männlichem Muster) häufig in Sachfragen versteckt. Um Macht und Einfluss soll offen gekämpft werden.
- Nötig ist ein institutionalisiertes Forum, wo Mitarbeitende ihre Anliegen zum Arbeitsprozess formulieren können und verbindliche Konsequenzen gezogen werden. Ein jährliches Mitarbeitergespräch genügt nicht, ebensowenig bilaterale Vereinbarungen mit dem Chef.
- Am dienstäglichen Frauenstammtisch müssen Problemfelder diskutiert und Resultate erreicht werden.
- Die Informationen über Vorträge, Kurse, Veranstaltungen müssen so gestreut werden, dass sie die Frauen tatsächlich erreichen.
- Die Solidarität zwischen Frauen ist generell zu fördern und zu schulen, sodass zum Beispiel eine "Aufsteigerin" zusätzliche Kolleginnen-Unterstützung erhält.
- Männer, die Frauen zu erniedrigenden Dienstleistungen forcieren, sollten zur Verhaltensänderung ermuntert oder notfalls gezwungen werden. (Beispiel: Kurier) Männliche Mitarbeiter, die verächtlich mit Mitarbeiterinnen umgehen, müssen gleich behandelt werden wie Leute, die nicht genügend leisten: Es gibt Druck und konkrete Ziele, sonst wackelt die Anstellung.
- Freiwerdende Kaderstellen (Schlüsselpositionen) sollten bewusst mit Frauen besetzt werden; traditionelle Seilschaften zur Lückenfüllung sind auszuschalten. Konkret werden genannt: Nachfolge Scheidegger, Nachfolge Jaggi, Nachfolge Wilhelm.
- Die Formulierung von Ausschreibungen und die Bestimmung der Medien, in welchen ein Inserat erscheint, müssen frauenfreundlicher werden.
- Frauen in Chefpositionen funktionieren als Rollenmodelle für alle weiblichen Mitarbeitenden und stärken das Selbstvertrauen. Deshalb ist ihre Zahl an der Spitze von Abteilungen und Sektionen zu mehren.
- Chancen dürfen nicht rückgängig gemacht werden: Arrivierte Frauen, die eine Funktion quittieren, sind grundsätzlich nicht durch Männer zu ersetzen.
- Die Organisation darf "unbequeme" Frauen, die sich stark für weibliche Anliegen engagieren, nicht "absägen".
- Anspruchsvolle Arbeit soll nicht bloss Vollzeitbeschäftigten zugewiesen werden. Unabhängig vom zeitlichen Engagement ist die "Löliarbeit" auf alle zu verteilen.
- Quoten sind nützlich und zeigen symbolische Wirkung, dürfen aber nicht das Leistungsprinzip untergraben.
- Der Arbeitgeber muss Kinderhorte, Krippen und Tages- schulplätze zur Verfügung stellen - und das zu (auch für Nichtakademiker) zahlbaren Preisen.
- Zu "sozialen" Veranstaltungen an Freitagen sollten auch die Kinder der Mitarbeitenden willkommen sein.

- Die Steuergesetze sind insofern zu revidieren, als die Einkommen von Paaren gesplittet veranlagt werden und die Ausgaben für Kinderbetreuung abzugsberechtigt sind.
- Die Frauen müssen ein Sprachrohr etablieren, um ihre speziellen Ausbildungsbedürfnisse (punkto Approach und Prozessen) zu artikulieren.
- Die Zahl der Kursleiterinnen ist entschieden zu erhöhen um zu zeigen, dass auch Frauen etwas zu sagen haben.
- Die Ausbildungsinhalte sind auf allfällige Einseitigkeit punkto männlicher Kultur zu überprüfen (z.B. Verhandeln, Kommunikation). Alle Kurse müssen auf Geschlechtsunterschiede im fraglichen Bereich sensibilisieren. In Führungsseminaren ist explizit auch die Entwicklung weiblicher Stile zu fördern.
- Der zusätzlichen Qualifizierung von Sekretariatsfrauen (mit der Möglichkeit zum beruflichem Umstieg) ist besondere Sorgfalt zu widmen. Eine konkrete Möglichkeit wäre: EDV-Unterstützung in den Sektionen (Instruktion, Beratung).

Revision und Buchhaltung

- Frauen müssen aktiv Verantwortung für ihre Selbstentwicklung wahrnehmen und sich engagiert weiterbilden.
- Frauen sollten ihre Strategie ändern und nicht zuviel im voraus fordern: Zuerst durch die Institutionen marschieren und dann von "oben" neue Entscheide durchsetzen.
- Die Haltung gegenüber Innovationen ist umzukrempeln: Man sollte nicht immer zuerst die negativen Folgen, sondern die Chancen sehen. Mehr Risikofreude ist unerlässlich.
- Vordringlich ist Männerförderung: Sie müssen ihre Mentalität sukzessiv ändern und toleranter werden. Ein gutes Mittel ist, konsequent Feedback zu geben.
- Um gerechtere Verhältnisse zu schaffen, müssten alle "Selbstverständlichkeiten" zwischen den Geschlechtern offen und neu ausgehandelt werden.
- Der Beamtenstatus ist zu überdenken; neue Formen müssen die Flexibilität erhöhen.
- Die Rekrutierungsmethoden sind zu erneuern, um Selbstreproduktionsmechanismen auszuschalten. Das Personalwesen muss aus weiblicher Perspektive reorganisiert werden.
- Die Möglichkeiten zu Job-sharing und Teilzeitarbeit sind zu erhöhen.
- Die Organisationsstrukturen sind umzubauen und die Funktionen besser zu umschreiben, damit auch Kaderstellen teilzeitlich erledigt werden können.
- Die Belohnungssysteme sind zu revidieren; z.B. sollen Personen im Kader, die sozial/kommunikative Fähigkeiten betonen, besser wegkommen als bloss vernünftige Macher.
- Die neu etablierten Qualifikationsgespräche dürfen keine unreflektiert männlichen Kriterien perpetuieren und sollen einen speziellen Wert auf persönliche Förderung legen.
- Der Einführungskurs in die DEH ist neu zu konzipieren, zeitlich auszudehnen und auch für Sekretärinnen zu

öffnen.

- Die Chancenförderung für Frauen darf nicht jetzt eine einmalige Aktion bleiben. Es ist ein Prozess in die Wege zu leiten, dessen Resultate in 2,3,4 Jahren präzise zu evaluieren sind.

Multilaterale Angelegenheiten

- Um den prägenden Einfluss des Männlichen in der DEH herauszuschälen, ist folgendes Szenario zu entwickeln: Eine DEH, von Frauen gegründet, aufgebaut und gelenkt. Wo lägen dann die Aktivitätsschwerpunkte, wie würde die Direktion funktionieren, welche Philosophie wäre gültig, welche Projekte würden realisiert, wie wäre die Arbeit orientiert?

Um unbewussten Mechanismen nicht in die Falle zu laufen, sind aus weiblicher Sicht folgende Fragen zu beantworten: Welche Art von Arbeit will/soll die DEH leisten? Was braucht sie dazu? Welche Art Jobs sind dafür einzurichten?

- Die DEH thematisiert die Präsenz und Rolle von Frauen bei Partnern im Feld, muss künftig aber auch konsequent ihre Postulate auf die eigenen internen Verhältnisse übertragen.

- Es sind bloss noch Leute zu rekrutieren, die zu partnerschaftlichem Zusammenwirken fähig sind. Zweierlei Dialog/ Kooperation sind wichtig: zwischen Geschlechtern und mit Menschen in andern Kulturen. "Erfolg" ist neu zu definieren und darf nicht blosses Machen fokussieren.

- Die Rekrutierungsmechanismen sind grundsätzlich zu überdenken, auch für die Direktion. Zu suchen sind auch Leute, die nicht bereits im Netzwerk der Entwicklungsarbeit integriert sind. Die Rekrutierungsmethoden müssen aktiver und unkonventioneller werden.

- Auch Männern in Kaderpositionen muss verboten werden, mehr als 60 Stunden wöchentlich zu arbeiten.

- Frauen in Chefpositionen brauchen, um den Legitimationsdruck zu bewältigen, besondere Unterstützung von oben und von unten. Dieser Support ist sicherzustellen. Als Einzellerscheinungen stehen sie unter zu hohem Erwartungsdruck, deshalb ist die Mehrung ihrer Zahl notwendig. In den Programmen/Projekten müssen mindestens 25% Frauen angestellt sein, damit das Talentreservoir reichhaltiger wird.

- Kandidatinnen für Kaderpositionen sollen speziell vorbereitet und geschult werden.

- Teams, die von Frauen geleitet werden, brauchen besondere Schulung/Supervision. Denn viele Männer müssen den Umgang mit Chefinnen erst lernen.

- Die Partner von DEH-Mitarbeiterinnen und -mitarbeitern brauchen Unterstützung, um bei geografischen Verlegungen weiterhin eine selbständige berufliche Rolle spielen zu können. Allermindestens muss die Schweiz sich um Arbeitsbewilligungen kümmern. (Valable Modelle anderer Organisationen und internationaler Konzerne sind zu kopieren.)

- Nach der Rückkehr aus dem Feld muss die DEH dem mitreisenden Partner / der Partnerin gewisse minimale Dienste

(Information, Ratschläge) zum beruflichen Wiedereinstieg anbieten.

- Die DEH braucht ein Politik zum Umgang mit Mutterschaftsurlauben. Diese längeren Absenzen dürfen nicht einfach den Kollegen Mehrarbeit bescheren, sonst wehren die sich verständlicherweise gegen Neueinstellungen von Frauen im gebärfähigen Alter.
- Krippe, Hort und Kinderhütendienst gehören zum Angebot eines modernen Arbeitgebers.
- Die Vorbereitungskurse und die *Weekends de réflexion* sind genauer unter die Lupe zu nehmen. Wie "männlich" präsentiert sich die DEH bezüglich Inhalten und Methoden?
- Die NADEL-Ausbildung ist auf ihre Gestaltungsmerkmale aufgrund männlicher Kultur hin zu analysieren. Bietet sie eine Lernumgebung für Frauen? Wie präsentiert sie sich gegenüber Interessentinnen? Ist sie attraktiv für Frauen? Gibt es genügend weibliche Lehrende?

Lateinamerika

- Zentrale Ziele sind die Sensibilisierung der Männer und eine mentale Oeffnung und das geschieht am effektivsten durch Feedback und Hinweise auf konkretes Verhalten. Druck dagegen weckt Gegendruck.
- Die Ausrichtung der Projekte ist zu verändern, um dem Weiblichen vom Inhaltlichen her mehr Raum zu sichern. Wird erst einmal mehr an der Entfaltung von *Ressources humaines* gearbeitet, ist der Einsatz von Frauen und spezifisch weiblicher Stärken eine Systemnotwendigkeit.
- Wesentliche Fortschritte geschehen, wenn in Kobüs und Projekten mehr Frauen beschäftigt sind: Hier sind die Scharnierstellen.
- Alle Funktionsbeschriebe und Ausschreibungen sind formal wie inhaltlich auf Männer und Frauen auszurichten.
- Das qualifizierte Potential von Wiedereinsteigerinnen mit Drittwelterfahrungen ist gezielt zu mobilisieren. Diesen Personen (auch Männern in ähnlicher Situation) sind besondere Chancen zur Einarbeitung anzubieten.
- Auch die Sektionsleitung sollte mit reduziertem Arbeitspensum leistbar sein; Abteilungsleiterjobs können auch im Job-sharing erfüllt werden.
- Die Sekretariatsaufgaben sind grundsätzlich neu zu definieren und so zu gestalten, dass das Potential kaufmännisch geschulter Personen tatsächlich zum Zug kommt. Der Einsatz der EDV ist im Sinne des *Job-enrichment* zu nutzen.
- Auch im Feld muss es interessante Aufgaben für Sekretariatspersonal geben. Sie sind zu definieren! Dadurch öffnen sich Rotationsmöglichkeiten für diese Personalgruppe.
- Die "Männerquote" im Sekretariat ist systematisch zu erhöhen.
- Bewährte Frauen ohne Hochschulausbildung sollten Ausbildungsmöglichkeiten im Hinblick auf anspruchsvollere Arbeit erhalten. Berufsbegleitende Qualifizierungsblöcke müssten den Einstieg in Projektarbeit ermöglichen.

Forschung und Politik

- Was in den Köpfen, im Verhalten fixiert ist, muss sich zuerst ändern. Strukturelle Massnahmen allein bringen noch keinen grundlegenden Wandel.
- Ein sinnvolles Ziel fürs Jahr 2000: 40% des "Gegengeschlechts" (heute in der Minderheit) muss auf jeder Hierarchieebene vertreten sein. Also: 40% Männer in den Sekretariaten, 40% Frauen in der Direktion. Damit nicht talentierte Frauen verheizt werden, ist "unten" anzufangen, beim konsequenten Rekrutieren von Männern fürs Sekretariat. Und mit dem Einsatz von Sektionschefinnen. Wieso nicht ein Turnus bei der Sektionsleitung?
- Ein Massnahmenpaket muss berufstätige Mütter unterstützen und es ihnen ermöglichen, Beruf und Familie zu vereinbaren (Elternschaftsurlaube, Krippen, Horte, Kindergärten, Hütevermittlung usw.)
- Leute im Feld müssen als Partner(innen) und Eltern betrachtet und behandelt werden - ihre Angehörigen sollen als eigenständige Personen unterstützt werden, etwa bei der Verfolgung beruflicher Interessen. Ehefrauen sollen nicht als billige Arbeitskräfte (im Rucksack) missbraucht werden.
- Beim Entscheid für Rotationen darf die familiäre Situation keine diskriminierende Wirkung haben - etwa gegen Unverheiratete, die angeblich psychisch weniger stabil sind.
- Die Kriterien für *Job-descriptions* und Stellenausschreibungen sind neu zu formulieren. Maskuline Eigenschaften dürfen nicht überwiegen.
- Wenn im Auswahlverfahren Frauen den kürzern ziehen, sind genaue Begründungen vorzulegen.
- Empathie ist wesentlicher Erfolgsfaktor in der Entwicklungsarbeit - die DEH muss Verfahren und Instrumente entwickeln, um sie bei Kandidaten und Kandidatinnen zuverlässig zu erfassen.
- Alterslimiten (bei Stipendien, Stages, in Nachwuchsprogrammen) sind viel flexibler als bisher zu handhaben, um den weiblichen Lebensmustern Rechnung zu tragen und auch Wiedereinsteigerinnen Chancen zu geben.
- In den nächsten Jahren sind alle wichtigen Positionen, die sich öffnen, mit Frauen zu besetzen.
- Die Erwartung an Kaderleute, ständig Ueberzeit zu leisten, ist zu revidieren. Sonst können Frauen (ohne Hausmann) mit Männern (mit Hausfrau) kaum echt konkurrieren.
- Auch Kaderpositionen sind mit reduziertem Arbeitspensum vereinbar.
- Damit die Rekrutierungsverfahren unter besseren Voraussetzungen vonstatten gehen, muss die Personalabteilung einer Gruppe von Frauen überantwortet werden. Während einer Uebergangszeit muss an jedem Bewerbungsgespräch mindestens eine (bewusste) Frau teilnehmen. Analog dazu muss eine Frau bei allen Personalentscheiden in der Direktion zugegen sein, welche über genaue Informationen zum vorhergegangenen Verfahren verfügt.

- Es braucht eine Unterstützungspolitik für neu eingetretene und frisch beförderte Frauen - und ein Stütznetz für Frauen mit temporär bloss mittelprächtigen Berufserfolg.
- Die Karrieremuster sind neu zu "stricken" und nicht auf "Aufstieg" zu konzentrieren. Es sollten auch "Rückschritte" zur Normalität gehören, Sektionschefs können wieder als Sachbearbeiter wirken, Leitungsfunktionen werden im Turnus wahrgenommen, was auch gewisse Lohneinbussen zur Folge haben kann.
- Die Lohnskala in der Bundesverwaltung ist zu revidieren. Die Unterschiede zwischen Kaderaufgaben und andern, besonders aber zwischen Akademikern und Leuten mit anderem Bildungshintergrund sind zu verkleinern, um die Flexibilität zu erhöhen.
- Unbezahlte Urlaube sind Männern und Frauen in gleichem Mass und grosszügig zu gestatten.
- Die Sekretariate sind aufzuwerten als zentrale Schaltstellen, Informationsbörsen und Koordinationsorte. Sie sollen Gestaltungsaufgaben erhalten und nicht bloss Entscheide anderer ausführen. Sachbearbeiter(innen) müssen Zeit und Geschick in die Ausbildung des Sekretariatspersonals investieren.
- Die Sachbearbeitenden müssen (am PC) gewisse administrative Arbeiten selbst ausführen; die Arbeitsabläufe in den Sektionen sind generell neu zu konzipieren.
- Die Sektionen sind zu verpflichten, im Sekretariat motivierende Arbeitsplätze zu gestalten und die Isolation der Sekretärinnen zu überwinden.
- Sekretariatsfrauen brauchen viel Feedback und Integration und wollen nicht wie Inventarstücke behandelt sein.
- Eine externe Evaluatorin sollte das Funktionieren zwischen Sachbearbeitung und Sekretariat beobachten, Veränderungsprozesse anstossen und begleiten.
- *Job-enrichment* im Sekretariat könnte z.B. heissen: Kreditkontrolle übernehmen oder die Betreuung parlamentarischer Geschäfte. Selbstverständlich nach entsprechender Ausbildung.
- Auch Feministinnen müssen Sekretärinnen hundertprozentig ernstnehmen.
- Die Frauen sollten sich viel stärker in Gewerkschaften und Berufsverbänden engagieren.
- So simple Dinge wie ein grosser Kühlschrank im Haus, in dem Einkäufe bis Arbeitsschluss gelagert werden könnten, würden den doppelt und dreifach Belasteten das Leben merklich erleichtern.

Soziale Entwicklung und Direktionssekretariat

- An oberster Stelle steht die Entwicklung eines veränderten Bewusstseins. Noch ist bei den meisten Männern Frauenfreundlichkeit bloss oberflächlich angelernt und im Widerspruch zum spontanen Verhalten.
- Die DEH muss lernen, dass auch Frauen nicht perfekt sind und weibliche Fehler oder Misserfolge (wie männliche) nach angemessener Verdauungszeit ad acta legen. Erwartungen an und Erfolgsdruck auf Frauen in visiblen Positionen müssen vernünftige Proportionen annehmen. Be-

- rufstätige Mütter erfüllen neben ihrem Job noch andere gesellschaftlich wichtige Aufgaben und das hat der Arbeitgeber in Rechnung zu stellen.
- Frauen brauchen Rückhalt, um Mut zu Risiken zu praktizieren.
 - Die "Soziale Entwicklung" hat Mühe, gehört zu werden. Sie will herausfinden, ob diese Minderbewertung auf die Sache oder die Tatsache, dass Frauen die Sektion verkörpern (oder beides), zurückzuführen ist.
 - Wenn Frauen Ideen entwickeln, genügen auch die besten Argumente zur Legitimation meist nicht aus - deshalb sollen Frauenvorschläge stets von mehreren Personen mitgetragen werden.
 - Es gilt, Vorurteile gegenüber Geschlecht und Lebensformen abzubauen. Etwa, dass verheiratete Männer psychosozial stabiler seien als andere Mitarbeitende. Oder die Gleichsetzung von "nicht servile Frau" = unkooperativ.
 - Die DEH muss im Umgang mit dem Weiblichen ein Modell sein für die Länder, mit denen sie kooperiert. Sie hat ihre kompetenten Frauen also zu zeigen und sich nicht auf Traditionen und vordergründige Akzeptanz in den Partnerländern zu berufen.
 - Frauen mit ihren Ansprüchen an die Arbeitswelt müssen schon deshalb unentwegt fordernd am Ball bleiben, weil sie den zwischenmenschlichen Belangen die nötige Beachtung schenken, die Lebensqualität heben und für eine gesündere Balance zwischen Beruf und Privatleben einstehen.
 - In Hierarchien verlieren Frauen immer, deshalb ist eine neue Organisationsstruktur in der DEH unerlässlich. Die Ordnung muss möglichst weitgehend horizontal gegliedert sein.
 - Um genügend Frauenkandidaturen zu provozieren, müssen neue Kanäle zu neuen Gruppen potentieller Mitarbeiterinnen gegraben werden.
 - Um höhere Zahlen von Mitarbeiterinnen zu erreichen, ist mit erwünschten spezifischen Qualitäten weiblicher Arbeitskräfte zu argumentieren. Es sind die Auswahlkriterien zu revidieren. Quoten als Zielvorgaben sind dann am Platz, wenn einzelne Sektionen über Jahre keine Kolleginnen rekrutieren.
 - Die Stellenbeschreibungen sind neu strikt funktionell zu fassen: Festzuhalten sind einerseits die zu lösenden Aufgaben und andererseits die erforderlichen persönlichen Qualitäten. Zu beurteilen ist die Leistung und nicht das Auftreten oder bestimmte Erfahrungen. Wenn Frauen anders arbeiten als Männer, darf das nicht zu schlechteren Beurteilungen führen, wenn die Resultate gleichwertig sind. Familienfrauen verfügen über Managementenerfahrung im Haushalt - diese ist bei der Erfassung von Qualifikationen genauso zu validieren wie gewisse Arten von Felderfahrung.
 - Teilzeitarbeitenden soll keinesfalls geringere Identifikation mit dem Beruf unterstellt werden; Halbtagsangestellten darf aber nicht unreflektiert ein übergrosses Pensum aufgebürdet werden.
 - Mit Job-sharing muss in möglichst verschiedenen Positionen Erfahrung gesammelt werden.

- Die Organisation der Volksschule (Tagesschulen) ist dringend zu revidieren, die Bundesverwaltung muss Krippen, Horte und Hütedienste zur Verfügung stellen.
- Der tiefe hierarchische Graben zwischen Sachbearbeitung und Sekretariat ist zu überwinden durch neue Kooperationsformen und andere Aufgabenzuweisungen.
- Die Lohngleichheit muss effektiv hergestellt werden (innerhalb des bestehenden Systems), Männer sind zuweilen noch besser eingestuft als gleichqualifizierte Frauen und das fällt in die Kompetenz der Personalsektion. Frauen müssen im Hinblick auf Lohngespräche geschult werden, damit sie mit gleichlangen Spiessen kämpfen (oder gleich grosse Blumen ins Spiel bringen) können.

Asien II

- Männer müssen sich eingestehen, dass sie einen hohen Preis für die traditionelle Arbeitsteilung zwischen den Geschlechtern zahlen: Sie tragen Versorgerverantwortung und können sich lange Urlaube oder reduzierte Pensen bloss begrenzt erlauben. Sie haben (zu) wenig Freiraum zur Gestaltung ihrer Berufslaufbahn.
- Die DEH tritt ihren Partnern in der 3.Welt z.T. mit klaren Forderungen bezüglich Anstellung von Frauen entgegen (Beispiel Seidenprojekt), die sie selbst im eigenen Haus nicht erfüllt. Diese Glaubwürdigkeitslücke ist schnell zu schliessen.
- Die DEH muss ihre Projektarbeit neu ausrichten auf Bereiche, wo Frauen besonders qualifiziert sind, um ihnen Raum zu sichern. Ein konkretes Ziel könnte sein, bis in zehn Jahren einen Fünftel der Projekte in den Aktionsfeldern Ausbildung, Gesundheit und Kinder anzusiedeln. Die Verlagerung müsste auf Kosten der Ingenieureinsätze (wo weiblicher Nachwuchs rar ist) gehen.
- Es gibt zu viele Abgänge von qualifizierten Frauen: Eine empirische Studie müsste die Gründe dafür ausloten.
- In der DEH muss generell die verantwortungsvolle Arbeit auf mehr Schultern verteilt werden, Stellvertreter können mehr Aufgaben selbständig übernehmen, die Hierarchie ist zu verflachen und die Dienstwege sind zu verkürzen.
- Die Sektion ist entschlossen, die nächste freie Stelle ausschliesslich für Frauen auszuschreiben.
- Der nächste Personalchef muss weiblichen Geschlechts sein.
- Stellenausschreibungen müssen formal wie inhaltlich auch auf Frauen ausgerichtet sein. Oder auf Männer, wenn es sich ums Sekretariat handelt.
- Wenn in einer Auswahlrunde Frauen aus dem Rennen scheiden, muss das genau begründet werden (Umkehr der Beweislast).
- Frauen, die die DEH verlassen, sollen bezüglich Erfahrungen mit männlichen Strukturen und Kollegen interviewt werden.
- Die DEH-Frauen sollen eine Liste mit männlichem Verhalten zusammenstellen, das sie irritiert. Diese Liste kann den Männern helfen, das eigene Verhalten zu hinterfragen und zu ändern.

- Die DEH muss mehr tun für Frauen, die sie behalten will. Zum Beispiel Laufbahngespräche. Die Mitarbeiterinnen sind aufzufordern, weitere entsprechende Bedürfnisse anzumelden. Selbstverständlich dürfen dabei die Männer von neuen Massnahmen nicht ausgeschlossen werden - auch ihnen tun Laufbahngespräche gut.
- Bei der Auswahl von NADEL-Studierenden müssen Frauen mitreden.
- Die Mitarbeiter der DEH müssen die andere "Sprache", die andere Kultur der Frauen kennen- und verstehen lernen (etwa im Kurs *Gender-control*).
- Auf allen Stufen muss Teilzeitarbeit möglich sein.
- Mitarbeitende, die weitere (Familien)Pflichten zu erfüllen haben, muss die Bundesverwaltung unterstützen. Etwa durch Krippenplätze oder innovative Massnahmen während Einsätzen im Feld.
- Neue interne Initiativen mit dem Ziel, eintönige und uninteressante Sekretariatsjobs umbauen, sind dringend nötig. Sekretärinnen sollen Eigeninitiative entwickeln können und dafür belohnt werden.
- Die Verantwortungen bei der Arbeitserledigung sind mit dem Einsatz der EDV grundsätzlich neu zu bestimmen. Das Sekretariat darf nicht zur Restenverwertungsinstitution werden.
- Die Möglichkeit, Administratorinnen einzusetzen, ist viel entschiedener zu nutzen.
- Die Sozialpolitik der Schweiz muss neu konzipiert werden. Sie behindert flexible neue Rollenteilungen und fesselt den Familienvater.

SKH- Personalsektion

- Die ganze Übung hätte nie unter dem Titel "Frauenförderung" segeln dürfen, weil das Frauen abwertet und invalidisiert. Bitte umgehend ein besseres Etikett finden!
- Das SKH lebt vom "Machertum" und denkt technisch/mechanistisch. Es sollte sich intensiv mit dem "Weiblichen" auseinandersetzen, um seine Tätigkeit anders zu orientieren und neue Qualitäten zu gewinnen.
- Der ständige Druck von aussen (akute Problemlagen!) darf nicht dazu führen, dass Zwischenmenschliches und Kommunikation intern laufend zu kurz kommen und Ideen für neue Konzepte (z.B. Integration des Weiblichen und von Frauen) auf den St.Nimmerleinstag verschoben werden.
- Es sollte mehr Wert auf Persönlichkeitsentfaltung in der Weiterbildung gelegt werden, zum Beispiel wäre für Gruppendynamik zu sensibilisieren.
- Die Frauen müssen eben ad hoc jeweils sagen, wenn etwas sie stört.
- Regel sollte sein, dass jede (männliche) Position auch von einer Frau besetzt werden kann.
- In Zukunft darf es die Alternative 'Karriere oder Familie' für keine Frau mehr geben. Das kostet der Gesellschaft aber viel Geld (etwa für ausserfamiliäre Kinderbetreuung und personellen Ersatz bei Elternschaftsurlauben) und zuerst sind jetzt diese Mittel bereitzustellen.

- Die Gesetzgebung ist dahingehend zu ändern, dass bei der Geburt eines Kindes grosszügige Elternurlaube (nicht bloss für Mütter) gewährt werden.
- Frauen in der Zentrale dürfen nicht länger vertröstet werden mit Feldbesuchen (die man ihnen bei der Anstellung versprochen hat).
- Generell (auch bei den Freiwilligen) ist den Frauen mehr Gelegenheit für Felderfahrungen einzuräumen.
- Die Einsatzpolitik ist neu zu definieren und es sollen konsequent neue Leute (nicht immer die selben, die man bereits kennt) im Feld ihre Stärken zeigen können. Die Koordinatoren haben umzudenken und müssen lernen, mit Frauen zu kooperieren. Erst wenn das klappt, sind neue weibliche Freiwillige anzuwerben. Dann kann der Auftritt des Korps nach aussen ohne Etikettenschwindel "weiblicher" werden und man kann auch z.B. Architektinnen guten Gewissens anheuern.
- Die Bundesverwaltung sollte den Wiedereinstieg von Frauen fördern und als Voraussetzung dazu gute Schulung (speziell im Umgang mit neuen Technologien) anbieten.
- Arbeitszeitreduktionen sollten grosszügig gewährt werden und keine Karrierenachteile zeitigen. Für DVA- und DEH-Leute sollten die gleichen Regelungen gelten.
- Die Mädchen müssen schon in der Schule motiviert werden, keine kürzeren und einfacheren Berufslaufbahnen einzuschlagen als ihre Kollegen.

SKH - Material und Einsatztechnik

- Die Frauen müssen sich besser ausbilden und sicherer auftreten, um die vorhandenen beruflichen Chancen nutzen zu können. Es braucht in der ganzen Erziehung neue Normen und Werte.
- Die heutigen Steuermänner müssen ihre innere Hemmschwelle überwinden und tiefsitzende Vorbehalte gegenüber Berufsfrauen überwinden. Die männliche Haltung im Umgang mit weiblichen Kollegen ist bewusst zu verändern. Eine Minimalstrategie wäre, das Thema regelmässig offen zu diskutieren. Besser wäre, wenn Männer und Frauen einander laufend Feedback gäben und sagten, wie sie einander erfahren.
- Frauen müssen neinsagen lernen und es wagen, sich durchzusetzen. Sanftmut erzeugt Frustrationen im eigenen Bauch!
- Nur eine kritische Masse von Frauen schafft genügend Raum für Neues. Es gilt, Prozentanteile festzulegen und gezielt bloss Kandidatinnen anzusprechen, bis das Kontingent erreicht ist.
- Um Frauen auch bei der Stange halten zu können, muss die Arbeitssituation 'humanisiert' werden: Nötig sind andere Umgangsformen, Respekt und neue Kommunikationsmuster.
- Eine grundsätzliche strukturelle Aenderung ist Voraussetzung: Die Sektionen sollen sich wie Profit-Centers selbst organisieren und die Positionen und Abläufe (unter massgeblicher weiblicher Mitwirkung) neu bestimmen.

Weniger Hierarchie und neue Kooperation ergeben andere Strategien.

- Weil Frauen Kaderpositionen anders interpretieren, braucht es mehr von ihnen beim Weichenstellen.
- Um die Fluktuation im Sekretariat zu reduzieren, müssen die Aufgaben neu bestimmt und vermehrt Männer dafür eingesetzt werden. Männer bleiben aber bloss, wenn auch die Löhne attraktiver werden (und den Unterhalt einer Familie erlauben). Und wenn die Jobs qualifizieren und interessante Laufbahnen gestatten.

SKH - Stabsdienste

- Es kann sich lohnen, gängige Clichévorstellungen zu hinterfragen (etwa, dass Briefeschreiben 'Frauenbüez' ist, dass Teilzeitstellen bloss für Frauen in Frage kommen etc.) und dass Frauen ohnehin bloss kurze Zeit bleiben.
- Das Klima und die Umgangsformen werden besser, wenn Frauen im Team mitwirken. Also keine Teams ohne Frauen!
- Die Möglichkeiten für Job-Sharing sind zu verbessern.
- Die Informatisierung der Arbeit muss genutzt werden, um die administrativen Arbeitsplätze aufzuwerten und praktisch Sachbearbeitungsjobs einzurichten.
- Es gilt, Stellen für Wiedereinsteigerinnen einzurichten.
- Die Spielräume für Lohnfestlegungen sind konsequent (auch) zugunsten von Frauen zu nutzen.
- Alle mitarbeitenden Frauen in der Sektion sollen Chancen für Dienstreisen und Feldbesuche erhalten - auch Sekretärinnen, die bloss zu 60% angestellt sind.
- Frau J. wird 'in Vertrag genommen', stets zu sagen, wenn sie sich benachteiligt fühlt und der Sektionschef verpflichtet sich, darauf seriös zu reagieren.

Der Personalchef

- Innen und aussen, Programm und Praxis müssen besser übereinstimmen: Das Ernstnehmen von Frauen in der 3. Welt ist auch innerhalb der DEH zu praktizieren.
- Die Bundesverwaltung stellt für die Integration von Behinderten einen Sonderfonds von 3 Millionen Franken zur Verfügung. Analog dazu wäre ein Fonds für Massnahmen im Interesse von Frauen zu schaffen.
- Auf dem Papier (z.B. Personalpolitik) präsentieren sich die Absichten der DEH gut, aber es hapert bei den Mentalitäten. An Einstellungen und Sichtweisen der zuständigen Männer ist systematisch zu arbeiten.
- Beim Ausbau des mittleren Kadern sind vor allem Spezialistinnen /Spezialisten fürs Ganze zu rekrutieren, weniger Techniker.
- Der heute institutionalisierte lineare 5-Stufen-Aufstieg ist zu erweitern; es müssen auch hierarchische Rückschritte möglich und normal werden - ebenso das 'Auftanken' in anderen Organisationen.
- Die aufgebläht/anspruchsvollen Ausschreibungen sind auf Wesentliches zu reduzieren und weniger abschreckend zu formulieren. Es ist bewusst festzulegen, wo Konzessionen möglich sind und das darf Frauen nicht besonders benachteiligen.
- Vor allem im Nachwuchsprogramm sind mehr Frauen zu rekrutieren; aber auch sonst wäre eine Zielquote für Stellenbesetzungen sinnvoll.
- Eine genauere Dokumentation der Aussiebungsvorgänge nach Ausschreibungen wäre sinnvoll. Nach welchen Gesichtspunkten wird die Schar auf den engen Kreis 'heisser' Kandidaten eingegrenzt?
- Mit allen Austretenden sollten Gespräche geführt werden, um kritische Aspekte der Arbeitssituation zu erfassen.
- Die Flexibilität müsste noch grösser werden: Urlaube, Job-sharing, Teilzeitarbeit sollten auch in der Direktion möglich sein. Die Chancen solcher Regelungen müssten deutlicher herausgestrichen werden als die Unannehmlichkeiten eingeschränkter Verfügbarkeit.
- Eltern kleiner Kinder sollten bevorzugte Arbeitsplätze erhalten, damit sie ihre sozialen Verpflichtungen wahrnehmen können. Vor allem dürfen ihnen keine Zusatzbelastungen auferlegt werden.
- Im Sekretariat sitzen zuviele Frauen, deren Potentiale niemand nutzt. Die Aufgaben sind neu zu definieren- im Zusammenhang mit der EDV-Einführung geben sich dafür gute Gelegenheiten. Dabei sind die Abläufe grundsätzlich zu prüfen, die Lasten neu zu verteilen. Ueberdies sind neue Karrieren auf der Basis der KV-Ausbildung aufzubauen, die auf mittlere Kaderstufen führen.
- Das Umfeld der DEH muss Krippen und Tagesschulen einrichten.

Stichwörter aus den Gesprächen mit dem Direktor, den Vizedirektoren und den Abteilungsleitern

In die folgende Liste wurden auch die Aussagen des früheren Vizedirektors R.Högger integriert.

- Die DEH soll mit diesem F-Projekt ihr progressives Selbstverständnis innerhalb der Bundesverwaltung bestätigen.
- In den Partnerländern möchte die DEH mit ihren Projekten mindestens zur Hälfte Frauen erreichen. Das kann nur gelingen, wenn innerhalb der eigenen Organisation entsprechend viel Raum ebenfalls von Frauen gestaltet wird.
- Gerechtigkeit ist ein hoher Wert in der Bundesverfassung und in der schweizerischen Politik; deshalb ist jede Form von Diskriminierung zu beseitigen.
- Die beruflich/gesellschaftlichen Chancen von Frauen dürfen als Thema nicht einfach an die DEH-Mitarbeiterinnen delegiert werden. Diesbezügliche Veränderungen gehören ebenso zum Verantwortungsfeld der Männer.
- Die offizielle DEH-Philosophie ist prozessorientiert, die Realität täglicher Aktionen dagegen interventionistisch/paternalistisch. Man will etwas machen und Probleme lösen, statt Selbstorganisation ermöglichen. Bessere Integration von Frauen kann helfen, die Lücke zwischen Ideologie und Tun zu verkleinern. Das dauert zwar Jahrzehnte, doch dies ist längst kein Grund, nicht sofort zu beginnen.
- Die (vorhandene) Kultur des Aufeinanderzugehens in der DEH ist zu verstärken. Die Mitarbeitenden müssen lernen, ganzheitlicher zu leben und Gefühle in die Arbeitssituation zu integrieren. Die heute hochentwickelten Strategien zur Konfliktvermeidung sind zu ersetzen durch sorgfältige Konfliktaustragungsmuster - mit dem Ziel echter Kooperation ohne Selbst- und Machtverleugnung. Voraussetzung dazu ist regelmässiges Feedbackgeben und systematische Evaluation der Zusammenarbeit in verschiedenen sozialen Arrangements (Selbstbeobachtung und Fremdbeobachtung). Ein erster wichtiger Schritt wäre die Veränderung des Umgangs an der Direktionsspitze. Die Einzelkämpfer müssten sich zum synergetischen Team zusammenfinden.
- Die Erfolgsdefinitionen der DEH sind zu hinterfragen. Sind sie nicht weitestgehend von männlichem Denken geprägt?
- Die DEH-Organisation muss sich wandeln: Nötig sind weniger Hierarchie, weniger Karrieredruck, Entidealisierung von Ueberstunden und Abschied vieler Kaderleute vom eigenen Unentbehrlichkeitswahn. Die DEH muss sich zu einer Ordnungsstruktur wandeln, in der kreatives Leben sich entfalten kann. Also das spiegeln, was sie in der 3. Welt auch schaffen will: Rahmenbedingungen, um andern Handeln zu ermöglichen.

- Am Frauenbild der tonangebenden Männer ist zu arbeiten: Wichtig ist Akzeptanz gerade auch für Frauen, die anders als "fröhlich, nett und hilfreich für die Gruppe" sind. Das stellt allerdings das herkömmliche Rollenbild der Männer in Frage und setzt voraus, dass die Situation der traditionell funktionierenden Männer saniert wird.
- Nötig sind Management-Instrumente für die Personalpolitik im Dienste der Chancenförderung von Frauen, die klar messbare Fortschritte bringen. Bei allen Massnahmen sind negative Sekundärfolgen in Betracht zu ziehen (z.B. Aussieben von Frauen im gebärfähigen Alter in der ersten Sichtung von Bewerbungen).
- Sämtliche personalpolitischen Instrumente sind kritisch zu durchleuchten bezüglich neuer Diskriminierungen für Frauen. Beispiel: Qualifikationsgespräche zwischen Chef/-Mitarbeiterin sind (gemäss Untersuchungen) weniger aussagekräftig als zwischen Chef/Mitarbeiter.
- Dringlich ist die Vermehrung der Frauen in Kaderpositionen. Um dies zu erreichen, müssen neue Laufbahnvarianten praktiziert und unkonventionelle Rekrutierungsmethoden ausprobiert werden. Externe Talente sind 'hereinzuholen'. Intern muss intensivere Ueberzeugungsarbeit geleistet werden, um Frauen zur Uebernahme exponierter Positionen zu motivieren und ihnen im Amt den Rücken zu stärken. (Viele Frauen wollen entdeckt werden, kandidieren oft nicht aus eigenem Antrieb.) Ueberdies muss die Organisation lernen, andere (weibliche) Führungsqualitäten wahrzunehmen und zu schätzen; sie muss ihren Horizont erweitern. Den Frauen ist (im Sinne von Ermutigungsstrategien) eine spezielle Kaderausbildung anzubieten, wo sie lernen können, Positionen auf eigene Art einzunehmen und auszufüllen. Sie müssen sich Durchsetzung nach aussen zutrauen. Quantitatives Ziel kann sein, in allen Kobüs mindestens eine Frau zu beschäftigen. Das würde generell auch den Zugang zur Frauenwelt im Feld verbessern.
- Generell sind Aus- und Weiterbildung für die Frauen zu intensivieren; sie müssen lernen, die männliche Kultur schrittweise zu verändern und das auf allen Stufen. Und dennoch sich selbst zu bleiben.
- Nötig ist erhöhtes Bewusstsein im Umgang mit Weiblichem und fraulicher Kompetenz. Wobei zu berücksichtigen ist, dass die Frauenfrage in der deutschsprachigen Kultur anders als in der französischsprachigen rezipiert wird. Weibliches Verhalten (z.B. Durchsetzungsmethoden) in Teams und Gremien bedarf sensibler Beobachtung und richtiger Interpretation. Zurückhaltung und geringeres Selbst- wie Machtbewusstsein dürfen nicht bestraft und als mindere Leistungsfähigkeit taxiert werden. Frauen dürfen nicht unbewusst gezwungen werden, die 'games of the boys' zu spielen, um Erfolg zu haben.
- Frauen müssen lernen, sich Macht zu nehmen. Denn gegeben wird sie nicht (auch nicht den Männern.) Das heisst im Klartext: Die Regeln sind zu ändern, die Sensibilität ist zu fördern. Am besten geht das durch Supervision von Sitzungen und Arbeitsprozessen. Generell ist die Diskussionskultur zu ändern: Brainstormings, Arbeit

- in Kleingruppen und in unhierarchischen *Settings* geben dem Weiblichen mehr Raum.
- Die DEH darf nicht freiwillig kreatives Managementpotential vergeuden - das tut sie in frauenlosen Teams, die weniger 'interessant' arbeiten. (Eine Frau in der Direktion würde das Gremium stärken.)
 - Kinderhaben darf kein Handicap für die berufliche Entwicklung sein: Nötig sind neue berufliche Laufbahnmuster für Frauen; Mütter, die teilweise oder für gewisse Zeiten aussteigen möchten, sollten in ihren Karriereperspektiven nicht oder bloss minim eingeschränkt werden (z.B. wenn sie während fünf Jahren auf 30% Beschäftigung reduzieren). Teilzeitarbeit aus familiären Gründen ist prioritär zu bewilligen. Für Mütter sind interessante, qualifizierte Teilzeitstellen auch mit Pensen unter 50% einzurichten.
 - Die Bundesverwaltung braucht eine Krippe; nötig sind Vorstösse zugunsten von Tagesschulen.
 - Es braucht vielfältigere und anspruchsvollere Berufslaufbahnmuster für Sekretärinnen und Sekretäre. Die Chancen für Selbstentwicklung und für selbständige Verantwortlichkeiten sind in allen bestehenden Sekretariatsjobs entschieden zu fördern. Die Aufgabenteilung zwischen Sekretariat und Sachbearbeitung ist neu zu konzipieren. Die Konferenzen des Sekretariatspersonals können ein Forum für Innovation werden. Die Sekretariatsjobs sind (auch dank EDV) anzureichern, neue Assistentinnenfunktionen zu definieren (und entsprechend zu entlönnen).
 - Generell muss auch ausserhalb des traditionellen Entwicklungshelferghettos (Partnerorganisationen, Projekte, ETH's usw.) nach neuen Mitarbeitenden gesucht werden. Die Rekrutierungsmethoden sind auch inhaltlich zu hinterfragen- etwa bezüglich Formulierung und versteckten Leitbildern. Statt nach 'selbständigen' Persönlichkeiten ist vermehrt nach Personen zu suchen, die Beziehungen zu pflegen imstande sind. Sämtliche Stellen sind stur auszusprechen, um den Zugang zu öffnen. Bei gleicher Qualifikation von Kandidaten ist die Frau vorzuziehen. Der weibliche Nachwuchs ist mit geeigneten Massnahmen zu mehrern und die Organisation muss sich soweit ändern, dass sie keine weiblichen *Professionals* aus "Diskriminierungsgründen" verliert.
 - Die Flexibilität im Arbeitsarrangement ist zu erhöhen: Teilzeitbeschäftigung und Urlaube sollen (auf allen Hierarchiestufen) selbstverständlicher werden, auch wenn das Verzicht auf liebgeordnete Gewohnheiten bedeutet. Parallel dazu sind zugunsten von Teilzeitlern Impulse für eine Korrektur der Sozialversicherungsregeln zu geben. Ueberdies ist zu prüfen, für welche Funktionen Jahresarbeitszeiten vereinbart werden können, die nach individuellen Bedürfnissen "abgetragen" werden.
 - Arbeitsbiografien sind neu zu konzipieren: Nichtlineare Karrieren (mit Auf- und Abstiegen auf den Leitersprossen) sind zu entwickeln, wobei gleichzeitig Barrieren der Pensionskassenregelungen abzubauen sind. Pflichtenhefte sind zu dynamisieren, Team- und Einzelaufgaben ineinander zu verschränken.

- Um mehr Flexibilität im Personellen zu gewinnen, ist die Zahl der privatrechtlichen Verträge zu erhöhen.
- Um ein differenziertes Bild der Arbeitsplatzqualität in der DEH zu erhalten, sind routinemässig Austrittsgespräche zu führen. Frauen bleiben im Durchschnitt weniger lang als Männer: warum?
- Die Ausbildung ist zu reformieren; NADEL, *Weekends de réflexion*, Einführungskurs müssen spezifisch auch Frauen ansprechen.
- Die Arbeitsplanung gemäss ZOPP-Methode ist zu relativieren; es braucht mehr Handlungsspielraum für Leute mit Ideen und Prozessorientierung.
- Die DEH muss Unterstützung anbieten für den Wiedereinstieg von Ehepartnerinnen ihrer Mitarbeiter, die nach der Rückkehr aus dem Feld eine Berufsarbeit aufnehmen wollen.

April 1991

Elisabeth Michel-Alder

Anhang zum Bericht F-DEH Nr.3

Zahlenmaterial zur Personalsituation

Stellenverteilung Männer/Frauen (Stand Ende 1989)

	Total	Frauen	Männer
Sekretariat	33	32	1
Programmbeauftragte	50	10	40
Stv.Sektionschefs Dienstchef	31	4	27
Sektionschefs Fachbereichsleiter	23	2	21
Abteilungsleiter Direktor	7	0	7

Stand der Frauenanteile (mittleres und oberes Kader, d.h. ohne Sekretariats-Mitarbeiterinnen)

Stand 31.12.90

1970	7 Frauen auf	64 Stellen	11 Prozent
1975	15	auf 80	19
1980	15	auf 115	13
1985	21	auf 125	17
1990	34	auf 160	21

Die Entwicklung zwischen 1975 und 1980 hängt unter anderem damit zusammen, dass in diesen Jahren das Bundes-Freiwilligen-Programm eingestellt wurde, wo mehrere Frauen tätig waren. Andererseits wurde 1977 die Abteilung Humanitäre Hilfe mit dem SKH in die DEH eingegliedert, wo 1980 ausserhalb des Sekretariates (immer noch) keine Frau tätig war.

Mit der Personalvermehrung 1987/88 wurde der Frauen-Anteil wieder angehoben, indem bei der Rekrutierung dieser Frage grosse Aufmerksamkeit zukam. Die Erhöhung des Anteils hängt auch damit zusammen, dass die administrativen Funktionen (mittleres-unteres Kader) zahlreicher wurden und die Durchlässigkeit aus dem Sekretariatsdienst gefördert wurde.

Fluktuationen zwischen 1987 und 1990

Sekretärinnen

Anzahl Sekretärinnen per 31.12.87	31,90
noch im Sekretariatsdienst per 31.12.90	5.90
gewechselt in adm. Dienst (mittleres Kader)	6,00
ausgeschieden aus DEH (infolge EDA Versetzung oder Austritt)	20.00

Mittleres Kader (adm. Sachbearbeiterinnen, Programmbeauftragte)

Anzahl Frauen (auf 22 Stellen) per 31.12.87	25
noch im Dienst per 31.12.90	18
ausgeschieden: Kündigung	3 (wovon 2 mit 50%)
Todesfall	1 (50%)
Versetzung EDA	2
Urlaub	1
	7

Oberes Kader (Sektions- bzw. Fachdienstchef)

Anzahl Frauen per 31.12.87	2
noch im Dienst per 31.12.90	2

Anhang zum Bericht F-DEH Nr.4

Qualifizierende Arbeitsplätze im Sekretariat

Der klassische Sekretariatsberuf ist sozusagen ein Frauenghetto. Einerseits lässt sich das an den Arbeitsinhalten ablesen (ausführen, was andere anordnen; den "Machenden" die Infrastruktur in Schwung halten; Lücken erkennen und füllen, damit der Karren läuft usw.). Andererseits zeigt es sich in der Auslegung der Berufslaufbahnen: Es gibt fast keine. Im Normalfall übt die kaufmännische Berufsfrau ihren Job während ein paar Jahren (zwischen Ausbildungsabschluss und der Geburt eigener Kinder) aus.

In den letzten Jahren haben sich die Randbedingungen verändert, was das Sekretariat in vielen Sektoren der Arbeitswelt mehr und mehr in einen Problembereich verwandelt. Einerseits üben die Frauen ihren Beruf länger aus, sie steigen wieder ein, viele geschiedene Frauen sind auf Erwerbstätigkeit angewiesen, die weibliche Erwerbsquote steigt. Deshalb sind Antworten auf die Frage nach beruflicher Entwicklung (Laufbahnen) nötig. Andererseits hat der Computer Einzug gehalten ins Büro und leider wurde zu selten diese Gelegenheit ergriffen, um interessantere Aufgaben zu definieren. Viele Sekretariatsarbeitsplätze wurden entwertet, weil gewisse interessantere Arbeiten dank EDV der Sachbearbeitung zugeschlagen wurden. Das schafft Unzufriedenheit und nährt Ausstiegsimpulse. Verständlicherweise, gehören doch die Absolventinnen der kaufmännischen Lehren zur Spitzengruppe der weiblichen Berufsllehrensabsolventen. Noch immer wählen erfolgreiche Sekundarschülerinnen, die nicht eine Mittelschule anstreben, am ehesten eine kaufmännische Lehre. Entsprechend ist das Potential und sind die Ansprüche an den Arbeitsplatz. Verstärkt werden die beruflichen Erwartungen durch ein verändertes Selbstverständnis von Frauen, die ganz allgemein in der Gesellschaft mehr gestaltend einzugreifen bereit sind. Das traditionell geschneiderte Berufskleid mag die neue Statur nicht mehr einzukleiden.

Das Sekretariatsproblem stellt sich in der Bundesverwaltung mit ihrer typischen Personalstruktur (ganz schwacher "Mittelbau") besonders krass, weil der Einstieg in die Akademikern vorbehaltene Sachbearbeitung bislang kaum möglich ist. In der DEH in Bern wird - drastisch ausgedrückt - gedacht und Papier produziert. Das Denken (Konzipieren, Disponieren) ist weitgehend ausserhalb des Sekretariats konzentriert. Das Denkpotential der Sekretariatsangestellten bleibt oft untergenutzt. Was sich ein auf Wirksamkeit bedachter Arbeitgeber eigentlich nicht leisten kann.

Im Prinzip bieten sich zwei radikale Grundoptionen an, um das Problem zu lösen:

- **Abschaffung** des Sekretariats, Integration der administrativen Aufgaben in die Sachbearbeitung, also Abbau vertikaler Arbeitsteilung und Streichung der meisten Sekretariatsstellen
- **Neugestaltung aller Arbeitsabläufe**, Schaffung vielseitiger Tätigkeitsfelder auch für Personen mit kaufmännischer Grundausbildung, Entwicklung langfristig attraktiver Berufswege für solche Personen.

Selbstverständlich lassen sich diese Grundoptionen relativieren und kombinieren. Beide Strategien setzen eine genaue Analyse der zu leistenden Arbeit voraus, der Abläufe im System DEH, der Zuweisung der Aufgaben an verschiedene Funktionen, des Zusammenwirkens von Humansystem und Technosystem. Auf der Basis solcher Analysen können konkret alternative Aufgabenzuweisungen begründet werden, die in Pilotprojekten zu erproben wären, bevor man generelle Regeln festlegt und neue Sekretariatsjobs, bzw. Sachbearbeitungsaufgaben definiert.

Kriterien zur Gestaltung von Arbeitsplätzen:

Arbeitswissenschaftler um den ETH-Professor Eberhard Ulich (Zürich) vertreten die Auffassung, dass die Schaffung qualifizierender Arbeitsplätze im längerfristigen Interesse von Arbeitgebern und Arbeitnehmern liegt. Nur wer ständig dazulernt und sein Kompetenzfeld kontinuierlich erweitert, wird in Zukunft neuen beruflichen Herausforderungen gewachsen sein. Diese Ansprüche werden auf unteren Ebenen der Jobhierarchie oft vernachlässigt, ganz besonders bei Frauenarbeitsplätzen, die nicht auf langfristig treue Stelleninhaberinnen ausgerichtet sind. Die DEH kann hier im Rahmen ihres Chancenförderungsprojekts für Frauen einen wesentlichen Kontrapunkt setzen.

Konkret wären für Personen mit kaufmännischer Grundausbildung Ausbildungsplätze zu schaffen, die

- Möglichkeiten bieten, dazuzulernen und Entwicklungschancen für Laufbahnen öffnen
- sinnstiftende Tätigkeiten beinhalten
- gesellschaftliche Anerkennung finden
- weder Ueber- noch Unterforderung erzeugen
- ganzheitliche Aufgabenlösungen einschliessen und erlauben, die Ergebnisse anhand der Anforderungen zu überprüfen
- vielfältige Aktivitäten umfassen (planen, ausführen, kontrollieren; verschiedene persönliche Kräfte und Sinnen beanspruchen)
- Möglichkeiten zu sozialer Interaktion, zu Kooperation im Team geben
- Autonomie in dem Sinn stärken, als auch Dispositions- und Entscheidungsmöglichkeiten vorhanden sind.

Zusätzliche Qualifizierung:

Welche Option man auch wählt - Ausdünnung und Aufhebung des Sekretariats oder Kreation neuer Funktionen und Lauf-

bahnen - das Sekretariatspersonal braucht Chancen, um zusätzliche Kompetenzen zu erwerben. Und sich dadurch für neue Aufgaben zu qualifizieren. Solche Aufgaben können beispielsweise in der Informatikberatung und -betreuung liegen. Oder in der Gestaltung der Kommunikation, der Betriebsorganisation, der Personalbetreuung usw. Einerseits ist an Entwicklungen *on the Job* zu denken, an *Job Enrichment* (mehr abschliessende Kompetenz, Uebernahme von Aufgaben, die bisher der Sachbearbeitung oblagen wie Vertragswesen und Budgetkontrolle), vertikale und horizontale Mobilität, Felderfahrung usw. (Ansätze in dieser Richtung sind innerhalb der DEH spürbar.) Andererseits wäre zu prüfen, ob die Bundesverwaltung nicht Fortbildungseinheiten anbieten könnte, die - kumuliert - ein betriebswirtschaftliches Diplom (Aequivalenz zum Abschluss an einer Höheren Wirtschafts- und Verwaltungsschule) erreichbar macht. Im Hinblick auf die prognostizierte Rationalisierung im Bürobereich in naher Zukunft wäre dies eine sehr sinnvolle Massnahme. Verbunden mit beiden Innovationsstrategiem wäre der Aufbau neuer Berufslaufbahnen. Der neue Status der Administratorin ist ein Schritt in dieser Richtung, doch die Möglichkeiten müssten vielfältiger und zahlreicher werden. Solche Konstruktionen sind von den Ergebnissen der eingangs erwähnten Aktivitätenanalyse innerhalb der ganzen DEH (und evtl. in verwandten Aemtern) abhängig.

Wichtig ist in jedem Fall, dass die Perspektiven und die zur Veränderung nötigen Ansprüche absolut transparent sind. Jede Frau, die sich interessiert, muss wissen, welche Bedingungen gelten, welche Unterstützung die Organisation bietet und welche Selbstverantwortung sie zu übernehmen hat, um aus der beruflichen Sackgasse hinauszuhüpfen.

Mai 91/ema