

ENTWICKLUNGS- UND AUFSTIEGSMANAGEMENT FÜR WEIBLICHE NACHWUCHSTALENTE

IN KLEINEN UND MITTLEREN UNTERNEHMEN

EIN LEITFADEN FÜR PERSONALVERANTWORTLICHE





Vorwort	5
Einführung. Gründe. Motivation.	6
Vorbereitungsphase	8
Umsetzungsphase – Den Wandel antreten	10
BAUSTEIN I: Unternehmenskultur neu ausrichten	10
BAUSTEIN II: Top-down-Prinzip	11
BAUSTEIN III: Rekrutierung und Beförderung als Schlüsselbereiche begreifen	12
BAUSTEIN IV: Personalentwicklung an Lebensphasen der Beschäftigten ausrichten	14
BAUSTEIN V: Individuelle Maßnahmen	22
BAUSTEIN VI: Methodik für Diversity Management	23
Evaluation der Umsetzungsphase, Justierung und Ausweitung weiterer Schritte	24
Literaturhinweise	25
In eigener Sache	26
Impressum	27



Liebe Leserinnen und Leser,

die hochwertigen beruflichen Qualifikationen von Frauen bilden heutzutage optimale Voraussetzungen, um einen relevanten Beitrag zur Schließung der Fachkräftelücke in deutschen Unternehmen zu leisten und die Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft der Unternehmen positiv zu gestalten. Sie sind damit unverzichtbarer Bestandteil der Arbeitnehmerschaft.

Aber auch wenn der Frauenanteil im Top- und Mittelmanagement in den letzten Jahren leicht angestiegen ist¹, steht die tatsächliche Repräsentation von Frauen in Führungspositionen in keinem Verhältnis zum Frauenanteil (etwa 50 Prozent) unter den Hochschulabgängerinnen und -abgängern², aus denen die Führungskräfte regelmäßig hervorgehen. In den vergangenen Jahren haben sie ihr Qualifikationsniveau sogar signifikant erhöht und Männer in einigen Bereichen und Disziplinen bereits überholt. Statistisch gesehen ist es daher ausgeschlossen, dass momentan die besten Köpfe die Geschicke der Unternehmen lenken.

Um zukunftsfähig zu bleiben und im Wettbewerb um die besten Arbeitskräfte zu bestehen, beabsichtigen Personalverantwortliche in Unternehmen daher zunehmend, die Personalpolitik stärker auf weibliche Beschäftigte als große Gruppe von Potenzialträgerinnen auszurichten, auch um mehr Vielfalt in den Führungsetagen zu erreichen.



Mit diesem Leitfaden möchten wir Impulse setzen und aufzeigen, wie eine Kombination aus individuellen Strategien und Maßnahmen – individuums- sowie organisationszentriert – in Unternehmen geeignet ist, um die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen zu erreichen.

Die Digitalisierung treibt aktuell ohnehin tiefgreifende Veränderungen in Bezug auf die strukturelle (Re-)Organisation des Arbeitslebens voran. Warum sollten wir nicht diese Entwicklung und ihre Möglichkeiten der technischen Neuerungen gleichzeitig für die Neuorganisation der Arbeitswelt im Sinne einer größeren Chancengleichheit nutzen?

Zwar gibt es kein einfaches Patentrezept zur Erhöhung des Frauenanteils in Fach- und Führungspositionen, denn Karrieren sind so vielfältig wie die Individuen, die sie (aus-)machen; gleichwohl zeigen wir im Folgenden viele Faktoren auf, die individuelle Karrieren erleichtern können.

Eva Leschinski
Leiterin
Kompetenzzentrum Frau und Beruf OWL

Christina Rouvray
wiss. Mitarbeiterin
Kompetenzzentrum Frau und Beruf OWL

¹ Siehe die Studie *Frauen im Management in OWL*, herausgegeben vom Kompetenzzentrum Frau und Beruf OWL, OstWestfalenLippe GmbH, 2015.

² Vgl. Fachkräftemonitor der Industrie- und Handelskammern: www.ihk-fachkraefte-nrw.de/fachkraefte-monitor.html und www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/BildungForschungKultur/Hochschulen/Tabellen/FrauenanteileAkademischeLaufbahn.html

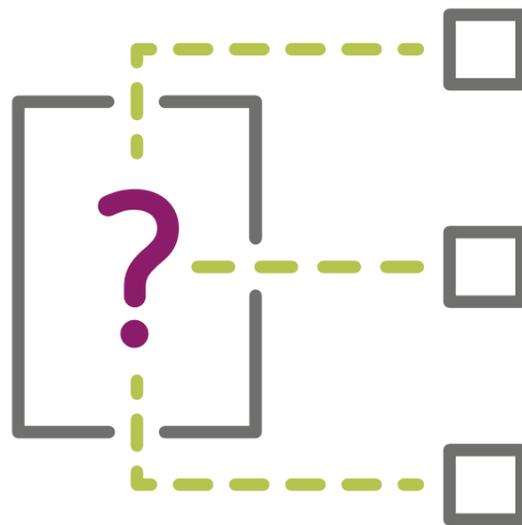
EINFÜHRUNG. GRÜNDE. MOTIVATION.



Die Rahmenbedingungen der Erwerbstätigkeit für Frauen und Männer stellen sich im Einzelfall sowie strukturell sehr unterschiedlich dar, sodass sich diese für Frauen innerhalb anderer Parameter abspielen als für Männer. Denn die Struktur der Arbeitswelt, insbesondere der „typischen“ Erwerbsbiografie, beruht auf der Erwartung, dass Beschäftigte souverän über ihre Arbeitszeit entscheiden können, ohne durch familiäre Verpflichtungen eingeschränkt zu sein. Tarifverträge, Kriterien der Arbeits- und Qualifikationsbewertung, Bestimmungen zur Normalarbeitszeit und ähnliche scheinbar objektive, betriebsübergreifende Regelungen sind am Muster männlicher Normalbiografien als Alleinverdiener der Familie ausgerichtet.

Dies gilt umso mehr für Führungspositionen. In der Regel sind diese an eine spezifische Anforderungsstruktur und -kultur geknüpft, die potenziell nur solche Arbeitskräfte vollständig erfüllen können, die von familiären Pflichten frei sind und zusätzlich noch eine Person im Hintergrund haben, die ihnen den Rücken freihält. Als Angehörige der bisher in Führungspositionen überrepräsentierten Gruppe haben Männer zudem leichteren Zugang als Frauen zu den relevanten Netzwerken, die ihre Nachfolger wiederum nach dem Ähnlichkeitsschema rekrutieren.

Den weiblichen Beschäftigten wird zudem teilweise weniger Risikobereitschaft und – aufgrund unterstellter familiärer Verpflichtungen – auch weniger Leistungsfähigkeit zugetraut.³ Diese formellen und auch informellen Strukturen in Unternehmen verbinden sich mit geschlechtsstereotypen Zuschreibungen und traditionellen Vorstellungen der Entscheidungsträger bzgl. der Verantwortlichkeit für Familienarbeit und stellen ein wesentliches Hindernis für die Umsetzung von betrieblicher Chancengleichheit für Frauen und Männer dar.



³Vgl. J. Felfe (2012): *Arbeits- und Organisationspsychologie 2: Führung und Personalentwicklung*, S. 111 und 114.

MOTIVATION FÜR DIE ERHÖHUNG DES FRAUENANTEILS IN FÜHRUNGSPOSITIONEN

Zahlreiche unternehmerische Gründe sprechen dafür, dass Unternehmen sich um die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen bemühen.⁴

Motivation für die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen:

- ☉ Unternehmen mit einem höheren Frauenanteil in Führungsgremien sind wirtschaftlich erfolgreicher.
- ☉ Die Ernennung von weiblichen Vorstandsmitgliedern führt zu positiven Börsenreaktionen.
- ☉ In Krisenzeiten erfolgen weniger Entlassungen von Beschäftigten, wenn in Unternehmen ein hoher Frauenanteil im Topmanagement gegeben ist.
- ☉ Mit der aktiven Ausrichtung der Personalpolitik und Arbeitgebermarke auf weibliche Beschäftigte steigt die Wahrscheinlichkeit, die besten weiblichen und männlichen Arbeitskräfte zu gewinnen und langfristig zu binden.
- ☉ Die Fokussierung von Produktentwicklung und Marketing auf die zunehmend einkommensstarke und selbstbewusste weibliche Kundschaft erhöht die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen; dabei sind (mehr) weibliche Beschäftigte in Teams sowie in führender Funktion erforderlich.

In Bezug auf die Frage, ob Frauen besser führen, sind diverse Studien zu unklaren Ergebnissen gekommen. Genau genommen ist das aber auch nicht die entscheidende Frage für eine veränderte Zielsetzung. Tatsächlich geht es um eine gesunde Durchmischung der Führungskräfte, welche zu vielfältigerem Führungsverhalten führt, denn das kann zu effektiveren Entscheidungsprozessen beitragen. Und gerade Frauen weisen typischerweise etwas andere Führungsstile auf als Männer.

⁴Die folgenden Aussagen beruhen auf Untersuchungen von den Unternehmensberatungen Ernst & Young (*Mixed Leadership*, 2012 & 2015), McKinsey (*McKinsey Report Women Matter*, 2016, und *Women in the Workplace*, 2017) und L. Meyer/M. Seiz (2018): *Arbeitswelten 4.0 im Mittelstand*. Aus der Deloitte-Studienserie „Erfolgsfaktoren im Mittelstand“. Aus der Deloitte-Studienserie „Erfolgsfaktoren im Mittelstand“, sowie A. S. Hernandez Bark und R. van Dick: „Frauen und Führung“, in: U. Wischermann/A. Kirschenbauer (2015): *Geschlechterarrangements in Bewegung*, S. 219 f.

WIE KANN DIES GELINGEN?

Die Entwicklung und Förderung des Potenzials aller Beschäftigten bildet die Grundvoraussetzungen für den Erfolg einer modernen Organisation.

Zentral für höhere Frauenanteile in Führungspositionen ist eine Verzahnung von Maßnahmen, welche strukturelle Änderungen in der Organisationsentwicklung und -kultur anvisieren, und solchen, die auf das Individuum fokussieren. Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind dabei nur ein Baustein des Gesamtpakets und sollten v.a. auch den männlichen Beschäftigten zur Verfügung gestellt werden, um in diesem Bereich eine echte Parität herzustellen.

Die Etablierung von nachhaltig chancengerechten Strukturen im Unternehmen ebnet den besten Köpfen den Weg an die Spitze – ganz unabhängig vom Geschlecht. Diese können optimal im Rahmen von allgemeinen Restrukturierungsprozessen in der Wirtschaft eingebracht werden, wie sie aufgrund der Anforderungen der Digitalisierung ohnehin erfolgen. Wichtig für die Akzeptanz dieses Unternehmensziels bei allen Beschäftigten ist, dass die Änderungen transparent sind, klare Verbindlichkeit erkennen lassen und Leistungsaspekte berücksichtigen.

Darüber hinaus sind viele weitere Einzelmaßnahmen von Bedeutung, die im Folgenden Schritt für Schritt dargestellt und erläutert werden. Wir wollen Personalverantwortliche ermutigen zu prüfen, welche Bausteine im jeweiligen Unternehmen überhaupt notwendig sind, und anschließend eine Priorisierung der Reihenfolge vorzunehmen.



VORBEREITUNGSPHASE

BESTANDSAUFNAHME.

DIE SITUATION ERFASSEN UND ANALYSIEREN



Als Einstieg in die stärkere Fokussierung der Personalpolitik auf weibliche Beschäftigte ist es hilfreich, in einem ersten Schritt eine Bestandsaufnahme vorzunehmen. Die Aufstellung der Beschäftigten nach Tätigkeit und Geschlecht im Unternehmen verschafft einen ersten Überblick über den Status quo. Auf dieser Basis können neue Zielgrößen formuliert werden, in welchen Tätigkeitsbereichen und mithilfe welcher Maßnahmen Änderungen herbeigeführt werden sollen, um die Anteile von Frauen und Männern anzugleichen.

DATENERFASSUNG

a) Für eine **grobe Übersicht** können zunächst folgende Unternehmensdaten zusammengestellt werden:

- ☉ Gesamtanzahl der weiblichen und männlichen Beschäftigten im Unternehmen
- ☉ Grobe Übersicht der Tätigkeitsfelder/Berufsfelder im Unternehmen
- ☉ Anteile von Frauen und Männern in diesen jeweiligen Bereichen

Mithilfe dieser ersten vorgeschlagenen Leitfragen kann eine grafische Übersicht erstellt werden, die die erfassten Zahlen bezüglich der Geschlechterverteilung der Beschäftigten auf einzelne Unternehmensbereiche darstellt, z.B. in einer anschaulichen Tabelle oder Grafik.

Tätigkeitsbereich	Weibliche Beschäftigte (absolut/prozentual)	männliche Beschäftigte (absolut/prozentual)	Anteil Beschäftigte in diesem Unternehmens- bereich insgesamt
Allgemeine Verwaltung			
Controlling			
Produktentwicklung/ Forschung und Entwicklung			
Qualitätskontrolle			
Produktion/Dienstleistung			
Marketing			
Vertrieb/Kundenbetreuung			
ggf. weitere Bereiche aus dem Unternehmen			

b) Detailfragen:

Auf den erhobenen Daten aufbauend, können weitere, detailliertere Informationen ermittelt werden, wie beispielsweise:

- ☉ Anzahl der besetzten Stellen und deren Qualifikationsprofile (grob), v.a. in Bezug auf Führungsaufgaben
- ☉ Anzahl der Stellen in Vollzeit und Teilzeit
- ☉ Anzahl der Führungspositionen
- ☉ Verteilung von männlichen und weiblichen Beschäftigten auf die jeweiligen Stellen, insbesondere die als Führungspositionen charakterisierten

BEDARFSABFRAGE DER BESCHÄFTIGTEN

Die Beschäftigten akzeptieren grundlegende Veränderungen von Unternehmenszielen in der Unternehmens- und Führungskultur eher, wenn sie bei diesem Erneuerungsprozess einbezogen werden.

Im Rahmen einer Beschäftigtenbefragung können Bedarfe hinsichtlich einer größeren Arbeitszeit- und Arbeitsortsouveränität oder Arbeitsorganisation ermittelt werden. Durch die Befragung kann die Unternehmensleitung – praktisch ohne zusätzliche Kosten – nicht nur Zufriedenheit und Wünsche der Beschäftigten, sondern auch ungenutzte Potenziale und mögliche Spielräume für Flexibilität identifizieren.

Fragestellungen zur Bewertung der strukturellen Voraussetzungen im Unternehmen:

- ☉ Wie schätzen die Beschäftigten selbst die Rahmenbedingungen für Frauen in Führungs- und Leitungspositionen oder aufstiegsorientierte Frauen im Unternehmen ein?
- ☉ Wie bewerten die Beschäftigten die Einführung von Maßnahmen zur Erhöhung des Anteils weiblicher Beschäftigter in Führungspositionen?
- ☉ Wo sehen Beschäftigte die größten Hindernisse, die dem Aufstieg von weiblichen Beschäftigten momentan entgegenstehen?

Fragestellungen zu individuellen Maßnahmen und Entwicklungsperspektiven:

- ☉ Nehmen Beschäftigte bereits Führungs- oder Leitungsfunktionen wahr?
- ☉ Besteht der Wunsch nach Übernahme von Führungs- oder Leitungsfunktionen?
- ☉ Welche Fort- und Weiterbildungsbedarfe werden gesehen?
- ☉ Besteht der Wunsch nach Flexibilisierung von Arbeitszeiten oder des Arbeitsortes?

Auf dieser Basis kann eine schriftliche, anonymisierte Beschäftigtenbefragung durchgeführt werden, die möglichst die unterschiedliche Einstellung von weiblichen und männlichen Beschäftigten erkennen lässt. Sinnvollerweise kann die Befragung noch ergänzt werden durch eine mündliche Befragung von Vorgesetzten und den Ergebnissen der Beschäftigtenbefragung dann gegenübergestellt werden.

Am Ende der Analysephase sollte Klarheit bestehen über die wichtigsten Einflussfaktoren für weibliche Karrieren im Unternehmen. Dies bildet den Ansatzpunkt für die Entwicklung eines Personalmarketingkonzeptes, welches der Situation und den Voraussetzungen tatsächlich entspricht.

ZWISCHENBILANZ: NEUE UNTERNEHMENSZIELE SETZEN

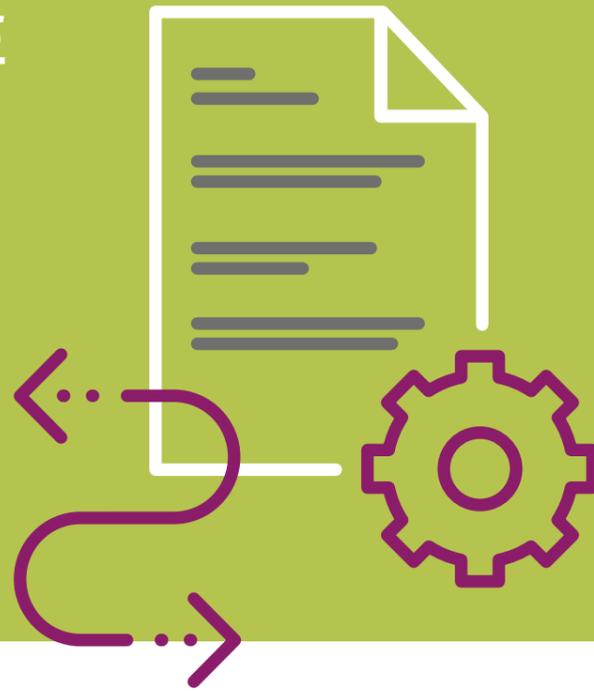
Durch die bis hierhin erfassten Beschäftigtendaten haben Personalverantwortliche einen guten Überblick, wie die aktuelle Situation im Hinblick auf die Verteilung von Führungsaufgaben unter den weiblichen und männlichen Beschäftigten ist. Auf dieser Grundlage kann entschieden werden, inwieweit die Verteilung der Führungsaufgaben auf weibliche und männliche Beschäftigte akzeptabel ist und wo eine Erhöhung des Frauenanteils angestrebt wird. Auch die Beschäftigten sind durch die Befragung eingebunden in die Analyse.

Es ist eine Grundsatzentscheidung, die Förderung der betrieblichen Chancengleichheit von Frauen und Männern zum Unternehmensziel zu erheben. Diese Entscheidung setzt voraus, dass Handlungsprogramme und Verhaltensrichtlinien im Unternehmen sowie die allgemeine Unternehmenskultur dem neuen Ziel angepasst und konkret in der Personalpolitik des Unternehmens verankert werden.



UMSETZUNGSPHASE

DEN WANDEL ANTRETEN



Um eine strategische Neuausrichtung der Unternehmensziele herbeizuführen, welche das Ziel Chancengerechtigkeit einbezieht, kann ein ganzes Bündel von Maßnahmen implementiert werden. Einige davon erscheinen als relativ wenig aufwendige Weiterentwicklung von bereits vorhandener Praxis, einige erfordern mehr persönlichen Einsatz, Investition und langfristiges Denken. Ein ganzheitliches Gesamtkonzept, welches sich aus möglichst vielen Aspekten und Maßnahmen zusammensetzt, entfaltet in der Regel die größte Wirksamkeit.

BAUSTEIN I: UNTERNEHMENSKULTUR NEU AUSRICHTEN DAS (SELBST-)VERSTÄNDNIS VON UNTERNEHMENSKULTUR BETRACHTEN

Unternehmenskultur ist das Leitbild, welches das Unternehmen ausmacht und täglich reproduziert und weiterentwickelt wird, indem die Führungskräfte dies vorleben, die Beschäftigten sich daran orientieren und sich mit den Werten identifizieren können.

Manche dieser Faktoren sind extern und lassen sich kaum vom einzelnen Unternehmen beeinflussen. Andere jedoch sind über Jahre, teils Jahrzehnte, gewachsene betriebliche Praxis, die irgendwann unhinterfragt einfach den Charakter eines Unternehmens ausmachen. Und gerade die internen Faktoren können durch selbst gesetzte Maßnahmen verändert werden.

Eine gute Unternehmenskultur ist dadurch gekennzeichnet, dass sie einen Rahmen bietet, um einerseits das Produkt bzw. die Dienstleistung, welche den Kern des jeweiligen Unternehmens darstellt, kunden- und marktorientiert anzubieten und qualitativ weiterzuentwickeln.

Andererseits beeinflusst die Unternehmenskultur auch stark, wie sehr sich die Beschäftigten mit ihrer Arbeitskraft konstruktiv und innovativ in diesen Prozess einbringen.

Eine gute Unternehmenskultur kann in mehrfacher Hinsicht vorteilhaft bei der Werbung um und Bindung von Arbeitskräften eingesetzt werden, denn sie fördert die Motivation der Beschäftigten, sich engagiert im Unternehmen einzubringen und nicht nur ihre Aufgaben abzuarbeiten. Gleichzeitig erhöht sie die Identifikation mit dem Unternehmen, insbesondere wenn Werte des Unternehmens auch persönlich geteilt werden.



WAS HAT DIE UNTERNEHMENSKULTUR MIT DER CHANCENGLEICHHEIT VON AUFSTIEGSORIENTIERTEN FRAUEN ZU TUN?

Die Unternehmenskultur wirkt sich sehr stark darauf aus, ob und inwiefern die Beschäftigten bereit sind, ihre Kompetenzen aktiv einzubringen. Für weibliche Beschäftigte kann dies auf mehreren Ebenen relevant sein und weitere Dimensionen betreffen als für Männer. Im Einzelnen gibt es mehrere Anknüpfungspunkte:

- ☉ Sind die unternehmenseigenen Medien (z.B. Homepage, Imagebroschüre, Zeitschriften für Beschäftigte, Kundinnen und Kunden, Werbebroschüren u.a.) so gestaltet, dass auch die Frauen mit abgebildet sind?
- ☉ Wird in diesen Kommunikationsmedien eine Sprache verwendet, die inklusiv für Frauen ist? Oder sind sie in Bezeichnungen wie „Mitarbeiter“, „Techniker“, „Betriebsleiter“, „Geschäftsführer“ eher mitgemeint?
- ☉ Bietet die Arbeitsorganisation v.a. in zeitlicher Hinsicht Raum für außerberufliche Verpflichtungen und Wünsche?
- ☉ Werden Meetings spätnachmittags oder abends angesetzt?
- ☉ Werden Beschäftigte in Elternzeit bei der langfristigen Personalplanung, internen Stellenausschreibungen, Beförderungen oder dem Weiterbildungsprogramm einbezogen?
- ☉ Wie arbeiten die Führungskräfte? Verlassen sie immer als Letzte das Büro? Wird eine ständige Erreichbarkeit und Verfügbarkeit auch außerhalb regulärer Arbeitszeiten vorausgesetzt?
- ☉ Wird wertschätzend zurückgemeldet, wenn eine Leistung gut erbracht wurde? Werden nur diejenigen befördert, die am längsten im Büro sind? Oder kommt es auf die Leistungen im Ergebnis an?
- ☉ Bekommen die weiblichen und männlichen Beschäftigten bei vergleichbar verantwortlichen Tätigkeiten das gleiche Gehalt?
- ☉ Wie wird es gehandhabt, wenn männliche Beschäftigte eine Familie gründen? Werden sie ermutigt, Elternzeit zu nehmen? Müssen weibliche oder männliche Beschäftigte Angst vor Karriereeinbußen haben, wenn sie tatsächlich Elternzeit nehmen?

Diese vorangegangenen Fragestellungen zeigen bereits auf, welche Rahmenbedingungen den Aufstieg von Frauen in Führungsverantwortung behindern oder befördern können. Welche Maßnahmen und Strategien im Einzelnen hierfür zielführend sind, wird im weiteren Verlauf dieses Leitfadens vorgestellt.

BAUSTEIN II: TOP-DOWN-PRINZIP FÜHRUNGSKRÄFTE EINBINDEN UND FÜR IHRE ROLLE SENSIBILISIEREN

Die strategische Entscheidung für den Kulturwandel kann nur nach dem Top-down-Prinzip, also aus den obersten Reihen der Geschäftsleitung kommen und von dort in alle Hierarchieebenen getragen werden. Denn zahlreiche alltägliche Entscheidungen von Führungskräften wirken sich unmittelbar auf die Aufstiegschancen der weiblichen Beschäftigten aus und beeinflussen auch deren Interesse am Aufstieg.

Die Unterstützung aus dem Topmanagement für das Thema „Chancengerechtigkeit für weibliche und männliche Beschäftigte“ erhöht die Akzeptanz von neuen Maßnahmen in der Personalentwicklung und trägt zur Verankerung in der Unternehmenskultur bei.

Intensive Vermittlung der neuen Ziele an die Führungskräfte und Beschäftigten auf allen Ebenen, flankiert durch Workshops zur Sensibilisierung für Genderthemen, d.h. beispielsweise stereotype Rollenzuschreibungen, Vorurteile in Bezug auf die Führungskompetenzen weiblicher Beschäftigter u.a., ist der erste Schritt auf diesem Weg. Denn ein umfassenderes Verständnis für und die Einsicht in die Thematik sowie Partizipation können die erforderliche Überzeugungsarbeit gewährleisten und damit einen erheblichen Beitrag zur Erreichung des neuen Unternehmensziels leisten.

*Einzelne Schritte können sein:*⁵

- ☉ Überzeugende Begründung für den Fokus auf Chancengerechtigkeit
- ☉ Investitionen in Weiterbildung für alle Beschäftigten
- ☉ Führungskräfte befähigen, den Wandel voranzubringen (einschl. Trainings zur Gendersensibilisierung)
- ☉ Sicherstellen, dass Verfahren zur Stellenbesetzung, Beförderung und Beurteilung einzelner Beschäftigter fair und geschlechtsneutral verlaufen
- ☉ Fokussierung auf Ergebnisse und Verantwortung, nicht nur auf Präsenz
- ☉ Anpassung der Systeme, insbesondere des Anreiz- und Belohnungssystems

Letztlich kann es sich auch als hilfreich erweisen, wenn auf oberster Führungsebene (mindestens) eine Person bestimmt wird, die für die Umsetzung des Ziels Chancengerechtigkeit verantwortlich ist.

⁵ In Anlehnung an die Publikation: *Women in the Workplace*, herausgegeben von McKinsey & Company und LeanIn.org (2016), S. 20 ff.

BAUSTEIN III: REKRUTIERUNG UND BEFÖRDERUNG ALS SCHLÜSSELBEREICHE BEGREIFEN

Um den Frauenanteil in Fach- und Führungspositionen zu erhöhen, sind Rekrutierung und Beförderung absolute Schlüsselbereiche. Da gerade kleine und mittelständische Unternehmen ihre Führungskräfte häufig aus den Reihen der eigenen Beschäftigten rekrutieren, ist es bedeutsam, wie durchlässig die Verfahren von Einstellung und Beförderung für weibliche Beschäftigte auf allen Ebenen sind. Für Einstellungsverfahren von externen Personen gilt wiederum, dass die Stellenanzeigen alle Frauen ansprechen und das Bewerbungsverfahren transparent und im fairen Wettbewerb abläuft.

REKRUTIERUNGSSPRACHE

Bei der Formulierung von Anforderungsprofilen als Basis der anschließenden Stellenausschreibungen können bereits die ersten Weichen gestellt werden, um mehr Bewerberinnen anzusprechen. Welche Vorgehensweise und welche Formulierungen hierbei besonders geeignet sind, um weibliche Fachkräfte zu gewinnen, ist bereits detailliert in der Broschüre des Kompetenzzentrums Frau und Beruf OWL „überzeuGENDER: Weibliche Fachkräfte gewinnen – Ein Leitfaden für kleine und mittelständische Unternehmen“ ausgeführt worden.⁶ Einige ausgewählte Empfehlungen, die Bewerberinnen besonders ansprechen, sind:

- ☉ Neutrale Formulierungen der Berufsbezeichnung, z. B. „Assistenz der Geschäftsleitung“, oder Nennung beider Geschlechter, idealerweise die weibliche Berufsbezeichnung voran, z. B. „Assistentin/ Assistent der Geschäftsleitung“
- ☉ Verwendung von Adjektiven wie kooperativ, kommunikativ, teamorientiert, verantwortungsvoll, gewissenhaft
- ☉ Verwendung von Verben, die Veränderungen ausdrücken, z. B. entwickeln, wachsen, verbessern
- ☉ Die Sprache vermittelt eine Kommunikation auf Augenhöhe und ein Geben und Nehmen: z. B. „Sie bringen mit ... , wir bieten an ...“
- ☉ Unterteilung der Anforderungsliste in optional und erforderlich

Die Bildersprache der firmeneigenen Medien ist ebenso bedeutsam wie das gesprochene oder geschriebene Wort. Hier stellt sich nicht nur die Frage, ob Frauen überhaupt abgebildet werden, sondern ob die Darstellung auch eine Rollenvielfalt widerspiegelt bzw. dazu ermutigt. Einen ausführlichen Überblick bietet die genannte Broschüre des Kompetenzzentrums Frau und Beruf OWL.



REKRUTIERUNGSKANÄLE

Neben den üblichen Stellenanzeigen in Papierform und auf Onlineplattformen können auch andere Wege genutzt werden, um frühzeitig Kontakte zu (angehenden) Akademikerinnen aufzubauen. Im Folgenden sind ein paar weitere Ideen zusammengestellt:

- ☉ Enge Kontakte zu unterschiedlichen Fachbereichen und Fakultäten von Hochschulen in der Umgebung, um fachlich geeignete Praktikantinnen und/oder Werkstudentinnen zu gewinnen
- ☉ Betreuung von Abschlussarbeiten als Weg, die Arbeitsweise von potenziell zukünftigen Beschäftigten schon frühzeitig kennenzulernen
- ☉ Enge Kontakte zum Career Service an Hochschulen
- ☉ Vergabe von Stipendien explizit an weibliche Studierende
- ☉ Nutzung von Karrieremessen auch direkt in nahe gelegenen Hochschulen
- ☉ Ermöglichung von Job-Shadowing für interessierte Bewerberinnen

OBJEKTIVE GESTALTUNG DER PERSONALAUSWAHL

Strukturierte, leitfadengestützte Interviews erleichtern die Vergleichbarkeit von Bewerbungsgesprächen und leisten damit einen großen Beitrag dazu, Vorstellungsgespräche möglichst objektiv zu gestalten.

Im Auswahlprozess sollte bei jedem Schritt mindestens eine weibliche Führungskraft involviert sein, insbesondere bei den Bewerbungsgesprächen selbst. Das trägt dazu bei, dass die gesamte Gestaltung oder auch nur einzelne Fragen nicht zum Nachteil der Bewerberin ausfallen. Gleichzeitig vermittelt die Anwesenheit einer weiblichen Führungskraft der Bewerberin auch, dass weibliche Karrieren in diesem Unternehmen nicht nur möglich, sondern alltäglich sind.

⁶ Die Broschüre kann in der Rubrik „Publikationen“ unter www.frau-beruf-owl.de heruntergeladen oder als Printausgabe bestellt werden.

TRANSPARENZ UND CHANCENGLEICHHEIT IN BEWERBUNGS- UND AUFSTIEGSPROZESSEN

Bei Personalentscheidungen in Bezug auf die Besetzung von Führungspositionen kann die Einführung von sogenannten Kalibrierungsmeetings ein effektives Instrument darstellen, um diese Prozesse transparenter zu gestalten und so zur Chancengleichheit beizutragen.

Unter Kalibrierungsmeetings ist die Bildung eines Entscheidungsgremiums bestehend aus Führungskräften unterschiedlicher Abteilungen zu verstehen, die in einem gemeinsamen Verfahren über die Auswahl von Kandidatinnen und Kandidaten für Beförderungsstellen entscheiden. Zentral für dieses Verfahren ist, dass Zeitpunkt, Verfahrensweise, Auswahlkriterien und Akteursbeteiligungen genau definiert sind. Produktivität, Überzeugungskraft und Verantwortungsbewusstsein werden zu zentralen Kriterien zur Bestimmung des Karrierepotenzials, was zu einer Versachlichung von Personalentscheidungen beiträgt.

Im Einzelnen läuft das Verfahren so: Wenn die Entscheidung über eine Beförderung ansteht, wird unter der Leitung oder Moderation der Personalverantwortlichen ein Entscheidungsgremium bestehend aus Führungskräften unterschiedlicher Abteilungen zusammengerufen. Die oder der unmittelbar Vorgesetzte macht hier zunächst einen Vorschlag, wie das Entwicklungspotenzial der Bewerberinnen und Bewerber zu bewerten ist. Die anderen

Führungskräfte beraten im Kalibrierungsmeeting, ob sie ebenfalls vom Potenzial der Person überzeugt sind und der Nominierung für die Beförderungsstelle zustimmen. Anschließend entscheiden die Führungskräfte gemeinsam über die Beförderung.

Durch diese Methode werden die Führungskräfte mit ihren Entscheidungen, aber auch in ihren Fähigkeiten, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern, sichtbar. Diese Form von Aushandlung erzeugt eine kollektive Selbstkontrolle des Managements. An die Stelle von Einzelentscheidungen treten kollektive Entscheidungsprozesse. Die sonst typische – oft unbewusste – Auswahl nach sozialen Ähnlichkeiten, die dazu führt, dass Männer vorrangig andere Männer nominieren, wird mithilfe dieses Verfahrens durchbrochen.

Ideal ist es, wenn die Größe des Unternehmens die Voraussetzungen bietet, dass mindestens drei Führungskräfte im Entscheidungsgremium beteiligt sind. Bei kleinen Unternehmen ist zumindest ein Vieraugenprinzip sinnvoll, um das Ziel der Versachlichung von Auswahlverfahren durch Kollektivierung zu erreichen. In modifizierter Form kann dieses Verfahren gleichermaßen für Neueinstellungen verwendet werden.



MASSNAHMEN ZUR VEREINBARKEIT VON FAMILIE UND BERUF ANBIETEN

In vielen Unternehmen bilden Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Erwerbs- und Familienarbeit bereits einen wesentlichen Teil der Personalentwicklung.

Oftmals werden Maßnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit jedoch mit Frauenförderung gleichgesetzt. Allerdings ist dies eine unangebrachte Einschränkung der Thematik wie auch der Perspektive. Denn Kindererziehung ist eine Frage der Familie und nicht ausschließlich der Frauen bzw. Mütter. Fälschlicherweise wird vorausgesetzt, dass die Priorität einer Frau mit Kind(ern) grundsätzlich bei der Erziehungsarbeit liegen wird und sie allenfalls in Teilzeit weiter erwerbstätig sein möchte. Nur für weibliche Beschäftigte wird die Familiengründung folglich zu einem Hindernis für die Karriere – für die Väter wird dieser Umstand kaum beachtet.

Allenfalls für weibliche Führungskräfte in den obersten Führungsetagen gelten Rahmenbedingungen für die Erwerbstätigkeit, unter denen Kinder nicht mehr als Hürde betrachtet werden. Zum einen deshalb, weil viele Unternehmerinnen oder weibliche Unternehmensbeteiligte/Mitglieder bzw. angestellte Managerinnen die Freiheit haben, ihre Arbeitsbedingungen einschließlich der Arbeitszeiten in hohem Maße selbst zu bestimmen; zum anderen ermöglichen höhere Einkommen, dass individuelle Unterstützung in der Kinderbetreuung eher finanziert werden kann.

Gerade Frauen in mittleren Angestelltenpositionen und im Mittelmanagement erreichen aber diese – hilfreichen – Rahmenbedingungen und die erforderliche Autonomie nicht immer, sodass hier die Belastungen zwischen Familienarbeit und Berufstätigkeit höher sind und eher zum Wunsch nach Reduzierung der Arbeitszeit führen.



Das kann man akzeptieren oder im Sinne des Unternehmens zu beeinflussen versuchen. Daher ist es wichtig, klar definierte Maßnahmen für alle Beschäftigten anzubieten und auch die Männer zu ermutigen, diese ihrerseits in Anspruch zu nehmen. Elternzeiten sind durch Vertretungsregelungen gut zu überbrücken und ein gutes Wiedereinstiegsmanagement ebnet den Weg zurück in die Erwerbstätigkeit.⁹

Aus unternehmerischer Sicht besteht ein großes Interesse daran, dass ursprünglich gut integrierte Fach- oder Führungskräfte nicht jahrelang in Elternzeit bleiben, sondern in absehbarer Zeit und mit relativ hoher Stundenzahl zurückkehren und somit ihr Fach- und Erfahrungswissen wieder im Unternehmen einbringen.

Gerade diese Personalmaßnahmen sollten verstärkt die männlichen Beschäftigten in den Fokus rücken, denn eine höhere Wahrnehmung von familiären Aufgaben durch sie trägt auch zur Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern bei. Vielen Frauen wird es erst durch ein entsprechendes Engagement der Väter in der Familie möglich, sich wieder in hohem Maße beruflich zu engagieren – und davon profitieren auch Unternehmen.

Bei kleineren Unternehmen erscheinen pauschale, institutionalisierte Programme nicht immer sinnvoll; hier können individuelle Lösungen für jeden Einzelfall praktikabler sein. Diese individuellen Lösungen können dann für alle Beschäftigten einzeln verhandelt und festgelegt werden und betreffen in der Regel folgende Bereiche:

- ⊗ Dauer der Elternzeit
- ⊗ Verlauf des Wiedereinstiegs
- ⊗ Fortbildungen vor dem Wiedereinstieg

⁹ Vgl. hierzu den separaten *Instrumentenkoffer Berufsrückkehr*, herausgegeben vom Kompetenzzentrum Frau und Beruf OWL (2018), welcher unter www.frau-beruf-owl.de heruntergeladen oder bestellt werden kann.

PERSONALEINSATZPLANUNG

Die Zusammenstellung von Teams ist eine herausfordernde Aufgabe für Personalverantwortliche. Insbesondere in Unternehmen mit einem hohen Anteil an männlichen Beschäftigten ist es hilfreich, wenn möglichst gleichzeitig mehrere weibliche Beschäftigte in einem vorher rein männlichen Team eingesetzt werden. Denn wenn die – ggf. wenigen – weiblichen Beschäftigten jeweils einzeln in einem Team von Männern eingesetzt werden, kann die Token-Problematik entstehen. Das heißt, dass die Frauen, besonders wenn sie noch am Anfang ihrer Karriere stehen, nicht akzeptiert werden. Infolgedessen entstehen häufig Demotivation und Frustration, die dann ggf. zum vorzeitigen Ausscheiden der Mitarbeiterin aus dem Unternehmen führen. Das kann zu dem Schluss verleiten: Frauen bringen nur Unruhe ins Team und lassen sich schlecht integrieren. Es mag jedoch an der Situation gelegen haben, sodass die weibliche Beschäftigte allein auf weiter Flur war und weder im Team noch durch die Teamleitung oder Geschäftsführung Unterstützung erfahren hat.



MODELLE DER ARBEITSORGANISATION UND ARBEITSZEITGESTALTUNG

Zahlreiche Modelle der Arbeitsorganisation und Angebote zur Arbeitszeitgestaltung, die die Vereinbarkeit von beruflichen Anforderungen mit privaten Verpflichtungen und Aktivitäten erhöhen, gehören heutzutage zum Standardrepertoire einer jeden Personalführung. Die Zeitsouveränität der Beschäftigten wird erheblich erhöht durch Flexibilität in der Gestaltung der Dauer und der Verteilung der (Wochen-)Arbeitszeit sowie in der Wahl des Arbeitsortes. Dass dies insbesondere die Familienfreundlichkeit fördert, ist unbestritten und macht es vor allem auch den Vätern möglich, sich mehr in der Familienarbeit zu engagieren.

Grundlegende Bedingungen organisatorischer Art, die Beschäftigten mit familiären Verpflichtungen entgegenkommen, sind:

- ☉ Frühzeitige, verlässliche Einsatzplanung bzw. Planbarkeit der Arbeitszeit
- ☉ Abhalten von wichtigen Besprechungen innerhalb der Regelarbeitszeit und möglichst so, dass auch Teilzeitkräfte daran ohne organisatorischen Aufwand teilnehmen können

Zur Arbeitsorganisation gehört auch die Klärung folgender strategischer Fragen:

- ☉ Sind Kommunikationswege in den Arbeitseinheiten klar und etabliert?
- ☉ Werden die Arbeitsbeziehungen im Rahmen von kultureller Diversität gefördert?
- ☉ Haben alle relevanten/betroffenen Beschäftigten gleichermaßen die Möglichkeit, ihre Vorschläge einzubringen, sich Gehör zu verschaffen und sichtbar zu sein?
- ☉ Haben Beschäftigte das Gefühl, dass sie ihre Arbeitsabläufe möglichst effizient organisieren können, oder wird dies durch gewachsene, nicht hinterfragte Traditionen ungünstig vorgegeben?
- ☉ Haben alle Beschäftigten in der Arbeitseinheit das Gefühl, dass die Arbeitsziele klar definiert sind und grundsätzlich weitgehend erreicht werden? Gibt es Hindernisse bei der Erreichung dieses Ziels?
- ☉ Gibt es etwas, das besonders gut läuft, das sich ggf. auf andere Abteilungen übertragen lässt?
- ☉ Werden die Kompetenzen und Fähigkeiten der einzelnen Teammitglieder ideal genutzt/eingesetzt oder wäre ein anderer Einsatz effektiver?

Mithilfe dieser Leitfragen ist erkennbar, dass es Unterschiede im Zugang zu Entscheidungs- und Meinungsbildungsprozessen für unterschiedliche Beschäftigte gibt. Gerade weibliche Beschäftigte sind nicht immer Teil aller Netzwerke und können bei vorübergehend reduzierten Arbeitszeiten von den informellen Prozessen ausgeschlossen sein. Eine Änderung der betrieblichen Praxis und Kultur in diesen Bereichen der Arbeitsorganisation kann daher zur Erhöhung der Sichtbarkeit, Hörbarkeit und letztlich Chancengerechtigkeit von weiblichen Beschäftigten beitragen.

ARBEITSZEITMODELLE AUSSCHÖPFEN

Grundsätzlich sind nahezu unzählige Modelle der Arbeitszeitgestaltung denkbar. Im Folgenden werden die typischen Modelle der Vollständigkeit halber angesprochen, jedoch nicht tiefergehend dargestellt, da sie als gängige Praxis vorausgesetzt werden:

- ☉ Vollzeitnahe Teilzeit, ca. 30–35 Wochenstunden
- ☉ Klassische Teilzeit
- ☉ Variable Teilzeit
- ☉ Abgestufte Teilzeit
- ☉ Wahlarbeitszeit¹⁰
- ☉ Elternarbeitszeit auch im Schichtbetrieb¹¹
- ☉ Arbeitszeitkonten
- ☉ ggf. Homeoffice

Anpassungen der Arbeitsorganisation nach individuellen Bedürfnissen unterstützen Beschäftigte bei der Ausbalancierung von beruflichen und privaten Bedürfnissen. Hierbei sollte jedoch sichergestellt werden, dass Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort tatsächlich zum Wohle der Beschäftigten ermöglicht wird und nicht nur eine erhöhte Verfügbarkeit im Sinne des Unternehmens erreichen soll. Zu beachten ist die Vereinbarung klarer Regeln, um einerseits die Überbelastung der Angestellten zu verhindern; andererseits sichern solche Spielregeln den reibungslosen Ablauf.

¹⁰ Das Unternehmen Trumpf hat ein Wahlarbeitszeitmodell unter der Überschrift „lebensphasenorientierte Arbeitszeit“ eingeführt. Ziel war die Förderung und der Erhalt der Arbeitsfähigkeit. Die Basisarbeitszeit liegt zwischen 15 und 40 Stunden; innerhalb dieses Rahmens können sich die Beschäftigten alle zwei Jahre ihre Wahlarbeitszeit für die nächsten zwei Jahre aussuchen. Der Anteil der Beschäftigten, die die Möglichkeiten der Wahlarbeitszeit für sich in Anspruch nehmen, stieg seit der Einführung des Modells in 2011 von 10 % auf 16 % in 2016. Siehe Mahler Walther (2017): „Wie können kleine und mittlere Unternehmen bei der Ermöglichung von Zeitsouveränität für ihre Beschäftigten unterstützt werden? Expertise im Rahmen des Zweiten Gleichstellungsberichts der Bundesregierung“. www.gleichstellungsbericht.de, S. 16.

¹¹ Ein anderes mittleres Unternehmen aus der Optikbranche schloss eine Betriebsvereinbarung ab, nach der die Arbeitszeit individuell an die Bedürfnisse von Eltern angepasst werden kann. Diese Arbeitsplätze werden dann vorübergehend aus dem Schichtbetrieb herausgelöst und nach den unterschiedlichen Bedürfnissen gestaltet (siehe K. Mahler Walther, ebenda).

FÜHREN IN TEILZEIT UND JOBSHARING ERMÖGLICHEN

Viele Beschäftigte mit Führungsverantwortung haben mehrjährige Erfahrung in ihrem Fachbereich aufgebaut. Sie tragen die Verantwortung für ihr Team und ihren Aufgabenbereich gerne. Es kann jedoch Zeiten geben, in denen sie dem Unternehmen nicht Vollzeit zur Verfügung stehen können oder möchten. Beispielsweise, wenn sie eine Familie gründen oder ein Pflegefall in der Familie plötzlich eintritt. In beiden Fällen sind weibliche Beschäftigte derzeit noch häufiger diejenigen, welche die Pflegeaufgaben langfristiger und in größerem Umfang übernehmen.

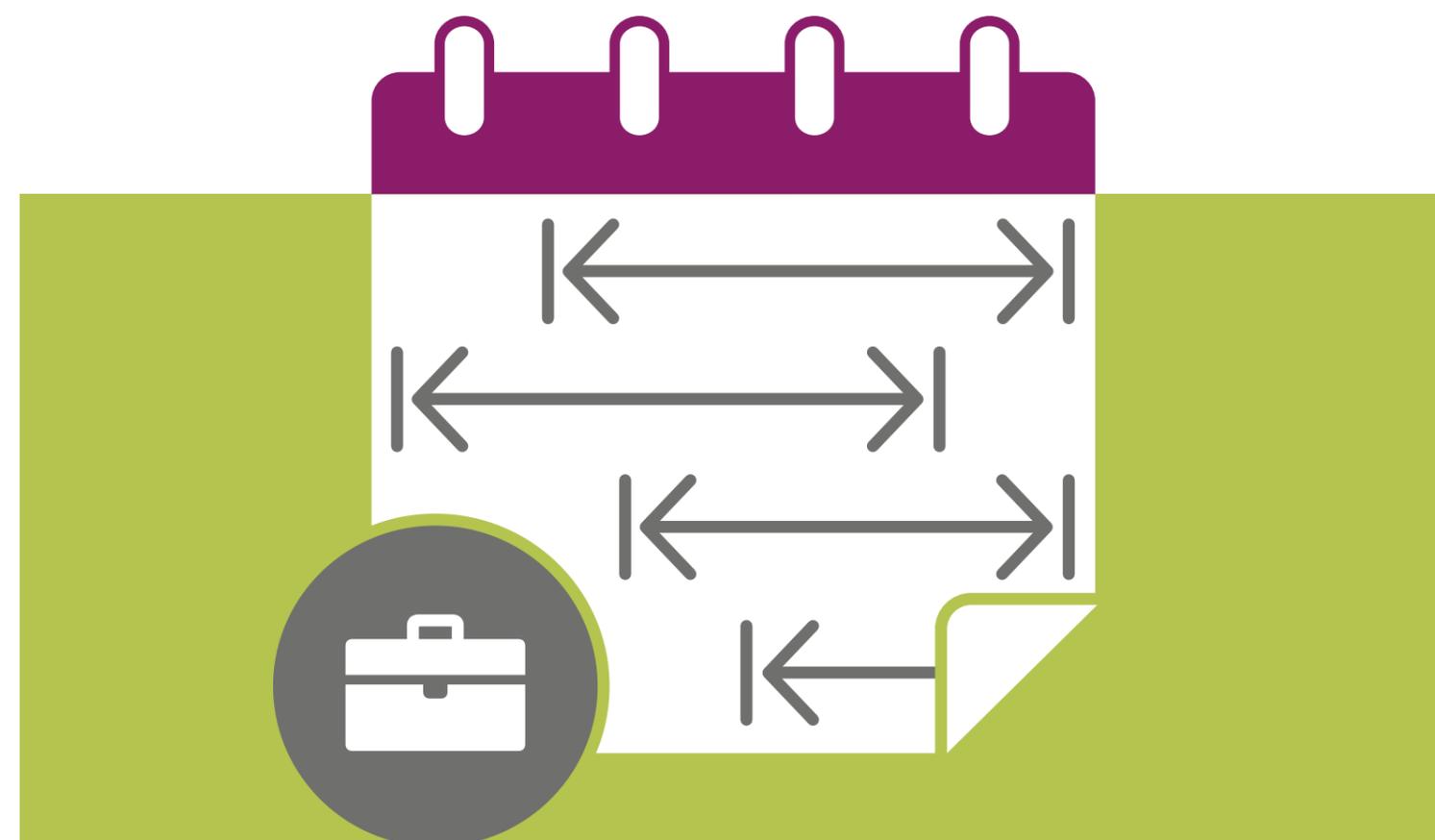
In solchen Situationen kann es sowohl für die Arbeitgeber als auch für die Beschäftigten mit familiären Verpflichtungen eine große Entlastung sein, neue Arbeitszeitmodelle wie z.B. die Führung mit reduzierter Stundenzahl zu erproben. Somit bleibt der beschäftigten Führungskraft mehr Raum für die familiären Verpflichtungen und dem Unternehmen bleibt die Erfahrung und Arbeitskraft der Führungskraft im Wesentlichen erhalten.

Mit vollzeitnaher Teilzeit ist in der Regel ein zeitlicher Umfang von 30 bis 35 Stunden pro Woche gemeint, wobei ein Standardmodell diesbezüglich nicht existiert. Angepasst an die spezifischen Gegebenheiten im Betrieb, sind hier individuelle Lösungen gefragt.

Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren:

- ☉ Anpassung des Aufgabensumms an den reduzierten Stundenumfang
- ☉ Unterscheidung hierbei zwischen Aufgaben der Sachgeschäftsführung und der Personalführung
- ☉ Überzeugungsarbeit bei Kolleginnen und Kollegen, welche die neu verteilten Aufgaben übernehmen, und diese mit ins Boot holen
- ☉ Leistung nicht an Präsenzzeiten, sondern an Qualität der Arbeit messen
- ☉ Klare Spielregeln schaffen:
 - verbindliche Absprachen zur Erreichbarkeit der Führungskraft
 - verbindliche Absprachen zur Vertretungsregelung und Verantwortung für Entscheidungen in dringenden Fällen bei Abwesenheit

Eine andere Möglichkeit, um Führungspositionen in Teilzeit zu ermöglichen, ist das Jobsharing. Hier wird die Tätigkeit einer Führungsposition auf zwei (oder ggf. mehr) Personen aufgeteilt. Wie bei der Führungsstelle in Teilzeit ist es für den Erfolg dieses Modells essenziell, dass klare Absprachen getroffen werden. Die oben genannten Voraussetzungen lassen sich im Wesentlichen auf dieses Modell der Arbeitsorganisation übertragen.



CHANGERECHTIGKEIT FÜR VÄTER – FAMILIEN- VERANTWORTUNG POSITIV BEWERTEN

Alle männlichen Beschäftigten – unabhängig von Führungsverantwortung – spielen eine Rolle dabei, ob und wie schnell das Unternehmensziel echter Chancengerechtigkeit erreicht werden kann. Dies betrifft auch die Frage, ob und inwieweit die männlichen Beschäftigten ermutigt werden, ihr Recht auf Elternzeit in Anspruch zu nehmen. Denn viele junge Väter wünschen sich mehr Zeit für die Familie und möchten aktiv an der Erziehung beteiligt sein.

Je mehr Väter von der Möglichkeit der Elternzeit, der Stundenreduzierung etc. und sonstigen Angeboten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf Gebrauch machen, desto eher wirkt dies den früheren Vorstellungen und geschlechtsstereotypischen Zuschreibungen entgegen. Es wird somit irrelevant für ein Unternehmen, ob ein junger Mann oder eine junge Frau eingestellt oder befördert wird, weil beide gleichermaßen das Risiko mitbringen, in absehbarer Zeit wegen einer Phase der Elternzeit ihre berufliche Tätigkeit vorübergehend zu unterbrechen.

Eine allgemein positive Berücksichtigung der Elternzeit in Beförderungsverfahren für männliche und weibliche Beschäftigte würde zusätzlich dazu beitragen, dass die Wettbewerbsbedingungen für alle Beschäftigten angeglichen werden, da familiär bedingte Unterbrechungen bei einem späteren Aufstiegswunsch nicht mehr zu Nachteilen führen.

ERNEUERUNG VON FÜHRUNGSKULTUR UND NEU- DEFINITION VON KARRIEREMUSTERN

Die Zurückhaltung von Frauen bei der Bewerbung auf Führungspositionen kann unterschiedliche Gründe haben. Es kann von Bedeutung sein, das Verständnis von Karriere zu hinterfragen und insgesamt anzupassen, um anspruchsvolle Karrieren attraktiver für weibliche Beschäftigte zu machen.

Denn wie bereits angesprochen, stellt das aktuell herrschende Karriere- und Führungsmodell oftmals hohe Anforderungen und fordert ein persönliches Engagement auf Kosten des Privat- und Familienlebens. Diesem prototypischen Bild von Führungskräften kann ein Unternehmen aktiv entgegenwirken.

Die neuen Voraussetzungen und Anforderungen der digitalisierten Arbeitswelt können hierbei sogar unterstützend wirken. Denn zunehmend sind kooperative Arbeitsentscheidungen in flachen Hierarchien üblich und interdisziplinäre Teamarbeit rückt in den Vordergrund, sodass die Fähigkeit einer Führungskraft, andere an Entscheidungen teilnehmen zu lassen, ein zunehmend wichtiger Aspekt sein wird. Auch andere, eher weiblich konnotierte Kompetenzen, wie etwa kommunikative und soziale Fähigkeiten (z.B. individuelle Unterstützung der Mitarbeitenden), gewinnen an Bedeutung.

Die Veränderung der Führungskultur in Unternehmen kann in dieser Hinsicht zu besseren Karrierechancen für Frauen beitragen. Denn warum sollte eine Karriere beispielsweise nicht auch mit begrenzten Zeitaufwendungen und Unterbrechungen möglich sein? Warum sollte eine streng lineare Aufwärtsbewegung, die sogenannte Kaminkarriere, der ausschließliche Karriereweg sein?

In Phasen intensiver außerberuflicher Verpflichtungen sind auch Seitwärtsbewegungen denkbar; weibliche Beschäftigte können dann z.B. eine Expertinnenfunktion wahrnehmen und Personalverantwortung zeitlich begrenzt aufgeben oder reduzieren, wenn damit eine höhere Flexibilität in Arbeitszeit und -ort und/oder eine Reduzierung ihrer Arbeitszeit erreicht werden kann. Eine solche Möglichkeit wird zwar in einzelnen Unternehmen gelegentlich schon praktiziert, doch bleibt dies häufig auf Einzelfälle beschränkt.

ZUGANG ZU NETZWERKEN FÜR FÜHRUNGS- UND NACHWUCHSFÜHRUNGSKRÄFTE ERMÖGLICHEN

Der Zugang zu Netzwerken ist beim beruflichen Aufstieg unerlässlich. Sie ermöglichen den Aufbau persönlicher Beziehungen, die sowohl die berufliche als auch die persönliche Entwicklung voranbringen können. Regelmäßige Treffen – etwa in Form von persönlichen Erfahrungsaustauschen oder regelmäßigen Projekten – können zum Wissens- und Best-Practice-Austausch sowie zur kollegialen Fallberatung genutzt werden. Strategien und Erfolgsmodelle in unternehmerischen Fragen und im Hinblick auf Personalentwicklung können Gegenstand der Treffen und Gespräche sein. Gleichermaßen werden aufstiegsorientierte Frauen auf ihrem Karriereweg durch Netzwerke unterstützt.

Formelle, durch Unternehmen initiierte Netzwerke können in ihrer Wirksamkeit gestärkt werden, wenn die Mitgliedschaft nach definierten Kriterien erfolgt. Zu klären sind hier folgende wesentliche Fragen:

- ☉ Welche Zielsetzung wird mit dem Netzwerkaufbau verbunden?
- ☉ Setzt sich das Netzwerk aus allen Hierarchieebenen im Unternehmen zusammen?
- ☉ Erfolgt der Aufbau eines reinen Frauennetzwerks oder wird ein gemischtgeschlechtliches Netzwerk ins Leben gerufen?

Die Antworten hierauf bestimmen die Ausgestaltung des Netzwerks. Steht die Erhöhung der Aufstiegsperspektive für weibliche Fachkräfte im Vordergrund, ist es erforderlich, dass das reine Frauennetzwerk Berührungspunkte zum Topmanagement schafft und von der Führungsspitze gewollt ist.

Solche – mehr oder weniger institutionalisierten – Angebote können im Leitbild auf der Homepage und in sonstigen Medien mit interner und externer Wirkung kommuniziert werden, sodass auch externe hoch qualifizierte Frauen auf das Unternehmen aufmerksam werden. Weibliche Vorbilder können sowohl in der Öffentlichkeitsarbeit als auch intern als Vorbildfrauen in die Unternehmenskommunikation integriert werden.

In diesem Zusammenhang ist darauf zu achten, dass ein Netzwerk für aufstiegsorientierte Frauen nicht mit einem Netzwerk für Familienfreundlichkeit gleichgesetzt wird. Denn „Familie“ ist ein ganz separates Thema, welches beide Elternteile gleichermaßen betrifft.

LEISTUNGSGERECHTE ENTLOHNUNG

Im Wettbewerb um die besten Köpfe ist die Bezahlung ein nicht zu vernachlässigender Faktor. Die monetäre Gratifikation ist ein Zeichen von Anerkennung und Würdigung der Leistungen der Fach- und Führungskräfte. Die Angleichung der Gehälter von männlichen und weiblichen Beschäftigten ist nicht nur eine freundliche Geste, die auch aus ethischen Gründen geboten ist, sondern wird zukünftig eine strategische Notwendigkeit im Wettbewerb um die besten Führungskräfte darstellen.

Für weibliche Führungskräfte kann die Angleichung des Gehalts an das der Kollegen in vergleichbarer Position darüber hinaus auch einen Beitrag zur Verbesserung der individuellen Kinderbetreuung leisten. Auch das dürfte die Neigung der weiblichen Beschäftigten fördern, Aufgaben in (höheren) Führungsebenen zu übernehmen.



BAUSTEIN V: INDIVIDUELLE MASSNAHMEN

Die folgenden beiden Maßnahmen der Personalentwicklung sind personenbezogen und in der Regel bekannt. Sie gelten als geeignetes Mittel zur individuellen, persönlichen Entwicklung und sind als Unterstützung für Beschäftigte, insbesondere bei der erstmaligen Übernahme von verantwortlichen Positionen, weiterhin eine gute Strategie in Ergänzung zu strukturellen Maßnahmen.

MENTORING

Ein Instrument zur Begleitung und Unterstützung des beruflichen Weges von jungen Potenzialträgerinnen – den Mentees – zu Führungsnachwuchskräften ist das Mentoring. Das heißt, erfahrene Mentorinnen oder Mentoren werden mit Nachwuchsführungskräften, den Mentees, zusammengebracht, denen sie ihr Wissen über betriebliche Strukturen und Prozesse weitergeben. Mentorinnen und Mentoren kennen wiederkehrende Strategien und typische Karrierewege; sie wissen, wie Menschen im Berufsleben taktieren. Diese Kompetenzen stellen sie partnerschaftlich und in der Regel ehrenamtlich im Sinne einer Hilfe zur Selbsthilfe zur Verfügung. Durch die Begleitung und Unterstützung von weiblichen Beschäftigten auf ihrem Karriereweg werden die Führungskompetenzen erweitert, Zugänge zu Netzwerken eröffnet und dadurch Aufstiegschancen verbessert.

Wenn solche Mentoring-Tandems nicht aus demselben, sondern aus unterschiedlichen Unternehmen kommen, wird dies als Cross-Mentoring bezeichnet. Diese Konstellation hat den Vorteil, dass beide Beteiligten unterschiedliche betriebliche Strukturen kennenlernen und unterschiedliche Erfahrungen einbringen; außerdem können sich hier keine Interessenkonflikte aus firmeninternen Verbindungen ergeben. Kleine und mittelständische Unternehmen haben nicht immer die erforderlichen Kapazitäten, um firmeninterne Mentoring-Programme durchzuführen. Deshalb bietet das Cross-Mentoring gerade ihnen die Möglichkeit, diesen individuellen Ansatz zur Personalentwicklung für sich zu realisieren.

Mentoring-Tandems können auf unterschiedlichste Art und Weise zusammenfinden. In der Region Ostwestfalen-Lippe sind verschiedene hochwertige Mentoring-Programme zu finden, welche an den Anforderungen von weiblichen Nachwuchstalente sowie Unternehmen ausgerichtet sind.

COACHING

In Einzelfällen ist es zielführend, dass die neu aufgestiegene Führungskraft durch ein individuelles Coaching begleitet wird, z.B. wenn ein bisheriges Teammitglied die Teamleitung und damit eine neue Rolle einnimmt. Dies kann im Einzelfall über den Mangel an zeitlich und inhaltlich passenden Gruppenfortbildungen/-angeboten hinweghelfen oder diese flankieren. Hier ist es am sinnvollsten, wenn die Nachwuchsführungskraft einen Coach nach eigener Wahl findet. Die Kosten können trotzdem vom Unternehmen getragen werden, zumal der Ausbau der Führungskompetenzen letztlich dem Unternehmen zugutekommt.



BAUSTEIN VI: METHODIK FÜR DIVERSITY MANAGEMENT

Schlussendlich kann sich die Frage stellen, ob es Methoden oder Ansätze gibt, wie ein Veränderungsprozess zur Erhöhung von Chancengerechtigkeit und mehr Frauen in Fach- und Führungspositionen in Unternehmen begonnen und dauerhaft gehandhabt werden kann.

Diversity wird gleichermaßen mit Diversität oder Vielfalt übersetzt und bezieht sich auf unterschiedliche Merkmale von Personen wie Geschlecht, Alter, Herkunft, Religion, sexuelle Orientierung oder Behinderung. Diversity Management ist eine konkrete Personalentwicklungsstrategie, welche das Ziel verfolgt, Organisationen erfolgreicher zu machen. Diversität wird hier als eine Chance gesehen, Effektivität und Lernfähigkeit von Organisationen zu steigern, bzw. als Managementtechnik verwendet, um mit bestehender personeller Vielfalt im Unternehmen erfolgreich umzugehen, Reibungsverluste, Demotivation und Fluktuation zu vermeiden.¹²

Vielfalt richtig zu managen heißt – in aller Kürze zusammengefasst – Bedingungen zu schaffen, unter denen alle Beschäftigten viel leisten können und wollen, um dadurch erhebliche Produktivitätspotenziale erschließen zu können.¹³

*Folgende Maßnahmen werden für das Diversity Management als zentral betrachtet:*¹⁴

- ☉ Strukturelle Institutionalisierung (Einrichtung einer Stelle oder Abteilung) des Diversity Managements, ggf. auch Vernetzung mit ähnlichen Stellen in anderen Unternehmen
- ☉ Beratungsangebote für Minderheitengruppen
- ☉ Mentoringprogramme
- ☉ Diversitytrainings zur Steigerung von chancengleichheitsförderlicher Kompetenz (Sensibilität erhöhen für Situation derer, die nicht zur überrepräsentierten Gruppe gehören, sowie Umgang mit vielfältiger Belegschaft) und zur Motivation für Führungskräfte
- ☉ Evaluation der Diversitymaßnahmen
- ☉ Diversityorientierte Betriebsvereinbarungen
- ☉ Diversityorientierte Gestaltung personalwirtschaftlicher Aufgabenfelder
- ☉ Diversityorientierte Einrichtungen (z.B. Kindergärten, Gebetsräume)
- ☉ Verankerung von Diversity in Unternehmenskultur
- ☉ Ermittlung und Überprüfung des Diversity-Management-Bedarfs
- ☉ Kommunikation der Diversityaktivitäten
- ☉ Flexible Arbeitszeiten
- ☉ Nach verschiedenen Diversityfaktoren gemischte Teams

*Als Argumente für die Einführung von Diversity Management als Personalentwicklungsstrategie werden folgende Gründe angeführt:*¹⁵

- ☉ Kostenargument: eine wertschätzende Arbeitsumgebung wirkt sich positiv auf Motivation und Arbeitszufriedenheit aus, was der Leistungserstellung zugutekommt und sich in einer Produktivitätssteigerung niederschlägt; Kosten für Arbeitsausfälle oder Einarbeitung neuer Beschäftigter werden reduziert
- ☉ Marketingargument: Beschäftigte mit unterschiedlichen Diversitätsmerkmalen haben ein anderes Verständnis von bzw. einen anderen Zugang zu Zielgruppen des Produktmarketings
- ☉ Personalmarketing: Unternehmen, die durch Aktivitäten im Bereich Diversity Management positiv auffallen, sind ein attraktiver Arbeitgeber für alle Bewerberinnen und Bewerber – auch solche aus Minderheitengruppen: positive Auswirkung auf das Arbeitgeberimage und Bindung von Beschäftigten
- ☉ Flexibilisierungsargument: Diversität wirkt Betriebsblindheit entgegen, fördert Akzeptanz alternativer Sichtweisen, besseren Umgang mit Unsicherheiten
- ☉ Kreativitätsargument: verbreitertes Wertespektrum und Einbringen von mehr neuen Ideen durch Diversität; vielfältigere Standpunkte führen zu innovativeren Gruppenentscheidungen
- ☉ Problemlösungsargument: gemischte Gruppen sind kreativer und kommen zu tragfähigeren Lösungen; die Wissensbasis ist breiter und ermöglicht die Realisierung qualitativ besserer Lösungsansätze; dies kann jedoch ggf. mehr Zeit brauchen, bis eine Lösung gefunden wird

¹² Vgl. K. Hansen (2003): „Sinnvolle Konzepte zur Herstellung von Chancengleichheit“, in: Maria Buchmayr u.a.: *Frauen in die Chefetagen!?*, S. 110.

¹³ Vgl. G. Krell (2000): „Managing Diversity. Optionen für (mehr) Frauen in Führungspositionen“, in: S. Peters/N. Benschel (Hg.): *Frauen und Männer im Management. Diversity in Diskurs und Praxis*, S. 108.

¹⁴ ebd., S. 112 f.

¹⁵ Vgl. D. Rastetter: „Managing Diversity in Teams: Erkenntnisse aus der Gruppenforschung“, in G. Krell/H. Wächter (2006): *Diversity Management – Impulse aus der Personalforschung*, S. 99.



EVALUATION DER UMSETZUNGSPHASE, JUSTIERUNG UND AUSWEITUNG WEITERER SCHRITTE



Nachdem unterschiedliche Maßnahmen für den Unternehmenswandel implementiert worden sind, ist es nach einer gewissen Zeit geboten zu prüfen, ob die Maßnahmen zur Erreichung des Ziels (Erhöhung des Frauenanteils in Fach- und Führungspositionen) beigetragen haben. Schon zu Beginn der Maßnahmenimplementierung sollten sowohl ein bestimmter Zeitraum für die Durchführung der Maßnahmen festgelegt als auch verantwortliche Personen im Unternehmen bestimmt werden.

Folgende Kriterien können hierzu herangezogen werden:¹⁶

- ☉ Kann der Erfolg anhand von harten Fakten beurteilt werden?
 - Anzahl weiblicher Bewerbungen
 - Anteil Teilnehmerinnen an Qualifikationsmaßnahmen
 - Zunehmende Zahl von Frauen in höheren Positionen
 - Senkung von Fluktuationsziffern
 - Frauen auf qualifizierten Positionen, die zuvor eher oder ausschließlich mit Männern besetzt waren
- ☉ Lassen sich weiche Faktoren identifizieren, die für den Konzepterfolg sprechen?
 - Betriebsklima
 - Kundenzufriedenheit
 - Veränderungen in Führungsstil und Kommunikationskultur
 - Erfolgreiche eigeninitiierte Bewerbungen auf Positionen im Haus durch Frauen mit Führungspotenzial
- ☉ Gibt es Anzeichen für Störungen, die unerwünschte Nebenwirkungen signalisieren?
 - Unzufriedenheit
 - Neid außerhalb der Zielgruppe
 - Anzeichen übersteigerter Reaktionen innerhalb der Zielgruppe
 - Frustrationserscheinungen im Projektteam
- ☉ Sind Kosteneffekte erkennbar und mit positiven Effekten aufzurechnen, z.B. Aufwand für Personalentwicklungsmaßnahmen mit erhöhter Effektivität?

sollte nunmehr eine Übertragung auf diese Bereiche erfolgen, sodass die gesamte Unternehmenskultur von dem Wandel profitiert. Die Verantwortung für diese Elemente des Personalmarketings liegt nunmehr bei den Führungskräften aller Abteilungen und wird zunehmend in den Betriebsalltag integriert. Eine solche Überprüfung kann genauso wie die ursprüngliche Bestandsaufnahme mehrere Akteurinnen und Akteure im Unternehmen einbeziehen. Interessant ist, wie die Auswirkungen der Maßnahmen beurteilt werden – und zwar sowohl von der Projektgruppe oder -verantwortlichen als auch von allen weiblichen Beschäftigten.

In diesem Zusammenhang kann ein gut funktionierendes Netzwerk unter Personalverantwortlichen in kleineren und mittleren Unternehmen hilfreich sein. Schon allein der allgemeine Austausch in der Peergroup kann weiterführend und unterstützend wirken. Zusätzlich können durch eine Kooperation auch Ressourcen zusammengelegt werden, etwa für die gemeinsame Organisation folgender Maßnahmen:

- ☉ Weiterbildungsangebote und Workshops zur Entwicklung der eigenen Führungskräfte (z.B. gemeinsame Kostentragung für Referentinnen oder Referenten von Workshops/Fortbildungen, Aufbau eines Mentoring-Netzwerks)
- ☉ Kooperation bei Angeboten für Dual Career Couples
- ☉ Kooperation beim Angebot von besonderen familienfreundlichen Maßnahmen (Ferienangebote für Kinder, aber ggf. auch gemeinschaftlicher Druck aus der Wirtschaft auf kommunale Angebote für ausreichende Kinderbetreuungsangebote)

Je nach dem Ergebnis der Evaluation können einzelne oder alle Maßnahmen genauso wie bisher oder ggf. in modifizierter Form fortgesetzt werden. Soweit die Maßnahmen zur Erhöhung der Chancengleichheit noch nicht in allen Bereichen oder Abteilungen durchgeführt wurden,

¹⁶ Vgl. K. Hansen/G. Goos (1997): Frauenorientiertes Personalmarketing. Chancen – Wege – Perspektiven, S. 303 ff.

LITERATURHINWEISE

Die folgende Aufstellung enthält die zur Erstellung dieser Broschüre verwendete sowie auch weiterführende Literatur zur Vertiefung der Fragen und für Anregungen zur Organisationsentwicklung:

☉ Nina Bessing / Marc Gärtner u.a.	<i>Flexibles Arbeiten in Führung. Ein Leitfaden für die Praxis.</i> EAF Berlin. Diversity in Leadership (Hrsg.), Berlin 2016
☉ Sonja Bischoff	<i>Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland – die 4. Studie,</i> Bielefeld 2005
☉ Andreas Boes / Anja Bultemeier / Rainer Trinczek (Hrsg.)	<i>Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten. Analysen, Strategien und Good Practices aus modernen Unternehmen,</i> Wiesbaden 2013
☉ Maria Buchmayr u.a.	<i>Frauen in die Chefetagen!?,</i> Innsbruck 2003
☉ Jörg Felfe	<i>Arbeits- und Organisationspsychologie 2: Führung und Personalentwicklung,</i> Stuttgart 2012
☉ Katrin Hansen / Gisela Goos	<i>Frauenorientiertes Personalmarketing. Chancen – Wege – Perspektiven,</i> Sternenfels 1997
☉ Gertraude Krell / Hartmut Wächter	<i>Diversity Management: Impulse aus der Personalforschung,</i> München 2006
☉ Kathrin Mahler Walther	„Wie können kleine und mittlere Unternehmen bei der Ermöglichung von Zeitsouveränität für ihre Beschäftigten unterstützt werden? Expertise im Rahmen des Zweiten Gleichstellungsberichts der Bundesregierung“, www.gleichstellungsbericht.de , 2017
☉ McKinsey Studie	<i>Women in the Workplace,</i> 2016
☉ Lutz Meyer / Markus Seiz (Hrsg./ Ansprechpartner)	<i>Arbeitswelten 4.0 im Mittelstand. Aus der Deloitte-Studienreihe „Erfolgsfaktoren im Mittelstand“,</i> 2018
☉ Sibylle Peters / Norbert Bense (Hrsg.)	<i>Frauen und Männer im Management. Diversity in Diskurs und Praxis,</i> Wiesbaden 2000
☉ Sibylle Peters / Sonja Schmicker / Sybille Weinert (Hrsg.)	<i>Flankierende Personalentwicklung durch Mentoring,</i> München u.a. 2004
☉ Sandra Struthmann	<i>Gender- und Diversity-Management,</i> Augsburg 2012
☉ Ulla Wischermann / Annette Kirschenbauer (Hrsg.)	<i>Geschlechterarrangements in Bewegung,</i> Bielefeld 2015 (darin insbes. Anja Bultemeier: „Karriere und Vereinbarkeit“)

IN EIGENER SACHE

DAS KOMPETENZZENTRUM FRAU UND BERUF OWL

Das Kompetenzzentrum Frau und Beruf OstWestfalenLippe verfolgt das Ziel, die beruflichen Chancen von Frauen und die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen in OstWestfalenLippe nachhaltig zu verbessern. Deshalb steht der Dialog mit der Wirtschaft im Mittelpunkt des Handelns, um das bisher ungenutzte weibliche Fachkräftepotenzial deutlich besser zu nutzen. In Kooperation mit den Wirtschaftsförderungen und den Gleichstellungsstellen der Kreise in OWL und der Stadt Bielefeld bringt das Kompetenzzentrum Frau und Beruf OWL die Perspektiven von Wirtschafts- und Frauenpolitik zusammen. Durch die Trägerschaft der OstWestfalenLippe GmbH ist das Kompetenzzentrum Frau und Beruf OWL in die regionalen Netzwerkstrukturen eingebunden. Das macht eine enge Zusammenarbeit mit der ostwestfälisch-lippischen Wirtschaft und vielen regionalen Partnerinnen und Partnern möglich.

Zu den strategischen Partnerinnen und Partnern gehören:

- ☉ Gleichstellungsstellen
- ☉ Wirtschaftsförderungen
- ☉ kleine und mittlere Unternehmen
- ☉ Kammern
- ☉ Hochschulen
- ☉ Arbeitsagenturen
- ☉ Jobcenter
- ☉ Gewerkschaften und Initiativen

Gemeinsam werden Synergiepotenziale genutzt und konkrete Angebote konzipiert und realisiert:

- ☉ Veranstaltungen und Workshops in Zusammenarbeit mit Unternehmen
- ☉ Vernetzung regionaler Akteurinnen und Akteure
- ☉ Auszeichnungen und Siegel zum Thema „Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Pflege“
- ☉ Studien, Broschüren und Leitfäden zur Orientierung für Unternehmen
- ☉ Sprechstunde für Unternehmen zum Thema „Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Pflege“



Aktuelle Informationen zu unseren Veranstaltungen, Projekten und Angeboten gibt es auf den Webseiten www.frau-beruf-owl.de und www.competentia.nrw.de.

Das Kompetenzzentrum Frau und Beruf OWL ist Teil der Landesinitiative Frau und Wirtschaft. Trägerin ist die OstWestfalenLippe GmbH in Kooperation mit der Stadt Bielefeld und den Kreisen Gütersloh, Herford, Höxter, Lippe, Minden-Lübbecke und Paderborn. Mit den regionalen Kompetenzzentren Frau und Beruf leistet das Land Nordrhein-Westfalen einen wichtigen Beitrag zur Verbesserung der beruflichen Situation von Frauen.

WEITERE PUBLIKATIONEN DES KOMPETENZZENTRUMS FRAU UND BERUF OWL:

- ☉ Instrumentenkoffer Berufsrückkehr – Ein Leitfaden für Personalverantwortliche zum Wiedereinstiegsmanagement, 2018
- ☉ Beruf und Pflege vereinbaren – Ein Leitfaden für Personalverantwortliche, 2017
- ☉ überzeuGENDER: Weibliche Fachkräfte gewinnen – Ein Leitfaden für kleine und mittelständische Unternehmen, 2017
- ☉ Familienbewusste Personalpolitik in OWL, 2016
- ☉ Frauen im Management in OstWestfalenLippe, 2015
- ☉ Führen mit reduzierter Arbeitszeit, 2015

IMPRESSUM

Herausgeber:
Kompetenzzentrum Frau und Beruf OWL
OstWestfalenLippe GmbH
Turnerstraße 5–9 | 33602 Bielefeld

Telefon: 0521 / 96733-291
competentia@ostwestfalen-lippe.de
www.frau-beruf-owl.de
www.competentia.nrw.de

Verantwortlich:
Herbert Weber, Geschäftsführer der OstWestfalenLippe GmbH,
Eva Leschinski, Leiterin des Kompetenzzentrums Frau und Beruf OWL

Redaktion:
Eva Leschinski, Christina Rouvray

Design und Illustration: ardventure.de | Bielefeld

Druck: Druckerei Matz, Inh. Inken Beckmann

Stand: August 2018

Das Kompetenzzentrum Frau und Beruf wird gefördert durch:

Ministerium für Heimat, Kommunales,
Bau und Gleichstellung
des Landes Nordrhein-Westfalen



EUROPÄISCHE UNION
Investition in unsere Zukunft
Europäischer Fonds
für regionale Entwicklung

Trägerin:

OWL
OstWestfalenLippe
Gesellschaft zur Förderung der Region mbH