

Auch wenn zahlreiche Unternehmen in Bezug auf Frauenfreundlichkeit laut aktueller Umfrage einiges vorweisen können, bleibt vieles Oberflächenmaniküre. Was Frauen aber wirklich weiter bringt, ist ein ganzheitlicher Ansatz, der den Dreisatz aus Wollen, Können und Dürfen berücksichtigt.

Was Frauen wirklich brauchen

Die Zahlen sind bekannt: Frauen stellen 51 Prozent der Bevölkerung und immerhin 45 Prozent der Erwerbstätigen, aber unverändert nur 27 Prozent der Führungskräfte in der Privatwirtschaft – Tendenz kaum steigend (Statistisches Bundesamt 2006, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung 2010). Über das Ziel, dieses Missverhältnis – vor allem aus wirtschaftlicher Notwendigkeit – aufzulösen, besteht verbal gesellschaftlicher Konsens. Erst kürzlich trafen sich Bundesregierung und Personalverantwortliche der DAX-Unternehmen, um darüber zu reden, wie man zu mehr Gleichberechtigung in Führungspositionen kommen kann. Inzwischen kommt kein deutsches Unternehmen mehr daran vorbei, den Anteil von Frauen in Führungspositionen offiziell erhöhen zu wollen. Erst kürzlich wurde zum ersten Mal der Woman-on-Board-Index für die größten deutschen Unternehmen ermittelt. Einige Unternehmen haben aufwändige Programme

aufgesetzt, um den Frauenanteil in Führungspositionen auszubauen. Aber: Der Erfolg bleibt aus, der Frauenanteil niedrig. Warum greifen diese wohlgemeinten Programme nicht? Schrecken die Unternehmen vor einem wirklichen Wandel der Unternehmenskultur zurück? Oder haben sie es schlicht versäumt, die tatsächlichen Barrieren und Bedürfnisse aufzudecken?

Umfrage: Ist Ihre Firma frauenfreundlich?

Wie es um den Stand der Frauenfreundlichkeit in deutschen Unternehmen jenseits von Imagebroschüren bestellt ist, wollte das Netzwerk ‚Synergie durch Vielfalt‘ kürzlich wissen. Dazu hat es eine Online-Kurzumfrage gestartet: „Ist Ihr Unternehmen frauenfreundlich?“ (Tab) Der erfreuliche Aspekt der Umfrage zeigt, dass mehr als zwei Drittel der Teilnehmer und Teilnehmerinnen in frauenfreundlichen Unternehmen arbeiten – so wurden sie eingestuft, weil mehr als sieben Fragen des Tests mit „Ja“ beantwortet wurden. Besonders als frauenfreundlich geltende Faktoren schneiden gut ab: Teilzeittätigkeiten werden bei 90 Prozent der Befragten anerkannt (aber nur bei 58 Prozent gilt diese Anerkennung auch für Führungskräfte in Teilzeit), Telearbeit ist bei 72 Prozent akzeptiert, Frauennetzwerke und Mentoring-Programme sind bei 44 Prozent eingerichtet, Kinderbetreuung (56 Prozent) oder Kinder-Abholzeiten (74 Prozent) werden berücksichtigt. Das Arbeitsklima werden zu 88 Prozent und die Unternehmenskultur zu 71 Prozent positiv

eingeschätzt. Das Commitment des Top-Managements zu Frauenförderung sehen 57 Prozent.

Allerdings lassen andere Werte aufhorchen: Die Schlüsselfrage, ob nämlich der Frauenanteil in Führungspositionen mehr als 15 Prozent beträgt, konnten nur 34 Prozent der Befragten bejahen.

Den schlechtesten Wert erreichte mit nur 29 Prozent Zustimmung die Frage nach einer vorhandenen Ursachenanalyse, warum Frauen weniger in Führungspositionen vertreten sind. Es bejahten auch nur knapp 40 Prozent der Teilnehmer und Teilnehmerinnen, ob die geltenden Rekrutierungs- und Beförderungskriterien daraufhin überprüft worden seien, ob sie Frauen oder andere Mitarbeitergruppen, wie etwa Teilzeitkräfte, benachteiligten. Relativ schlechte Werte ergaben auch die Fragen nach gleichem Lohn für Männer und Frauen für gleiche Arbeit (65 Prozent) sowie nach der Akzeptanz von Vätern, die länger als acht Wochen Elternzeit nehmen (38 Prozent).

Offensichtlich klappt vieles, was von alleine geht, schon recht gut in den Unternehmen. Es wird jedoch deutlich, dass die meisten Unternehmen vor einer tiefer gehenden, systematischen Analyse über verdeckte wirkende Mechanismen und Hemmnisse bei Frauenkarrieren zurückschrecken.

Auch ein Wandel der traditionellen Rollenverteilung in Familien hat



Dr. Petra Köppel,
Inhaberin,
Synergy Consult,
Parsdorf

✉ petra.koeppel@synergyconsult.de



Nicole Leber,
Betreuerin Netzwerk
‚Synergie durch
Vielfalt‘, Synergy
Consult, Parsdorf

✉ nicole.leber@synergyconsult.de

Stichwörter in diesem Beitrag

- Frauenförderung
- Motivation
- Qualifikation
- Unternehmenskultur

Tab: Der Fragenkatalog „Ist Ihr Unternehmen frauenfreundlich?“

| Frage | Prozent Ja-Stimmen |
|---|--------------------|
| 1. Ist in Ihrem Unternehmen Teilzeit anerkannt? | 90,3 |
| 2. Ist Teilzeit auch für Führungskräfte möglich? | 58,2 |
| 3. Können Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Telearbeit in Anspruch nehmen? | 72,4 |
| 4. Bieten Sie Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf an? | 78,4 |
| 5. Liegt der Frauenanteil in Führungspositionen bei mehr als 15 Prozent? | 34,3 |
| 6. Hat Ihr Top-Management ein Commitment abgegeben, Frauen zu fördern? | 56,7 |
| 7. Haben Sie eine Ursachenanalyse durchgeführt, warum Frauen weniger in Führung vertreten sind? | 29,1 |
| 8. Gibt es in Ihrem Unternehmen Frauennetzwerke, Mentoring oder andere Frauenprogramme? | 44,0 |
| 9. Haben Sie Ihre Rekrutierungs- und Beförderungskriterien daraufhin überprüft, ob sie Frauen oder andere Mitarbeitergruppen benachteiligen, wie etwa Teilzeitkräfte? | 39,6 |
| 10. Wird es in Ihrem Betrieb akzeptiert, wenn Mann oder Frau um 16 Uhr geht, um die Kinder vom Kindergarten abzuholen? | 73,9 |
| 11. Ist Ihre Unternehmenskultur offen, transparent und mitarbeiterorientiert? | 70,9 |
| 12. Nehmen junge Väter mehr als acht Wochen Elternzeit? | 38,1 |
| 13. Fühlen sich Ihre Mitarbeiterinnen wohl, auch wenn sie in reinen Männerteams arbeiten? | 88,1 |
| 14. Sorgt sich Ihr Unternehmen um Kinderbetreuung? | 56,0 |
| 15. Verdienen Frauen und Männer Ihrer Einschätzung nach für gleiche Arbeit gleichen Lohn? | 64,9 |
| Mehr als sieben (die Hälfte der) Fragen mit ja beantwortet | 67,9 |

noch kaum eingesetzt. Nur damit können jedoch die wirklichen Barrieren abgebaut werden und die derzeit nur oberflächlich wirkenden Maßnahmen in die Richtung bringen, dass tatsächlich mehr Frauen in Führung kommen.

Veränderungen realisieren

Bevor also kostspielige Förder-Programme gestartet werden, sollten Unternehmen ein Audit durchführen, also eine eingehende Untersuchung der unternehmensspezifischen Barrieren. Diese Audits basieren einerseits auf der Erhebung der Personalstrukturen – etwa dem Frauenanteil nach Ebenen und Bereichen, in Teilzeit und Weiterbildungsteilnahmen – und andererseits auf der gelebten Unternehmenskultur. Die Analyse deckt unreflektierte Verhaltensweisen und benachteiligende Prozesse ebenso auf wie versteckte Potenziale. Nach den Erfahrungen unserer Beratungspraxis lassen sich die Stell-

schrauben für Veränderungen sehr einleuchtend mit dem Modell Wollen-Können-Dürfen klären: (Abb. 2)

- Wollen umfasst die Motivation der Frauen, sich in einer männlich do-

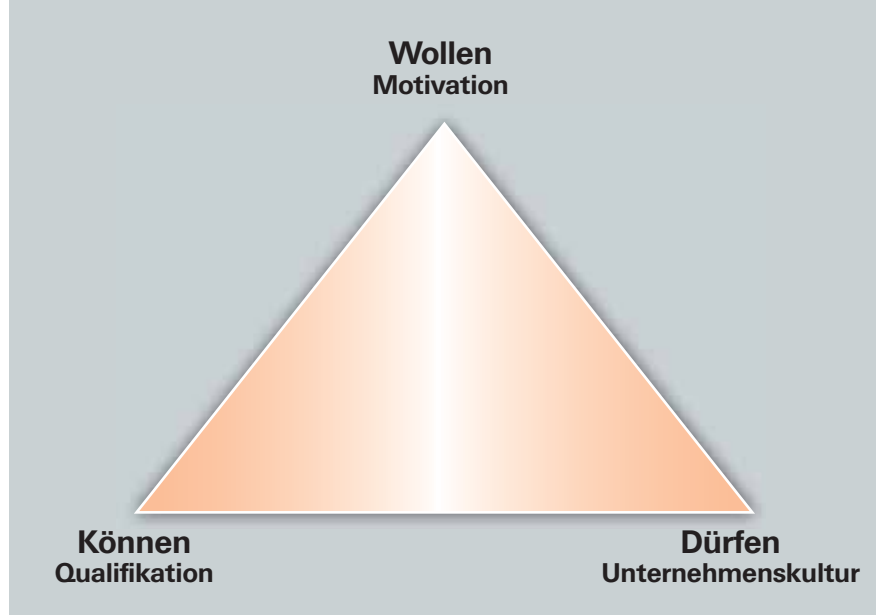
minierten Umgebung überhaupt auf eine Führungsposition einzulassen.

- Können verweist auf Qualifikation und Schlüsselkompetenzen wie Selbstvermarktung, Durchsetzungsvermögen und Netzwerken.
- Dürfen hinterfragt, ob die Unternehmenskultur überhaupt Frauenkarrieren zulässt.

Einige der folgenden typischen Probleme verweisen auf das, was Frauen wirklich brauchen. Erste Lösungsansätze und Good Practices zeigen, dass es machbar ist.

Damit Frauen in der aktuellen Ausgangslage überhaupt Karriere machen wollen, müssen ihre Wünsche und Anforderungen, etwa hinsichtlich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, stärker berücksichtigt werden. Kinderbetreuung wie in den firmeneigenen Kindergärten bei Siemens oder Daimler, flexible Arbeitszeiten, Home Offices, ein Elternzeitpass wie bei Henkel zum langfristig geplanten Wiedereinstieg sind einige der strukturellen Antworten von Unternehmen, um das Potenzial der Frauen besser zu nutzen. Gleichzeitig unterstützen solche Angebote auch moderne Väter, die sich weniger als traditionelle Ernährer sehen und ihre Kinder nur am Wochenende oder bestenfalls für eine Gute-Nacht-Geschichte treffen wollen. Darüber hinaus ist es wesentlich, Anreize für

Abb.: Das Modell Wollen – Können – Dürfen



Frauen zu schaffen, oben mitmischen zu wollen. Rollenvorbilder von erfolgreichen weiblichen Führungskräften sind essenziell für Nachwuchskräfte: Wer eine erfolgreiche Chefin und ihren Weg kennt, kann sich diese Rolle für sich vorstellen und dieses Ziel selbst entwickeln.

Mehr Frauen als Männer machen Abitur – mit besseren Noten. Auch Hochschulabschlüsse erreichen jüngere Frauen ähnlich häufig – und meist schneller – als gleichaltrige Männer (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Gender-Datenreport 2005). Oft genug werden diese weiblichen Bildungsgewinnerinnen dennoch zu Karriereverliererinnen, weil für einen erfolgreichen Karriereverlauf neben der fachlichen Qualifikation auch andere Fähigkeiten eine wesentliche Rolle spielen: Dazu gehört das Selbstmarketing genauso wie ein unermüdliches Netzwerken. Nur so wird Mann wie Frau für die Entscheidungsträger sichtbar, erhält entscheidende Infos, etwa über freiwerdende Stellen, kann Partner für eigene Vorhaben gewinnen oder Tipps für die eigene Persönlichkeitsentwicklung und Karriereplanung erhalten. Diese Instrumente kann jede Frau über Führungskräfte trainings, Mentoring-Programme und Netzwerke lernen: ERGO etwa bietet Mentoring-Programme für Frauen an, bei E.ON findet sich unternehmensintern das aus 15 Ingenieurinnen bestehende Netzwerk IngE zur Förderung des weiblichen technischen Nachwuchses und Bosch hat einen Kreis für weibliche Führungskräfte gebildet, der sich regelmäßig trifft.

Entscheidend für Frauenkarrieren ist jedoch die Unternehmenskultur. Das beweist Microsoft Deutschland: von 15 Vorstandsmitgliedern sind dort sieben weiblich. Diesem positiven Beispiel folgend muss die allgemeine Akzeptanz von Frauen in Führungspositionen im Mindset des Unternehmens und der Beteiligten verankert werden – angefangen beim Top Management über die Lehmschicht des mittleren Managements bis hin zur Belegschaft in ihrer ganzen Breite. Denn jede und jeder tendiert – beispielsweise bei Stellenbesetzungen – dazu, möglichst ähnliche Kandidaten

Frauenkarrieren fördern

Das Netzwerk ‚Synergie durch Vielfalt‘ wird sich noch in diesem Jahr in einer Synergiewerkstatt bei der Deutschen Post DHL in Bonn der Frage widmen: „Frauenförderung 2.0 – Was Frauen wirklich brauchen“. Erfolgreiche Frauen treten dabei in Dialog mit den Teilnehmern – operative Führungskräfte, HR- und Diversity-Manager – und arbeiten gemeinsam an innovativen, möglichst konkreten Lösungen.

www.synergie-durch-vielfalt.de

als sympathisch, kompetent und eben passend einzuschätzen. Wer sich dessen bewusst ist, wird vielleicht einmal Neues wagen, sprich: eine Frau auswählen. Um diesen Mut zu stimulieren, muss etwa bei RWE die Kandidatenliste mindestens eine Person mit diversem Hintergrund enthalten und bei Vodafone eine Frau.

Wirtschaftlicher Gewinn

Jedes Unternehmen ist anders – auch gerade in Bezug auf die Situation von Frauen in seinen Reihen. Anhand einer detaillierten Analyse des Ist-Zustands und der Identifikation der jeweiligen Handlungsfelder ist ein stimmiges Konzept zur Optimierung der Frauenförderung zu erstellen. Dabei darf ein wichtiger Baustein nicht fehlen: Kosten und Nutzen von Frauenförderung gegenüberzustellen. Der Nutzen in Form von Synergieeffekten sollte für jedes Unternehmen – entweder qualitativ oder quantitativ – möglichst konkret erfasst werden. Mit dieser Gegenüberstellung sind meist auch zahlen-, daten-, faktenorientierte Top-Entscheider zu überzeugen.

Vor allem folgende Synergieeffekte bringen einen wirtschaftlichen Vorteil:

- über Mitarbeiterinnen weibliche Kundinnen gewinnen, indem deren Bedürfnisse identifiziert, zielgruppenspezifische Produkte entwickelt und Marketingstrategien angepasst werden

- über gemischte Teams Innovation und Kreativität erhöhen, indem über unterschiedliche Sichtweisen

komplexe Probleme untersucht und durch gegenseitiges Zuhören neue Ideen generiert werden

- über die Attraktivität als frauen- und familienfreundlicher Arbeitgeber andere Bewerber und Bewerberinnen ansprechen, dem Fachkräftemangel entgegenzutreten und Retention sowie Engagement steigern
- über die gesteigerte Mitarbeiterorientierung und Übernahme gesellschaftlicher Verpflichtungen die Anforderungen der politischen Entscheidungsträger sowie der Öffentlichkeit erfüllen

Erfolgsfaktor für jedes Frauenförderungskonzept ist schließlich das Commitment der Geschäftsführung: Nur damit lassen sich die unteren Berichtsebenen vom anstehenden Wandel überzeugen. Denn darum geht es letztendlich: Frauenförderung ist kein losgelöstes Programm, sondern ein Kulturwandel.

Nur wenn bei Frauenförderungsprogrammen die drei Komponenten Wollen – Können – Dürfen berücksichtigt und verbessert werden, wird es zu einem nachhaltigen Erfolg kommen: mehr Frauen in Führungspositionen. Entscheidend ist dabei nicht die Fülle an einzelnen Angeboten, sondern der ganzheitliche Ansatz, der auf den drei Ebenen Motivation, Qualifikation und Unternehmenskultur gleichzeitig wirkt. Die jeweiligen konkreten Aktivitäten müssen aufeinander abgestimmt und im Unternehmensalltag verankert werden. Entscheidend ist, die Akzeptanz mit Hilfe wirtschaftlicher Fakten zu erzeugen, um zusammen mit dem Top-Management nachhaltig Denkweisen und Verhalten zu verändern.

Das bedeutet auch: Nicht die Frauen müssen sich ändern, sondern die Unternehmenskulturen. Frauen – und immer mehr Männer – haben keine Lust auf Überstunden im Büro bis in den späten Abend oder den Verzicht auf Familie und Privatleben. Attraktive Unternehmen passen ihre Unternehmenskultur an: Von Führung auf Teilzeit, Telearbeitsplätzen und effizienten Meetings, die zeitlich nicht am Arbeiten hindern und inhaltlich die Arbeit voranbringen, profitieren alle – und zahlen es mit Engagement zurück.