

MEHR FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN AUS DEN EIGENEN REIHEN

EIN STATUSBERICHT FÜR DIE
REGION NIEDERRHEIN

Impressum

Herausgeber:
Stadt Duisburg
Stabsstelle für Wahlen, Europaangelegenheiten und Informationslogistik
Bismarckplatz 1
47198 Duisburg

Kompetenzzentrum Frau und Beruf Niederrhein
Stadt Duisburg – Träger des Kompetenzzentrums;
Verbundpartner: Institut für Modelle beruflicher und sozialer Entwicklung (IMBSE GmbH) und SOS-Kinderdorf Niederrhein
www.competentia.nrw/Niederrhein

Verantwortlich: Burkhard Beyersdorff
Leiter Stabsstelle für Wahlen, Europaangelegenheiten und Informationslogistik
Telefon: 0203 283-3117, E-Mail: b.beyersdorff@stadt-duisburg.de

Teilprojekt im Rahmen des Kompetenzzentrums Frau und Beruf Niederrhein
'Mehr Frauen in Führungspositionen aus den eigenen Reihen'
Magdalena Kowalczyk
Katharina Küpper-Schreiber
Irene Schiefen
Telefon: 0203 283-4997, E-Mail: competentia.kowalczyk@stadt-duisburg.de

Autoren/Autorinnen:
Prof. Dr. Christian Rüttgers, Prof. Dr. Marco Zimmer,
Dr. Christina Goesmann, Isabel Vahlhaus

ipo - Institut für Personal- & Organisationsforschung
der FOM Hochschule für Oekonomie & Management gGmbH
www.fom-ipo.de

Dezember 2017

ISBN-Nr. 978-3-89279-152-2

Inhalt

Statement Kompetenzzentrum Frau und Beruf Niederrhein	4
Statement ipo-FOM Hochschule	5
1. Einleitung	6
2. Diskutierte Gründe für die Männerdominanz in Führungspositionen...7	7
3. Standardisierte Befragung von KMU am Niederrhein.....	9
3.1 Vorgehen und Stichprobe.....	9
3.2 Ergebnisse.....	9
4. Leitfadeninterviews mit Personalverantwortlichen und weiblichen Führungskräften.....	16
4.1 Vorgehen und Stichprobe.....	16
4.2 Individuelle Werdegänge, Motivationen und Erfahrungen.....	17
4.3 Personalauswahl – Ansprache und Förderung von (künftigen) weiblichen Führungskräften	19
4.4 Rahmenbedingungen der Arbeit – Unternehmenskultur, Diversity Management, Führung in Teilzeit und Fragen der Vereinbarkeit	21
4.5 Anregungen der Befragten	23
5. Ableitung von Handlungsempfehlungen.....	25
5.1 Netzwerkbildung.....	25
5.2 Vereinbarkeit von Familie und Beruf	26
5.3 Personalentwicklung.....	27
Abbildungsverzeichnis	29
Literaturverzeichnis.....	30

STATEMENT

Kompetenzzentrum Frau und Beruf Niederrhein

Projekt „Mehr Frauen in Führungspositionen aus den eigenen Reihen“

Seit 2012 arbeitet das Kompetenzzentrum Frau und Beruf Niederrhein in Kooperation mit wirtschaf-, arbeitsmarkt- und gleichstellungspolitischen Akteurinnen und Akteuren, um kleine und mittlere Unternehmen (KMU) bei der Schaffung guter Bedingungen für erwerbstätige Frauen zu unterstützen, weitere Fachkräftepotenziale von Frauen zu erschließen und gleichstellungspolitische Entwicklungsimpulse für die Region zu setzen. So können gemeinsam erfolgreiche Projekte in der Region Niederrhein realisiert werden, die auch überregional positive Effekte zeigen.

Das Kompetenzzentrum Frau und Beruf Niederrhein ist eines von 16 Kompetenzzentren landesweit, gefördert aus Mitteln des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) und des Ministeriums für Heimat, Kommunales, Bau und Gleichstellung des Landes Nordrhein-Westfalen (MHKBG NRW). Ein Erfolgsfaktor für wettbewerbsfähige Unternehmen ist die demografiefeste Personalarbeit. Die Folgen der demografischen Entwicklung werden die Unternehmen verstärkt dazu bewegen, das gesamte zur Verfügung stehende Fachkräftepotenzial auszuschöpfen und zu nutzen. Damit stellt sich für eine moderne Personalführung die entscheidende Frage, ob die bisherigen Strategien und Instrumente im Rahmen des betrieblichen Personalmanagements zukunftsfest und effizient sind, um qualifiziertes und motiviertes Personal zu finden und zu binden.

Frauen sind gut ausgebildet und qualifiziert, beispielsweise absolvieren mehr Frauen als Männer ein Hochschulstudium. So bieten sie ein starkes Potenzial für Fach- und Führungsaufgaben. Nach wie vor erreichen aber viele Frauen nicht die beruflichen Positionen, die ihren Potenzialen und Qualifikationen entsprechen.

Das Projekt „Mehr Frauen in Führungspositionen aus den eigenen Reihen“ des Kompetenzzentrums Frau und Beruf Niederrhein soll dazu beitragen, Kompetenzen, Erfahrungen und Möglichkeiten bei der internen Rekrutierung, Bindung und Entwicklung qualifizierter weiblicher Fachkräfte in KMU am Niederrhein zu verankern. Zudem sollen mehr Frauen aus den eigenen Reihen gewonnen werden, ihre Karriere systematisch zu planen und zu steuern. Dadurch werden betriebliche Personalmaßnahmen angestoßen, die weibliche Fachkräfte besser als bislang erreichen.

Eine Unternehmensbefragung, die sich sowohl auf Personalverantwortliche als auch auf weibliche Fach- und Führungskräfte fokussiert, hat das Kompetenzzentrum Frau und Beruf Niederrhein bei der FOM Hochschule für Oekonomie & Management in Auftrag gegeben: Das ipo – Institut für Personal- & Organisationsforschung der FOM hat diese Befragung in KMU am Niederrhein durchgeführt. In Zusammenarbeit mit dem Kompetenzzentrum erstellte das ipo einen Statusbericht mit den Befragungsergebnissen und entwickelte Handlungsempfehlungen für die Region Niederrhein. Durch diese Auswertung der Unternehmensbefragung lassen sich gemeinsam mit KMU Interventionschancen und -möglichkeiten für ‚Mehr Frauen in Führungspositionen aus den eigenen Reihen‘ ableiten. Denn: Nachwuchsförderung und Entwicklung von eigenem weiblichen Führungspersonal sind für KMU ein erfolgversprechender Ansatz, den sie jedoch nicht immer mit eigenen Ressourcen realisieren können. Deshalb wird das Kompetenzzentrum kleinen und mittleren Unternehmen Prozessbegleitung durch Empowerment-Workshops sowohl für ihre Fach- und Führungsfrauen als auch Unternehmens- und Personalverantwortlichen anbieten.

Magdalena Kowalczyk

Katharina Küpper-Schreiber

Projektleitung Kompetenzzentrum Frau und Beruf Niederrhein



STATEMENT

FOM Hochschule für Oekonomie & Management zur Unternehmensbefragung „Mehr Frauen in Führungspositionen aus den eigenen Reihen“

Anwendungsorientierte Forschung, der Transfer ihrer Ergebnisse in die betriebliche Praxis und die Förderung des Dialogs zwischen Forschung und Praxis - das sind die primären Ziele des ipo – Institut für Personal- & Organisationsforschung der FOM Hochschule.

Der von unserem Institut geleistete Baustein des Projekts „Mehr Frauen in Führungspositionen aus den eigenen Reihen“ des Kompetenzzentrums Frau und Beruf Niederrhein reiht sich in Fragestellung und Methodik nahtlos in andere Aktivitäten des Forschungsinstitutes ein. Aspekte der Diversität sind zudem auch an der FOM als Ganzes wichtige Orientierungsgrößen des Handelns.

Der nun vorliegende Kurzbericht des ipo wäre ohne die Mitwirkung diverser Multiplikatoren und Netzwerke in der Region Duisburg-Wesel-Kleve nicht machbar gewesen. Unser Dank gilt daher dem Kompetenzzentrum Frau und Beruf Niederrhein als Initiator und Auftraggeber. Genauso möchten wir auch jenen danken, die an der Studie als Befragungsteilnehmerinnen und -teilnehmer mitgewirkt haben.

Die Ergebnisse dieses Teilprojektes haben wir im April 2017 im Rahmen eines Workshops zusammen mit Multiplikatoren, Expertinnen und Experten der Region im FOM-Hochschulzentrum Wesel diskutiert. Der Kurzbericht sowie der Workshop sind die Grundlage für die nachfolgenden Bausteine des Projektes. Wir wünschen dem Kompetenzzentrum viel Erfolg bei der weiteren Durchführung.

Prof. Dr. Christian Rüttgers

Prof. Dr. Marco Zimmer

Projektleitung

ipo – Institut für Personal- & Organisationsforschung der FOM Hochschule

1. EINLEITUNG

Der vorliegende Kurzbericht fasst die Ergebnisse eines Bausteins des Projektes „Mehr Frauen in Führungspositionen aus den eigenen Reihen“ zusammen. Die FOM Hochschule hat für das Kompetenzzentrum Frau und Beruf Niederrhein untersucht, welche Entwicklungsmöglichkeiten für Frauen in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) aus der Region Niederrhein: Duisburg – Kreis Wesel – Kreis Kleve bestehen. Federführend hat dies das FOM-eigene ipo – Institut für Personal- & Organisationsforschung übernommen.

Ziel der Studie ist es, einen Statusbericht für die Region vorzulegen. Im Vordergrund stehen dabei einerseits die Entwicklungshindernisse und andererseits die bereits bestehenden Angebote, um Frauen den Weg in eine Führungsposition zu erleichtern. Das Vorgehen umfasst zwei Bestandteile: eine standardisierte Befragung von KMU sowie ergänzende teilstrukturierte Leitfadeninterviews mit Personalverantwortlichen und weiblichen Führungskräften.

Der Bericht ist wie folgt gegliedert: In Kapitel 2 finden sich als Einordnungshilfe komprimiert die in der Forschung diskutierten Gründe für die Männerdominanz in Führungspositionen. Das dritte Kapitel umfasst die Ergebnisse der standardisierten Befragung, bevor in Kapitel 4 die Auswertung der Leitfadeninterviews folgt. In Kapitel 5 schließen sich die Handlungsempfehlungen an. Diese sind thematisch untergliedert und richten sich jeweils an verschiedene Zielgruppen.

2. DISKUTIERTER GRÜNDE FÜR DIE MÄNNER- DOMINANZ IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN

Die vergleichsweise geringe Partizipation von Frauen in Führungspositionen, insbesondere in der obersten Führungsebene, wird in der Literatur unterschiedlich erklärt. Im Folgenden verwenden wir eine Untergliederung in vier Teilaspekte (vgl. hierzu z. B. Rost 2010; Seng et al. 2009): (1) Einstellungen, (2) Stereotype, (3) strukturelle Barrieren und (4) Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Einstellungen

Nach den differenztheoretischen Ansätzen ist der geringere Anteil weiblicher Führungskräfte individuell begründet. Demnach sind Frauen mit Blick auf ihre Karriere weniger selbstbewusst (Mallon/Cassell 1999) und gehen Wettbewerbssituationen tendenziell aus dem Weg (Price 2008).

Stereotype

Eine weitere Erklärung sind geschlechtsspezifische Stereotype, welche bei Selektionsentscheidungen zum Tragen kommen. So werden Frauen Eigenschaften zugeschrieben, welche weniger zu einer Führungsrolle passen als jene der Männer (Eagly/Karau 2002). Der Unterschied zu den differenztheoretischen Erklärungsmustern liegt darin, dass es hier nicht um tatsächlich vorhandene Unterschiede in den Einstellungen, sondern um zugeschriebene Eigenschaften geht.

Strukturelle Barrieren

Daneben gibt es eine Reihe von Ansätzen, die eher die strukturellen Rahmenbedingungen als Ursachen identifizieren. Mit der zugehörigen Metapher der „gläsernen Decke“ ist eine breitere Öffentlichkeit durch einen Artikel im „Wall Street Journal“ in Berührung gekommen (Hymowitz/Schellhardt 1986).

Eine wesentliche Rolle spielen dabei die im bisherigen Karriereverlauf geknüpften Kontakte. Die Netzwerktheorien erklären den geringeren Frauenanteil in Führungspositionen über unterschiedliche Karriereunterstützung aufgrund der Mitgliedschaft in sozialen Netzwerken. Nach der Theorie von Granovetter (1973) steht hierfür die Anzahl der schwachen Bindungen zu anderen Personen im Vordergrund. Burt (1992) erweitert die Perspektive, indem er die so genannten strukturellen Löcher einführt.

Zugang zu besonders relevanten Informationen erhalten solche Personen, denen es gelingt, unverbundene Gruppen miteinander zu verknüpfen. Auch eine männlich dominierte Organisationskultur (Connell 1990; Matthies 2005) kann eine Barriere darstellen. Das reicht von Männer-Netzwerken, zu denen Frauen keinen Zugang finden,

bis hin zu Vorstellungen über die notwendige Verfügbarkeit von Führungskräften – im Extremfall sieben Tage die Woche und 24 Stunden.

Acker (1990, 1992) geht in der Diagnose von solchen Organisationskulturen noch weiter und spricht von einer ‚gendered organization‘. Dieser Ansatz geht davon aus, dass Annahmen über Geschlechterdifferenzen bis in die Arbeitsorganisation hineinreichen und zu einer Zuweisung geschlechtsspezifischer Arbeitsrollen führen (Trenkman 2017).

Vereinbarkeit Familie und Beruf

Der vierte Begründungszusammenhang für die geringe Zahl an Führungsfrauen liegt in der Unvereinbarkeit von Familie und Beruf. Nach einer Familienpause arbeiten Frauen vielfach in Teilzeit und unterhalb ihres Ausbildungsniveaus (Wiegand 1994). Dies lässt sich zumindest zum Teil auf die mit den Anforderungen von Arbeitgebern unverträglichen Betreuungszeiten in Kindertagesstätten zurückführen (Zimmer/Rüttgers 2014). Das erschwert in der Konsequenz den Übergang in eine Führungsposition.

3. STANDARDISIERTE BEFRAGUNG VON KMU AM NIEDERRHEIN

3.1 VORGEHEN UND STICHPROBE

Die standardisierte Befragung richtete sich an KMU der Region Niederrhein. Die Ansprache erfolgte über die Inhaberinnen und Inhaber, Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer, Prokuristinnen und Prokuristen, Verantwortliche in den Personalabteilungen sowie ausgewählte Führungskräfte. Dieser Personenkreis beteiligte sich zwischen Dezember 2016 bis März 2017 über einen Online-Zugang an der Befragung. Insgesamt haben 41 Personen teilgenommen. Dabei stammen 18 aus Klein- und Kleinstbetrieben, 7 aus mittleren und 16 aus Großunternehmen. Letztere dienen im Folgenden als Vergleichsgruppe. Der Fokus der Auswertung liegt auf KMU. In der Stichprobe überwiegen die Frauen mit 61 Prozent gegenüber den Männern mit 39 Prozent. Von den 41 Befragten haben 31 ihr Alter angegeben. Dabei sind bis auf die unter 20-Jährigen sämtliche Altersgruppen vertreten. Die Mehrzahl der Befragten ist zwischen 31 und 40 Jahre alt. Es ist davon auszugehen, dass die Anzahl der Antworten deckungsgleich mit der Zahl der Unternehmen ist. Je Unternehmen ist jeweils nur eine Person angesprochen worden. Auch in der Auswertung haben sich keine Doppelungen gezeigt (z. B. exakt gleiche Beschäftigtenzahl).

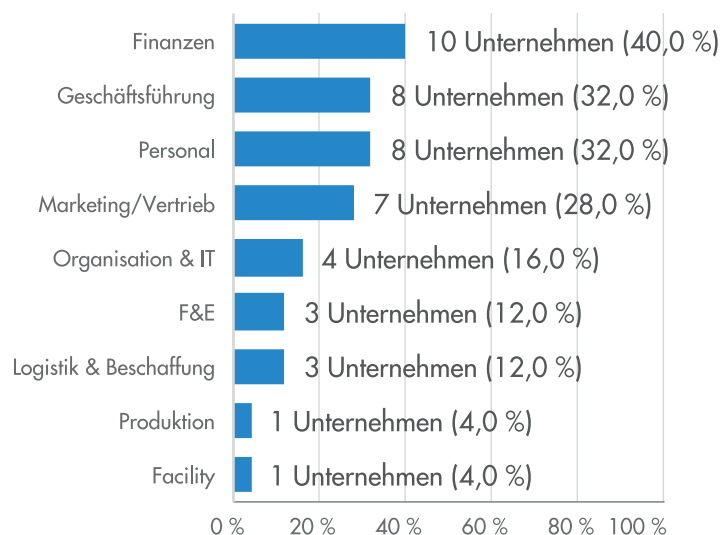
3.2 ERGEBNISSE

Einsatz weiblicher Führungskräfte

In den untersuchten KMU arbeiten weibliche Führungskräfte vor allem in der Geschäftsführung sowie den Funktionsbereichen Finanzen, Personal und Marketing/Vertrieb (Abbildung 1).

Abbildung 1: Geschäftsbereiche mit Frauen in Führungspositionen

n = 25 (nur KMU), Angaben absolut und in Prozent der befragten KMU, Mehrfachangaben möglich



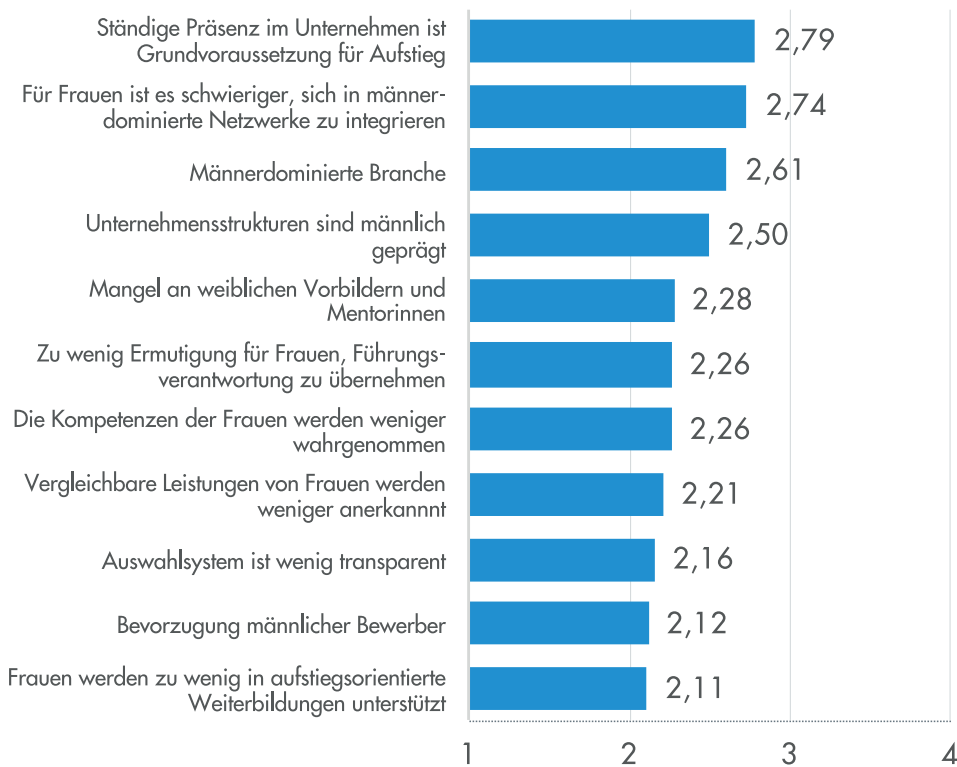
In den Bereichen, in denen vergleichsweise häufig weibliche Führungskräfte vorkommen, sind vor allen Dingen betriebswirtschaftliche und wirtschaftspsychologische Kenntnisse gefragt. Bezogen auf die stärker MINT-orientierten Funktionsbereiche Forschung & Entwicklung, IT, Logistik und Produktion geben dagegen bedeutend weniger Befragte an, dass dort Frauen Führungsverantwortung tragen.

Gründe für die Männerdominanz in Führungspositionen

Korrespondierend zu der Diskussion in der Literatur (siehe Kapitel 2) sind die Befragten um eine Einschätzung sowohl von strukturellen als auch von individuellen Gründen für die Männerdominanz in Führungspositionen gebeten worden. In Abbildung 2 sind zunächst die strukturellen bzw. organisationsbezogenen Gründe für die ungleiche Besetzung von Führungspositionen aufgeführt. Die Bewertung der Probanden erfolgte auf einer Skala von 1 (stimmt nicht) bis 4 (stimmt).

Abbildung 2: Strukturelle Gründe für den unterproportionalen Anteil von Frauen in Führungspositionen

n=25 (nur KMU)



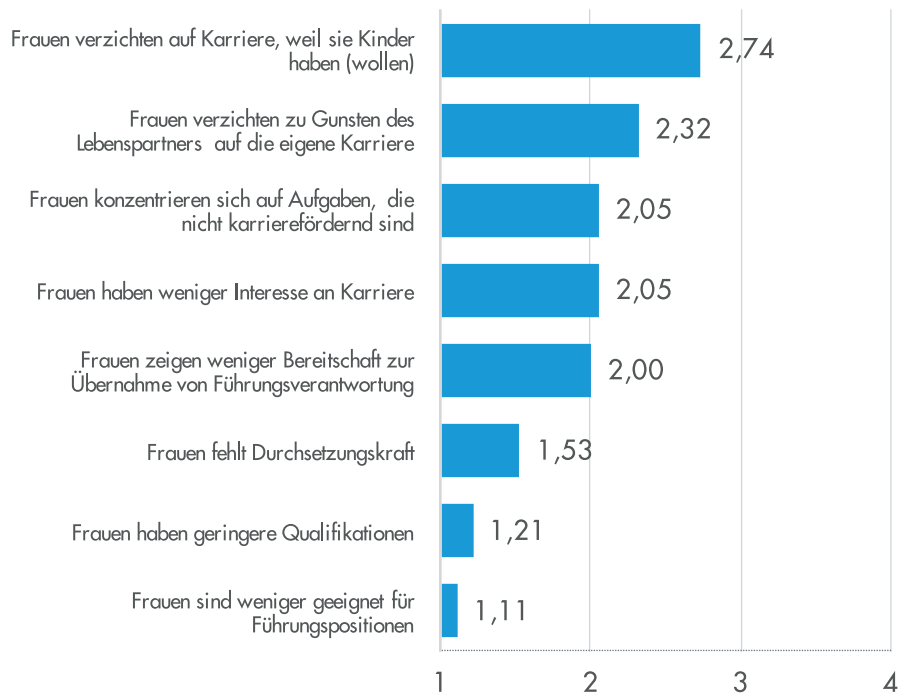
An erster Stelle der Zustimmungswerte finden wir die Aussage, dass eine ständige Präsenz im Unternehmen Grundvoraussetzung für den Aufstieg sei. Solange die Frauen im Vergleich zu den Männern eher und längere familienbedingte Unterbrechungen ihres Erwerbslebens aufweisen, ist dieser Befund problematisch. Denn damit haben Frauen einen systematischen Nachteil. Die zweithöchste Zustimmung erfährt die

Aussage, dass es für Frauen schwieriger sei, sich in männerdominierte Netzwerke zu integrieren. Ebenfalls starke Zustimmung finden die Charakterisierungen einer männerdominierten Branche bzw. einer männlich geprägten Unternehmensstruktur.

In Abbildung 3 sind mögliche individuelle Gründe für die Männerdominanz in den Führungspositionen aufgeführt. Auch hier erfolgte die Bewertung wieder auf der Skala von 1 (stimmt nicht) bis 4 (stimmt). Im Vergleich zu Abbildung 2 fällt auf, dass die Zustimmungswerte für die individuellen Gründe insgesamt schwächer ausfallen. Das bedeutet: In der Einschätzung der Befragten liegen die Ursachen also eher im strukturellen als im individuellen Bereich.

Abbildung 3: Individuelle Gründe für den unterproportionalen Anteil von Frauen in Führungspositionen

n = 25 (nur KMU)



Korrespondierend zu der Top-Nennung unter den strukturellen Gründen ist auch bei den individuellen Rahmenbedingungen die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, insbesondere in einer Familiensituation mit Kindern, das dominierende Thema. Am ehesten stimmen die Befragten den Aussagen zu, dass Frauen aufgrund eines Kinderwunsches oder zu Gunsten des Lebenspartners auf die eigene Karriere verzichten.

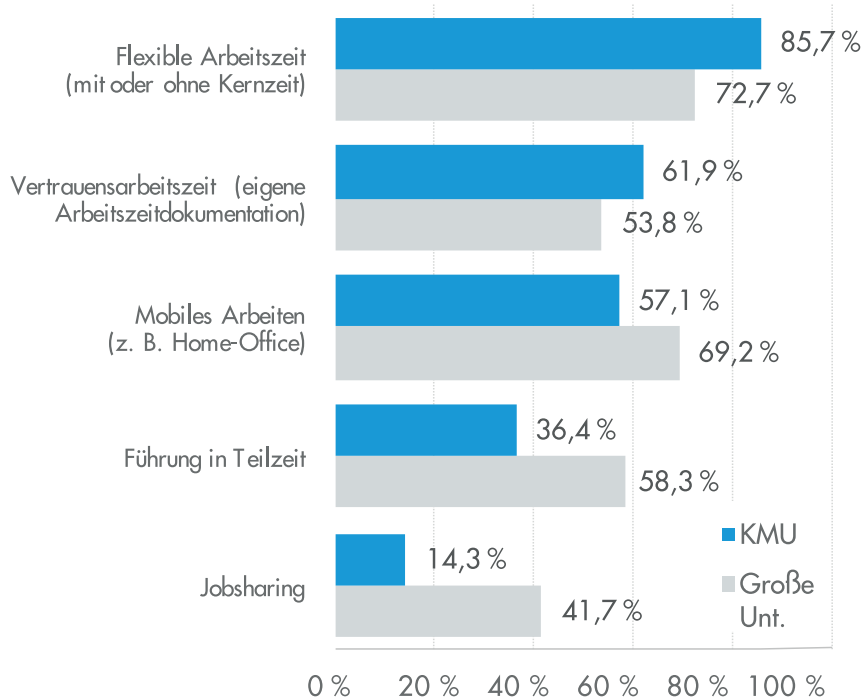
Flexibilisierungsinstrumente

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf in einer Führungsposition hängt wesentlich von den Rahmenbedingungen im Unternehmen ab. Daher ist eine interessante Fra-

gestellung, welche Instrumente zur Flexibilisierung der Arbeit in den befragten KMU bereits für Führungskräfte etabliert sind. Abzulesen ist dies in Abbildung 4. Die Anteilswerte beziehen sich darauf, in wie viel Prozent der befragten KMU die entsprechenden Instrumente im Einsatz sind bzw. ein Einsatz geplant ist. In der weit überwiegenden Zahl der befragten KMU arbeiten die Führungskräfte in einem Modell mit flexiblen Arbeitszeiten. An zweiter und dritter Stelle folgen der Verzicht auf die Dokumentation der Gesamtarbeitszeit sowie die Möglichkeit des mobilen Arbeitens, z. B. aus dem Home-Office.

Abbildung 4: Flexibilisierungsinstrumente für Führungskräfte (im Einsatz bzw. Einsatz geplant) nach Unternehmensgröße

n = 41, Mehrfachnennungen möglich

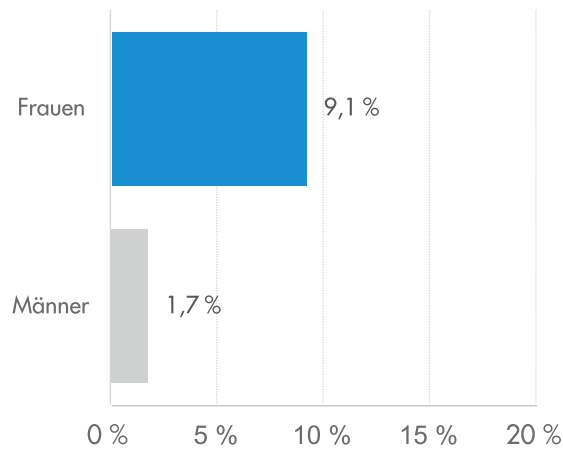


Interessant ist der Vergleich mit den Befragten, die aus Großunternehmen stammen. Während flexible Arbeitszeiten sowie der Verzicht auf die Arbeitszeitdokumentation prozentual in mehr KMU als in Großunternehmen angeboten wird, liegen die Betriebe mit einer hohen Beschäftigtenzahl bei mobilem Arbeiten, bei Führung in Teilzeit sowie dem Jobsharing klar vorne.

Ein zentrales familienpolitisches Instrument zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist die Elternzeit. Diesbezüglich sind die Unternehmen gefragt worden, wie viele Beschäftigte sich in den vergangenen zwölf Monaten in Elternzeit von mehr als zwei Monaten befanden. Wenn diese Angaben ins Verhältnis zu den Gesamtbeschäftigtenzahlen gesetzt werden, zeigt sich folgendes Bild (Abbildung 5): Es sind nach wie vor weit überwiegend Frauen, welche dieses Instrument für sich in Anspruch nehmen.

**Abbildung 5: Beschäftigte in Elternzeit nach Geschlecht
(in Prozent von allen Beschäftigten)**

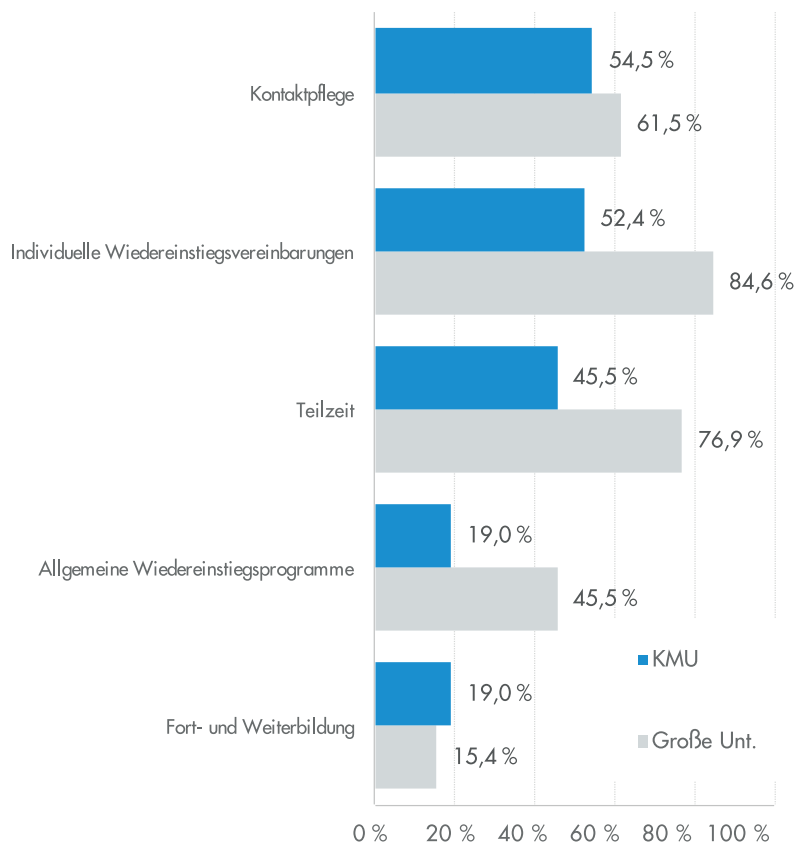
n = 25 (nur KMU)



Im gleichen Kontext sind die Probanden auch nach der begleitenden Unterstützung für Beschäftigte in Elternzeit gefragt worden (Abbildung 6).

**Abbildung 6: Elternzeit im Unternehmen
(im Einsatz bzw. Einsatz geplant) nach Unternehmensgröße**

n = 41, Mehrfachnennungen möglich

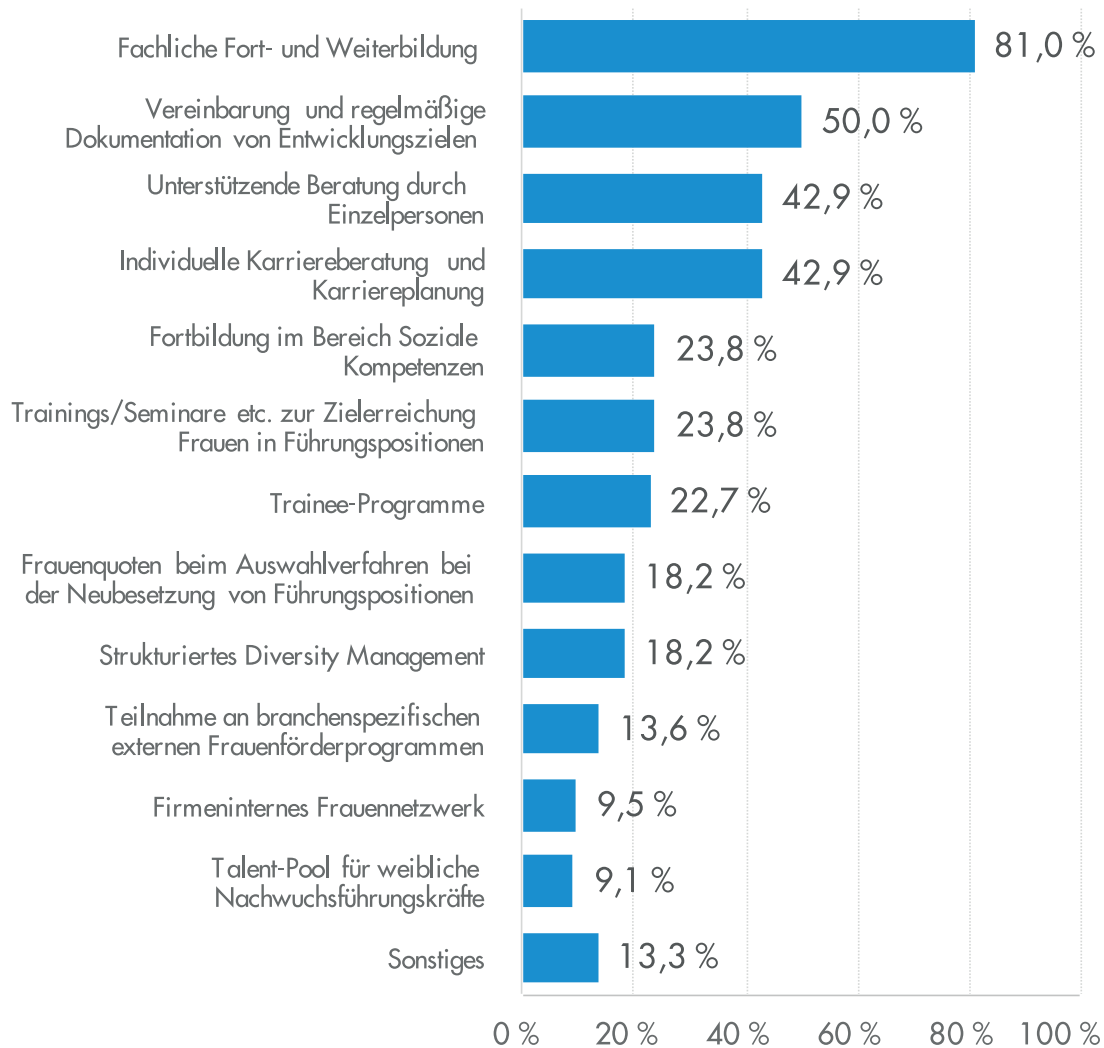


Dabei zeigt sich durchaus Entwicklungspotenzial. In einer knappen Mehrheit der KMU sind Kontaktpflege (55 Prozent) und individuelle Wiedereinstiegsvereinbarungen (52 Prozent) etabliert. Eine Teilzeittätigkeit ist immerhin noch bei knapp der Hälfte (46 Prozent) der Befragten realisierbar. Die Möglichkeiten der Fort- und Weiterbildung sowie ein allgemeines Wiedereinstiegsprogramm sind nur bei einer klaren Minderheit der Unternehmen auf der Tagesordnung.

Personalentwicklungsinstrumente

Ein weiterer Bereich der Befragung waren die Maßnahmen, welche in den Betrieben mit Blick auf das Thema Personalentwicklung Anwendung finden. In Abbildung 7 ist erkennbar, in wie viel Prozent der befragten KMU die entsprechenden Instrumente im Einsatz sind bzw. ein Einsatz geplant ist.

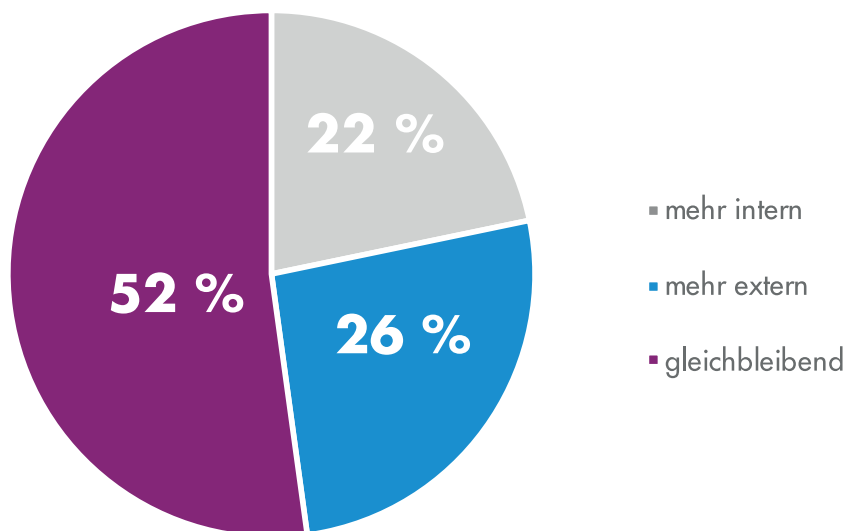
Abbildung 7: Personalentwicklungsinstrumente für Führungskräfte (im Einsatz bzw. Einsatz geplant)
 n = 25 (nur KMU), Mehrfachnennungen möglich



Eine allgemeine fachliche Fort- und Weiterbildung erweist sich als das dominierende Personalentwicklungsinstrument. An zweiter Stelle steht die Vereinbarung und Dokumentation von Entwicklungszielen (50 Prozent). Jeweils mit 43 Prozent Durchdringungsquote folgen danach eine unterstützende Beratung durch Einzelpersonen sowie individuelle Karriereberatung und -planung.

Im letzten Schritt stellt sich die Frage, wie in Zukunft Führungspositionen besetzt werden. In diesem Zusammenhang sind die Probanden gefragt worden, wie sich die Rekrutierungsstrategie des Unternehmens im Vergleich zum Status quo ihrer Einschätzung nach ändern wird. Eine relative Mehrheit der Befragten (52 Prozent) geht von einer gleichbleibenden Rekrutierungsstrategie aus. Mit 26 Prozent prognostizieren etwas mehr Befragte einen zukünftig höheren Anteil einer externen Rekrutierung im Vergleich zu denen, die mit vermehrt interner Stellenbesetzung rechnen (22 Prozent) (Abbildung 8).

Abbildung 8: Veränderung der Rekrutierungsstrategie für Führungskräfte
n = 23 (nur KMU)



4. LEITFADENINTERVIEWS MIT PERSONALVERANTWORTLICHEN UND WEIBLICHEN FÜHRUNGSKRÄFTEN

4.1 VORGEHEN UND STICHPROBE

Die folgenden Angaben beruhen auf teilstrukturierten Interviews, die in neun kleinen und mittleren Betrieben in der Region geführt wurden. Es wurden in der Regel jeweils eine weibliche Führungskraft und ein(e) Personalverantwortliche(r) in einem Betrieb interviewt. Die Schwerpunkte der Gespräche lagen u. a. auf folgenden Aspekten:

- eigener beruflicher Werdegang und Qualifikation der Befragten,
- Motivation für eine Tätigkeit als Führungskraft,
- ggf. weitere Karriereplanung,
- Diskriminierungserfahrungen, die die Befragten gemacht haben,
- Ansprache und Auswahl von Führungskräften,
- die Art und Weise, in der Personalentwicklung in den Betrieben durchgeführt wird,
- Maßnahmen zur Frauenförderung in den jeweiligen Betrieben,
- weiteren betrieblichen Rahmenbedingungen, wie der Arbeitsorganisation, der Unternehmenskultur und einem ggf. existierendem Diversity-Management, und den Wünschen, die die Befragten in diesen Zusammenhängen formulierten, sowie
- Anregungen, welche die Befragten im Kontext der Frauenförderung an unterschiedliche Adressaten: das Kompetenzzentrum, die Politik oder andere gesellschaftliche Akteure richteten.

Die Interviews wurden alle transkribiert, anonymisiert und nach Mayring (2015) ausgewertet.

Die Unternehmen, in denen die Befragten tätig sind, sind kleine oder mittlere Unternehmen. Die Bereiche, in denen die Unternehmen tätig sind, sind sehr unterschiedlich:

- Anlagen- und Maschinenbau,
- Beratung und Untersuchung im Bereich Lebensmittel,
- Energieversorgung,

- Fahrschule,
- Unternehmen im Sozialbereich,
- Handwerk: Friseurbetrieb, Malerbetrieb und Bauhandwerk,
- Softwareentwicklung und -beratung,
- Steuerberatung.

Damit sind relativ viele traditionell eher männerdominierte Branchen in der Stichprobe (Handwerk und Ingenieurwesen) vertreten.

4.2 INDIVIDUELLE WERDEGÄNGE, MOTIVATIONEN UND ERFAHRUNGEN

Sämtliche Befragte sind Führungskräfte und haben damit Personalverantwortung, circa die Hälfte der Befragten ist darüber hinaus im Personalmanagement der jeweiligen Betriebe tätig – wobei es in den kleinen Betrieben in der Regel keine eigene Personalmanagementabteilung gibt, sondern diese Aufgabe von der Inhaberin oder Geschäftsführerin mit erledigt wird. Die meisten der Befragten haben dabei eine betriebsinterne Karriere absolviert, haben also nach der Ausbildung bzw. dem Studium in dem Betrieb angefangen oder zum Teil auch die Ausbildung in dem Betrieb gemacht und sind dann in dem Unternehmen aufgestiegen. Dies gilt insbesondere für die Führungskräfte außerhalb des Personalmanagements. Unternehmensübergreifende Karrieren oder gebrochene berufliche Biographien mit Beschäftigungsverhältnissen in unterschiedlichen Branchen und z. T. auch Tätigkeitsfeldern werden kaum berichtet. Wenn derartige Brüche aufgetreten sind, gehen sie in der Regel mit beruflichen Pausen aufgrund der Geburt eigener Kinder einher. Nur eine Personalmanagerin berichtet, dass sie über einen Headhunter in ihre aktuelle Position gelangt ist.

Es fällt auf, dass in den kleineren Betrieben am Anfang der aktuellen Karriere der Einstieg in das Unternehmen über eine Tätigkeit als mithelfende Familienangehörige stattfand oder durch eine freundschaftliche Beziehung zu dem Inhaber bzw. der Inhaberin des Unternehmens erleichtert wurde. Dies steht im Einklang mit der in Kapitel zwei erwähnten Bedeutung sozialer Beziehungen für Karriereentwicklung. Diese Beziehungen begründen sich in diesen Fällen nicht aus berufsbezogenen Netzwerken, sondern persönlichen Kontakten.

Das gerade erwähnte Hineinwachsen in zunehmende Verantwortung steht auch im Einklang mit den Aussagen, welche die Befragten zu ihrer Karrieremotivation und dem Ausmaß, in dem sie diese vorangetrieben haben, tätigen. Bei der Mehrzahl der Befragten haben sich die Karrieren eher ‚ereignet‘, als dass die Befragten sie selbst forciert hätten:

„Ich bin da eigentlich immer so die Jüngste im Team gewesen und hatte auch Kolleginnen, von denen ich sehr viel gelernt habe, und dann kamen eben Herr

und Frau A. auf mich zu und haben mich gefragt, ob ich das machen würde. Und da war ich erstmal sehr überrascht, weil ich es mir selbst eigentlich nicht zugetraut hätte. Ich hätte mich da auch jetzt nicht drum gerissen oder daraufhin gearbeitet, aber als ich dann gefragt wurde, habe ich natürlich selbst in mich hineingefragt, traust du dir das überhaupt zu, und dann habe ich das gerne angenommen [...].“ (F_U8)

Das Zitat deutet auf einen weiteren Aspekt hin. Eine Personalmanagerin, gefragt nach Ratschlägen mit Führungsambitionen, formuliert Folgendes:

„Ich würde Frauen in erster Linie den Rat geben, selbstbewusster aufzutreten und nicht zu tief zu stapeln“ (P_U3).

Auch wenn alle Befragten mehr oder weniger deutlich formulieren, dass sie gerne Führungskraft sind und die damit verbundenen Möglichkeiten zu gestalten gerne ausfüllen, so sind es doch relativ wenige, die eine solche Karriere systematisch angestrebt und betrieben haben. Eine Rolle hierbei mag eine Erfahrung gespielt haben, von der immer wieder berichtet wird – der Eindruck, als Frau übermäßige Leistung erbringen zu müssen, um als vollwertig anerkannt zu werden. Diese oftmals in der Vergangenheit erlebte – und zum Teil aktuell nur antizipierte – Erwartung von Vorgesetzten und Kollegen (wobei die männliche Form hier bewusst gewählt ist), mag eine Erklärung für das geringer ausgeprägte Karrierestreben der befragten Frauen sein, denn wie eine Befragte selbstkritisch anmerkt:

„Ich arbeite immer 120 %, ist auch nicht immer gut für einen selbst“ und dann später noch im Interview: „[...] ich muss halt lernen, nicht immer so viel Gas zu geben, also 120 % zu geben“ (F_U1).

Selbstbewusste Aussagen, wie:

„Ja also, wie gesagt, ich glaube, ich habe meine Stellung hier gefunden und ich werde auch sehr ernst genommen. Aber nicht, weil ich jetzt Chefin bin, sondern weil ich wirklich verbindlich bin und auch jeder weiß, dass ich mich wirklich für die Dinge einsetze, wenn ich das sage, dass ich das auch mache“ (F_U9),

sind in den Gesprächen eher die Ausnahme. Dagegen berichten sowohl die befragten Führungskräfte außerhalb des Personalbereichs als auch die Personalmanagerinnen durchgängig, dass in ihren Unternehmen eine Ungleichbehandlung von Männern und Frauen nicht existieren würde. Dies spricht dafür, dass es sich bei den erhöhten Leistungsanforderungen für weibliche Führungskräfte zumindest bezogen auf die aktuelle Stelle eher um generalisierte Erwartungen handelt.

Diskriminierungserfahrungen werden von den Befragten – wenn überhaupt – nur bezogen auf frühere Arbeitsstellen berichtet und von denjenigen, die ein Studium in einem ‚männlichen‘ Fach – z. B. Ingenieurwesen – absolviert haben, aus dem Stu-

dium. Wenn solche Erfahrungen gemacht wurden, decken sie das gesamte aus der einschlägigen Literatur bekannte Spektrum ab und reichen von Äußerungen von Vorgesetzten wie:

„Frauen werden doch immer schwanger. Die kann man doch nicht in die Führungsetage setzen“ über „Frauen können nur Sekretärinnen und können nur Kaffee kochen“ (F_U1) bis hin zu dem Ausschluss aus Netzwerken: „[...] es gibt diesen Zusammenschluss der Fahrlehrer, Inhaber von Fahrschulen. Die verabreden sich z. B., das ist auch ein Klassiker. Verabreden sich zusammen und fahren zu einer Weiterbildung. Aber es kommt keiner auf die Idee, zu fragen: ‚Fährst du mit?‘ Da ist man völlig raus aus der Nummer“ (P_U1).

4.3 PERSONALAUSWAHL – ANSPRACHE UND FÖRDERUNG VON (KÜNFTIGEN) WEIBLICHEN FÜHRUNGSKRÄFTEN

Bezogen auf die Besetzung von Führungspositionen ist der durchgängige Tenor der Gespräche, dass insbesondere Leistung und Qualifikation und nicht das Geschlecht ausschlaggebend seien. Diese Sichtweise wird sowohl von den Führungskräften außerhalb des Personalbereichs als auch von den Personalmanagerinnen geteilt. Allerdings gibt es zwei Unternehmen, die sehr bewusst – wenn auch aus unterschiedlichen Gründen – auf den Anteil von Frauen achten: Ein Unternehmen macht dies, da die Personalmanagerin davon ausgeht, dass gemischte Teams besser arbeiten:

„Ich mache das ganz bewusst halbe/halbe. Also es ist die Hälfte Männer, die Hälfte Frauen; da achte ich sehr genau drauf. Wobei im Zweifel ich natürlich die Person nehme mit der besseren Qualifikation [...] Weil ich die Erfahrung gemacht habe, dass so am besten Teams funktionieren“ (P_U3).

Das andere Unternehmen veröffentlicht auf seiner Homepage u. a. den Anteil von Frauen an den Beschäftigten, die Quote der in Teilzeit Beschäftigten und die im Unternehmen vertretenen Nationalitäten, um sich damit als attraktiver Arbeitgeber für die entsprechenden Zielgruppen zu präsentieren:

„[...] das halten wir für eine Stärke, wenn wir da drauf stehen haben, dass man Teilzeit machen kann, dann kommen vielleicht auch Leute, die Teilzeit machen möchten und die sonst sagen würden, nein, brauche ich mich eh nicht zu bewerben, IT-Laden. Wenn wir da drauf schreiben, dass wir, weiß ich nicht was, 15 Nationen an Bord haben, dann kommen vielleicht auch Leute, die sich sonst nicht bewerben würden, weil sie sagen, hey, die sind ja offenbar offen“ (P_U7).

Dezidierte Frauenförderprogramme existieren in keinem der Unternehmen, auch wenn zum Teil von den befragten Führungskräften unterstrichen wird, dass Frauen anders an das Thema Karriere herangehen: Eine Führungskraft verdeutlicht den Unterschied anhand zweier Gesellinnen in ihrem Unternehmen:

„Aber die sind ja noch sehr jung, die haben die Ausbildung [...] eine vor zwei Jahren und eine vor drei Jahren praktisch gemacht, und diese Berufserfahrung, da sind die Frauen so ein bisschen offener für, also stelle ich mal wieder fest. Die sagen: ‚Ich will erstmal meine Erfahrung und dann spare ich und dann gehe ich es an.‘ Die Männer bei uns sind so: Gesellenbrief in der Hand und sofort an die Meisterschule. ‚Und jetzt mache ich erstmal meinen Meister‘“ (F_U9).

Bei den Betrieben, die über einen ausreichenden Stamm an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verfügen, wird mehrheitlich versucht, vakante Führungspositionen intern zu besetzen – in der Regel werden diese Positionen auch – oder zunächst sogar nur – intern ‚ausgeschrieben‘ bzw. es werden gezielt Personen angesprochen, die als geeignet für diese Positionen angesehen werden. In dem Unternehmen, das Führungskräfte systematisch extern rekrutiert, werden zwei Gründe hierfür genannt:

„[...] oft ist es auch gut, da einfach von außen frischen Wind zu bekommen“ und „der zweite Grund ist, dass ich bisher [...] noch niemals einen Mitarbeiter entdeckt habe auf der operativen Ebene, wo ich gedacht habe: Diese Person bringt das Zeug mit, das man bei uns als Führungskraft braucht“ (P_U3).

Außerdem gibt es eine gezielte Ansprache von Personen, die für geeignet gehalten werden. Wenn die Besetzung der Führungsstelle nicht zu sehr drängt, wird zum Teil auch länger gewartet: So schildert eine Interviewpartnerin die Suche nach einer späteren Nachfolgerin, bei der sie eine langjährige Mitarbeiterin angesprochen hatte:

„Ja, ich habe überlegt, wäre das nicht etwas für Sie? Ja, sagt sie, weiß ich nicht. Kann ich jetzt auch nichts dazu sagen. Ein ganzes Jahr verging, es können auch eineinhalb gewesen sein, vielleicht sogar zwei. Und dann: ‚Kann ich Sie mal sprechen?‘ ‚Ja, gerne‘. ‚Ja, ich habe mir das überlegt. Ich würde das gerne machen‘“ (P_U5).

Bezüglich der Personalentwicklung und insbesondere der Einarbeitung von neuen Führungskräften machen sich in der Stichprobe die Größenunterschiede zwischen den Unternehmen deutlich bemerkbar. Während größere Betriebe oft spezifische Führungsseminare anbieten, über langfristige Einarbeitungsprogramme verfügen und zum Teil den neuen Führungskräften Coaches oder Mentoren an die Seite stellen, sind Angebote der Personalentwicklung in kleinen Unternehmen eher standardisiert für alle Gruppen von Beschäftigten und zum Teil auf fachliche Fragen beschränkt – Schulungen für spezifische Führungsthemen organisieren sich die Führungskräfte selbst oder erwerben die notwendigen Kenntnisse durch Learning-by-doing.

4.4 RAHMENBEDINGUNGEN DER ARBEIT – UNTERNEHMENS- KULTUR, DIVERSITY MANAGEMENT, FÜHRUNG IN TEILZEIT UND FRAGEN DER VEREINBARKEIT

Die Unternehmenskulturen in den betrachteten Betrieben werden von allen Befragten als offen und transparent – zum Teil sogar familiär vertrauensvoll – beschrieben. Alle Interviewpartnerinnen unterstreichen, dass es nicht nur bei der Auswahl von künftigen Führungskräften, sondern auch in anderen Fragen – etwa der Festlegung des Gehalts – keine geschlechtsspezifischen Unterschiede gibt, sondern nur die individuelle Leistung und das individuelle Potenzial eine Rolle spielen.

Auffällig ist, dass einige Gesprächspartnerinnen von sich aus weitere Aspekte erwähnen, die typischerweise dem Diversity-Management zugeordnet werden. Neben dem im vorangehenden Teilkapitel erwähnten Unternehmen, das u. a. die im Unternehmen vertretenen Nationalitäten auf seinen Internetseiten publiziert, finden sich auch Äußerungen wie:

„Wir hatten auch jemand mal von der Zeitarbeit. Jemand, der auch eben als Mensch mit Behinderung bei uns war, und gerade bei uns, warum nicht? Da machen wir auch keine [Unterschiede] – egal, ob Mann, Frau oder Herkunft oder Ausbildung. [...] Das ist ja auch ein wunderbarer Mix, das ergänzt sich ja hervorragend. Also gerade davon lebt das dann, wenn einer weiß: Okay, heute geht es einem nicht so gut oder der Andere sagt: Okay, ich habe hier handwerklich eine Idee“ (F_U3).

„Wir haben zum Beispiel gerade zwei junge Ghanaer auch, die dann, wenn die zum Beispiel ihren Deutschunterricht haben, wo wir dann gesagt haben: ‚Okay, dann arbeitet ihr in Stadt_E‘, die sind auch in der Ausbildung, ‚dann arbeitet ihr in Stadt_E und macht dann um 12 Uhr Feierabend, damit ihr um zwei Uhr in die Volkshochschule gehen könnt jeden Tag und eure Deutschkenntnisse verbessern könnt.‘ So, also solche [...] individuellen, ich sage mal, Abläufe kann man schon gestalten. Das tun wir auch, also. Das geht auf jeden Fall“ (F_U9).

Die sich hier ausdrückende Offenheit für Vielfalt und die Bereitschaft, sich als Unternehmen darauf einzulassen, kann aus dem Kontext der Interviews nicht nur funktionalistisch erklärt werden – Fachkräfte sind schwer zu rekrutieren und deshalb wird Vielfalt zugelassen bzw. das Unternehmen hofft, aus der Vielfalt Effektivitätsgewinne zu ziehen. Es drücken sich hier normative Positionen aus, die vermutlich auch den in den Unternehmen geprägten Umgang mit weiblichen Führungskräften prägen.

Eine nicht so ausgeprägte und durchgängige Offenheit zeigt sich in den Gesprächen, wenn Fragen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf und diesbezügliche betriebliche Rahmenbedingungen, wie die Arbeitszeitgestaltung oder auch Führung in Teilzeit, thematisiert werden. Hier spielen offensichtlich (persönliche) Erfahrungen der Per-

sonalmanagerinnen eine bedeutsame Rolle: So schildert eine Befragte, in deren Unternehmen nur zwei von 14 Führungskräften Kinder haben, dass es zwar im Verwaltungsbereich möglich ist, dass die Führungskräfte ihre Kinder mit ins Büro bringen, räumt aber gleichzeitig ein, dass sie Teilzeitregelungen für Führungskräfte oder einen längeren Ausfall einer Führungskraft, die Elternzeit nimmt, für schwer zu bewältigen halten würde:

„Wenn eine Führungskraft ausfallen würde, dann würde ich ganz schön ins Rudern kommen“ (P_U3).

Gleichzeitig schildert sie den Fall eines Prokuristen, der nebenberuflich studiert hat, deswegen einen Tag in der Woche nicht im Büro war und mit dem sie die Vereinbarung getroffen hatte, dass dies geht, solange er seine Arbeit erledigt.

Eine andere Personalmanagerin erklärt:

„Und auch in den Führungspositionen ist das so, dass man gedacht hat, bei manchen Positionen ist es schon gut, wenn jemand Vollzeit da ist. Auch die ganze Zeit. Jetzt bin ich selbst in einer Führungsposition halbtags und ich weiß, dass es geht“ (P_U8).

Generell vermitteln die Interviews den Eindruck, dass seitens der Unternehmen einerseits versucht wird, durch Maßnahmen wie Gleitzeit, die Einrichtung von Mutter- bzw. Vater-Kind-Büros, das Angebot von Home-Office-Arbeitsplätzen oder sogar die Finanzierung von Kinderbetreuungsangeboten die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu erleichtern. Dies wird zum Teil auch gegen innerbetriebliche Widerstände durchgesetzt. So schildert eine Führungskraft, die einer Mitarbeiterin mit Kind gestattet hat, später als der offizielle Arbeitsbeginn zu erscheinen, damit sie ihr Kind noch in die Kindertagesstätte bringen kann, dass diese Regelung auf Widerstand seitens anderer weiblicher Beschäftigter stieß:

„Den anderen Damen ist das aber nicht recht. Die anderen Damen sind da so ein bisschen eifersüchtig, so nach dem Motto: Ich muss ja um acht kommen. Ja, sie haben aber auch keine Kinder“ (F_U10).

Andererseits werden häufig betriebliche Notwendigkeiten angeführt, die den flächendeckenden Einsatz derartiger Maßnahmen verhindern: betriebliche Bedingungen, die feste Arbeitszeiten erfordern, oder Arbeitsumgebungen – vornehmlich im technischen oder gewerblichen Bereich – die es selbst im Ausnahmefall nicht erlauben, die Kinder mit zur Arbeit zu bringen. Das geht bis hin zu Arbeitszeiten, welche eine Beschäftigung von Müttern verhindern:

„Das ist bei uns kein 8-bis-17-Uhr-Tag, sondern wir beraten ja Lebensmittelunternehmen, schulen deren Mitarbeiter. Das findet oft in den Abendstunden statt, nachdem alle Geschäfte geschlossen sind. Wir betreuen zum Beispiel

ein Unternehmen, das hat so Imbissbuden vor Einkaufszentren und die schulen wir morgens um sechs. Und das kann eine Mutter nicht leisten. [...] Also Teilzeit im Außendienst funktioniert nicht“ (P_U8).

Insbesondere Führung in Teilzeit wird zum Teil selbst von den Unternehmen, die es praktizieren, als problematisch angesehen:

„Ja, [das] ist nicht so ganz einfach. Also es ist schon manchmal schwierig, wirklich. Wenn jemand so eine Außenstelle leitet drüben, dann muss der schon richtig gut getaktet sein, sonst funktioniert das Ganze nicht“ (P_U1).

Bei den meisten befragten Unternehmen gibt es aber keine Führungskräfte, die in Teilzeit arbeiten, und die Möglichkeit der Umsetzung solcher Modelle wird als sehr problematisch bis unmöglich angesehen. Typisch ist in diesem Zusammenhang folgende Aussage:

„Ja klar, da muss ich als Arbeitgeber sagen und da bin ich auch knallhart; Ja klar, wenn hier nur Jemand drei Tage ist, dem kann ich hier nicht eine Führungsposition geben, das geht nicht. Weil dann musst du jemanden haben, der fünf Tage da ist oder fünf Tage per Telefon erreichbar ist und dem Job zur Verfügung steht. Aber zu sagen, ich bin drei Tage für die Firma da und dann auch noch stundenweise, also von maximal neun; weil ich die Kinder in die Kita bringen muss und dann 13 oder 14, weil ich die dann abholen muss; ja das tut mir leid. Also da tickt ein Unternehmen leider noch anders und da muss ich auch sagen, da habe ich auch selbst kein Verständnis für, das könnte ich mir also auch nicht vorstellen, dass so etwas funktionieren kann“ (F_U10).

Insofern erklärt sich auch der Wunsch, den eine Führungskraft formuliert:

„Also ich glaube, da muss ein bisschen so ein Umdenken generell geschaffen werden, dass die Frauen auch führen könnten, obwohl sie nicht leibhaftig irgendwo in der Firma stehen“ (F_U1).

4.5 ANREGUNGEN DER BEFRAGTEN

Zum Abschluss der Gespräche wurden alle Interviewpartnerinnen gefragt, ob sie spezielle Wünsche oder Erwartungen an das Kompetenzzentrum oder andere Akteure in Politik und Gesellschaft haben oder sie Frauen, die Interesse an Führungspositionen haben, Ratschläge geben können. Die Antworten werden im Folgenden summarisch dargestellt.

Anregungen/Erwartungen an das Kompetenzzentrum, um Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten für Frauen zu verbessern:

- gerade im technischen Bereich: Angebote, die dafür sorgen, dass sich Frauen solche Berufe und auch Führungspositionen zutrauen,

- Angebote im Bereich wechselseitiges Verstehen bei Gesprächen von Männern und Frauen,
- im Stil und Inhalt zielgruppenorientierte Seminarangebote zu Führung, Teamkonflikten für unterschiedliche Branchen,
- ‚Aufklärungs‘-Angebote über die vermeintlichen Nachteile von Frauen in Führungspositionen für Unternehmen,
- Angebote, in denen selbstsicheres Auftreten vermittelt wird,
- Angebote, in denen weibliche Führungskräfte über die Möglichkeiten von Frauen in der Führung berichten.

Anregungen/Erwartungen an andere Akteurinnen und Akteure in Politik und Gesellschaft:

- Ausdehnung der Betreuungsangebote in zeitlicher Hinsicht,
- Vergünstigung der Kinderbetreuungsangebote,
- Einführung einer gesetzlichen Verpflichtung, sich den Erziehungsurlaub zu teilen,
- Frauenförderung, die nicht dazu führt, dass die geförderten Frauen als „Quotenfrauen“ angesehen werden – was diskriminierend ist,
- mehr Förderung und Absicherung für Frauen in Führungspositionen/als Selbstständige im Handwerk,
- Ergänzung der Ausbildung/des Studiums auch für technische Berufe um Führungsaspekte.

Ratschläge für weibliche Fach- und Führungskräfte:

- selbstbewusster im Unternehmen und bei Bewerbungen auftreten – „nicht immer so tiefstapeln“,
- Wunsch nach einer Führungsposition gut mit dem Partner abstimmen,
- intensiver netzwerken,
- sich stärker von den tradierten Rollenmustern und ‚Familienaufgaben‘ lösen bzw. letztere mit dem Partner abstimmen.

5. ABLEITUNG VON HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

5.1 NETZWERKBILDUNG

Sowohl die Vorüberlegungen als auch die Analyse der Ausgangssituation am Niederrhein machen deutlich, dass die Netzworfbildung ein wesentlicher Faktor für Frauen sein kann, damit der Weg in eine Führungsposition gelingt. Es kommt sowohl darauf an, im eigenen Unternehmen Fürsprecherinnen und Fürsprecher zu haben als auch darüber hinaus gut verdrahtet zu sein. Dabei müssen die Frauen möglichst frühzeitig entsprechende Weichen stellen.

Handlungsempfehlungen für die Zielgruppe KMU

Unternehmen können Frauen bei der betriebsinternen Netzworfbildung unterstützen, indem sie grundsätzlich Veranstaltungen (z. B. Betriebsversammlungen, -feiern, -ausflüge) anbieten, die den sozialen Austausch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärken. Spezifischer auf die Zielgruppe weiblicher Fach- und Führungskräfte bezogen kann die Initiierung und Förderung eines Frauennetzwerks hilfreich sein, um die Kommunikation untereinander anzuregen.

Handlungsempfehlungen für die Zielgruppe weibliche Fachkräfte

Den karriereambitionierten Frauen am Niederrhein ist anzuraten, in unterschiedlicher Weise eigene Netzwerke zu bilden und zu pflegen: innerhalb des eigenen Unternehmens bzw. der Branche, aber auch in unterschiedlichen anderen Zusammenhängen. Einen leichten Einstieg in die Netzworfbildung bieten dabei bestehende Gemeinschaften. Beispiele reichen von Berufsverbänden, Wirtschaftsorganisationen (z. B. Wirtschaftsjuvenen), Serviceklubs (z. B. Lions, Rotary/Inner Wheel), Sportvereinen bis hin zu politischen Vereinigungen. Auch die bestehenden Aktivitäten in der Region, die sich speziell an Frauen richten, sind für die Netzworfbildung interessant. Beispiele sind das Netzwerk in.DU – Duisburgerinnen unternehmen der Gesellschaft für Wirtschaftsförderung Duisburg mbH und der Initiative Duisburger Unternehmerinnen, die in der Region (und deutschlandweit) stattfindenden FOM-Frauen Foren der FOM Hochschule, das IHK-Forum Wirtschaftsfrauen der Niederrheinischen IHK oder auch das unternehmerinnen forum niederrhein des gleichnamigen Vereins.

Der Aufbau eines eigenen Netzwerks gelingt sicherlich nicht von heute auf morgen, sondern bedarf eines langen Atems. Aber es lohnt sich, hierfür Zeiträume zu reservieren. Die Frauen sollten dabei auch nicht davor zurückschrecken, sich in bislang männerdominierten Netzwerken aktiv zu beteiligen.

Handlungsempfehlungen für die Zielgruppe Multiplikatoren

Multiplikatoren können die Frauen auf diesem Weg unterstützen. Die Ergebnisse der halbstrukturierten Interviews deuten darauf hin, dass ein erster Schritt darin bestehen könnte, Frauen dazu zu motivieren, sich überhaupt in Netzwerken zu engagieren bzw. Netzwerke zu gründen. Im zweiten Schritt geht es darum, entsprechende Angebote (Vorträge, Seminare, Workshops) vorzuhalten, die auch konkret die Umsetzung des Netzwerkers trainieren.

5.2 VEREINBARKEIT VON FAMILIE UND BERUF

Schwierigkeiten bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf haben sich auch in unserer Studie für den Niederrhein als ein zentrales Hindernis für die berufliche Weiterentwicklung von Frauen in Richtung einer Führungsposition gezeigt.

Handlungsempfehlungen für die Zielgruppe KMU

Eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf kann nur gelingen, wenn die Unternehmen ihren Anteil leisten. Gerade im Fall der KMU gehört dazu, dass die Unternehmensführung eine entsprechende Haltung gegenüber Beschäftigten mit familiären Betreuungsaufgaben einnimmt. Um die Zielvorgaben umzusetzen, bedarf es zudem eines Managementprozesses, der eine präzise Messung des jeweiligen Ist-Zustandes umfasst. Genauso wie für andere Personalmanagementthemen dient hierfür das Instrument der anonymen Mitarbeiterbefragung. Auf diese Weise erhalten Unternehmen eine realistische Einschätzung, wie zufrieden die Mitarbeitenden mit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie mit anderen arbeits-, führungs- und organisationsbezogenen Aspekten ihres Jobs sind. Zudem sind sie in der Lage, eine Evaluation von eingeführten Maßnahmen durchzuführen.

Unter den konkreten Instrumenten sind den Unternehmen bei Aufgaben, wo dies machbar ist, mindestens flexible Arbeitszeiten sowie die Möglichkeit zeitweisen mobilen Arbeitens aus dem Home-Office anzuraten (siehe auch Rüttgers/Hochgürtel 2017).

Ein weiteres Ergebnis der Analyse ist, dass KMU beim Thema Elternzeit stärker strukturiert vorgehen sollten. Eine durchgehende Kontaktpflege sowie individuelle Wiedereinstiegsvereinbarungen müssten idealerweise zum Standard in allen Unternehmen werden. Eine nahtlose Informationsversorgung sowie ein einfacher Wiedereinstieg kann gerade auch für karrierebewusste Frauen, die für Führungspositionen in Frage kommen, eine wichtige Hilfestellung sein.

Handlungsempfehlungen für die Zielgruppe Multiplikatoren

Das Thema der Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist in der Region Niederrhein seit vielen Jahren fester Bestandteil der Arbeit diverser Multiplikatoren. Beispiele für entsprechende Initiativen sind das lokale Bündnis für Familie mit der Auszeichnung ‚Familienfreundliches Unternehmen in Duisburg‘ – initiiert von der Stadt Duisburg, der Unternehmensverbandsgruppe und der Niederrheinischen IHK, das Unternehmensnetzwerk im Kreis Wesel ‚Familienfreundlichkeit lohnt sich!‘, der Ehrenpreis ‚Kinderfreundlicher Kreis Wesel‘ oder auch die Landesinitiative Netzwerk W – gefördert durch das MHKBN NRW mit verschiedenen lokalen Netzwerken in der Region Duisburg – Kreis Wesel – Kreis Kleve. Um mehr Frauen den Schritt in eine Führungsposition zu erleichtern, ist die Fortführung der bestehenden Aktivitäten auch nach den Befunden dieser Studie empfehlenswert.

Ein stärkerer Fokus könnte auf die Rahmenbedingungen des Personalmanagements gelegt werden. Eine Sensibilisierung der Verantwortlichen in KMU, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf weniger als isolierte Fragestellung und mehr als Bestandteil eines Gesamtkonzeptes zu verstehen, ist vielversprechend. Ein kennzahlengestützter Managementprozess, der u. a. auf anonyme Mitarbeiterbefragungen als Datenbasis zurückgreift, bietet die Möglichkeit, den Status quo zu erfassen sowie eingeführte Instrumente zu evaluieren.

Perspektivisch ist eine Sensibilisierung sowohl der Unternehmen als auch insbesondere der weiblichen Beschäftigten für einen verantwortungsvollen Umgang mit der hinzugewonnenen Flexibilität durch Verwendung mobiler Informations- und Kommunikationstechnologien anzuraten. Denn eine intensive Nutzung von z. B. Notebooks und Smartphones im häuslichen Umfeld kann auch negative Wirkungen mit sich bringen, wie ein Gefühl der ständigen Erreichbarkeit oder umfassende Zusatzarbeit zuhause (Rüttgers/Hochgürtel 2017). Mehr Flexibilität, die für mehr Frauen in Führungspositionen notwendig ist, birgt also wieder neue Herausforderungen.

Informationsbedarf besteht bei vielen KMU bezüglich der Möglichkeiten, auch Führungspositionen in Teilzeit oder durch Job-Sharing-Modelle zu füllen. Hier könnten Schulungsangebote helfen, die anhand von Praxisbeispielen verdeutlichen, unter welchen Bedingungen Führung in Teilzeit funktionieren kann.

5.3 PERSONALENTWICKLUNG

In der Analyse hat sich herausgestellt, dass die Mehrheit der befragten KMU am Niederrhein keine systematische Personalentwicklung betreibt (und schon gar keine mit einem Fokus auf die Zielgruppe weibliche Beschäftigte). Mit Ausnahme fachlicher Weiterbildung und der Vereinbarung und Dokumentation von Entwicklungszielen liegen die Durchdringungsquoten der abgefragten Instrumente (teilweise auch weit) unter 50 Prozent.

Handlungsempfehlungen für die Zielgruppe KMU

Den KMU ist daher anzuraten, mehr und systematischere Personalentwicklung zu betreiben. Der demografische Wandel wird dazu führen, dass die externe Beschaffung von qualifiziertem Personal in den kommenden Jahren immer schwieriger werden wird. Spätestens wenn die zahlenstärksten Jahrgänge (Geburtsjahre 1963-1968) in der Bevölkerung in den Ruhestand gehen, droht ein Arbeitskräftemangel, auch und gerade bezogen auf Führungspositionen. Denn unter den altersbedingt ausscheidenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist der Führungskräfteanteil überdurchschnittlich hoch.

Insofern sollten KMU eine langfristige und bedarfsorientierte Personalentwicklung betreiben. Das bedeutet, dass für freiwerdende Positionen frühzeitig potenzielle Nachfolgerinnen und Nachfolger herangezogen werden. Die dafür ggf. erforderlichen Weiterbildungsbedarfe sollten systematisch – z. B. über die Jahresgespräche – erhoben werden. Für Führungspositionen bietet sich der Aufbau eines Nachwuchs-pools an. Dies kann z. B. durch das Auflegen eines Führungsentwicklungs- oder eines Mentoring-Programms geschehen. Bei allen diesen Maßnahmen bietet es sich an, verstärkt Frauen und andere in Führungspositionen bislang unterrepräsentierte Zielgruppen anzusprechen.

Handlungsempfehlungen für die Zielgruppe Multiplikatoren

Den Multiplikatoren fällt auch beim Thema Personalentwicklung eine unterstützende Rolle zu. Die Sensibilisierung der KMU am Niederrhein ist in jüngerer Vergangenheit durch vielfältige Veröffentlichungen und Veranstaltungen im Themengebiet des demografischen Wandels angestoßen. Beispiele sind etwa der Demografiekompas Niederrhein 2030 (Rüttgers 2011) oder der Fachkräftemonitor der Niederrheinischen IHK. Die bestehenden Aktivitäten sollten angesichts der weiter oben angeführten Befunde bezogen auf KMU weitergeführt werden.

Angesichts dessen, dass insbesondere in der Ausbildung in MINT-Berufen Themen der Führung und Organisation in der Regel eine untergeordnete Rolle spielen, könnten daneben – im Zweifelsfall nicht nur für diese Zielgruppe – Schulungsangebote aufgelegt werden, die Führungskompetenzen vermitteln.

Das zum Teil geringe aktive Bestreben von Frauen, in Führungspositionen zu gelangen, kann durch Best-Practice-Beispiele adressiert werden. Denn durch die männlich dominierten Organisationsstrukturen fehlt es Frauen häufig an weiblichen Vorbildern. Das Fortführen bestehender Veranstaltungsformate, z. B. mit Vorträgen weiblicher Führungskräfte, erscheint nach wie vor als ein richtiger Weg. Daneben kann als Beispiel auch das Mentoring-Projekt für Unternehmen der Unternehmensverbandsgruppe dienen, aus dem sich ein Frauennetzwerk ‚Führungskräfte helfen Nachwuchskräften‘ entwickelte. Begleitend sind Coaching-Angebote vielversprechend, um einzelne weibliche Fachkräfte ganz konkret auf dem Weg in eine Führungsposition zu unterstützen.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Geschäftsbereiche mit Frauen in Führungspositionen..... 9

Abbildung 2: Strukturelle Gründe für den unterproportionalen Anteil von Frauen in Führungspositionen10

Abbildung 3: Individuelle Gründe für den unterproportionalen Anteil von Frauen in Führungspositionen 11

Abbildung 4: Flexibilisierungsinstrumente für Führungskräfte (im Einsatz bzw. Einsatz geplant) nach Unternehmensgröße12

Abbildung 5: Beschäftigte in Elternzeit nach Geschlecht (in Prozent von allen Beschäftigten) 13

Abbildung 6: Elternzeit im Unternehmen (im Einsatz bzw. Einsatz geplant) nach Unternehmensgröße 13

Abbildung 7: Personalentwicklungsinstrumente für Führungskräfte (im Einsatz bzw. Einsatz geplant) 14

Abbildung 8: Veränderung der Rekrutierungsstrategie für Führungskräfte ...15

Literaturverzeichnis

- Acker, J. (1990): Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. In: Gender and Society, Vol. 4, No. 2, pp. 139-158.
- Acker, J. (1992): Gendering organizational theory. In: Mill, A.J., Tancred, P. (Eds.), Gendering organizational analysis, London, pp. 248-260.
- Burt, R. S. (1992): Structural holes: the social structure of competition. Harvard University Press.
- Connell, R. (1999): Der gemachte Mann: Konstruktion und Krise von Männlichkeiten, Leske + Budrich, Opladen.
- Eagly, A. H., Karau, S. J. (2002): Role congruity theory of prejudice toward female leaders, in: Psychological Review, Vol. 109, pp. 573-598.
- Granovetter, M. (1973): The Strength of Weak Ties, in: American Journal of Sociology, Vol. 78, No. 6, pp. 1360-1380.
- Hymowitz, C., Schellhardt, T. (1986): The Glass Ceiling, in: Wall Street Journal vom 24.3.1986, D1, D4-5.
- Mallon, M., Cassell, C. (1999): What do women want? The perceived development needs of women managers, in: Journal of Management Development, Vol. 18, No. 2, pp. 137-154.
- Matthies, H. (2005): Zwischen Nepotismus und reflexiven Standards. Personalpolitiken und Karrierechancen in der Industrieforschung. Eine Studie des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung (WZB), Berlin.
- Mayring, P. (2015): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, 12. Aufl., Beltz, Weinheim.
- Price, J. (2008): Gender Differences in the Response to Competition, in: Industrial and Labor Relations Review, Vol. 61, No. 3, pp. 320-333.
- Rüttgers, C. (2011): Demografiekompass Niederrhein 2030. Perspektiven für Wirtschaft und Kommunen, Niederrheinische Industrie- und Handelskammer Duisburg-Wesel-Kleve (Hrsg.), Duisburg.
- Rüttgers, C., Hochgürtel, K. (2017): New Work(ing) Time: Was bedeutet die Digitalisierung der Arbeit für das Personalmanagement? Eine empirische Analyse der Einstellungen von Beschäftigten, in: Zimmer, M., Rüttgers, C. (Hrsg.), ipo-Schriftenreihe, Bd. 1, Essen.
- Seng, A., Zimmer, M., Krol, B. (2009): Karriere von Frauen in der chemischen Forschung & Entwicklung – Ergebnisse des aktuellen Forschungsprojekts, in: Seng, A., Zimmer, M., Krol, B. (Hrsg.), Forscherinnen in der chemischen Industrie in Nordrhein-Westfalen. Abschlusstagung des Projektes „Frauen in der industriellen Forschung, Entwicklung & Innovation in der chemischen Industrie in Nordrhein-Westfalen“, 11. November 2008, MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft, Essen, S. 6-36.

- Trenkmann, J. (2017): Frauen in Führungspositionen der deutschen Privatwirtschaft. Eine institutionensoziologische Analyse organisationaler Gleichstellungspolitik, Dissertation, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Wiegand, H. (1994): Berufstätigkeit und Aufstiegschancen von Frauen, Dissertation, Duncker & Humblot, Mainz.
- Zimmer, M., Rüttgers, C. (2014): Betreuungszeit als Hauptproblem - Ergebnisse einer Elternbefragung zur frühkindlichen Betreuung seit dem 1. August 2013, in: Zimmer, M., Rüttgers, C. (Hrsg.), Der Rechtsanspruch auf einen Krippenplatz - ein Jahr danach, Waxmann, Münster, New York, S. 11-47.

