FRAU UND BERUF

Regionalstelle
Mittleres Ruhrgebiet

Zukunft durch Chancengleichheit

Der Weg zu einer erfolgreichen Personalpolitik



Ein Leitfaden für Unternehmen

„Editorial“

Zukunft durch Chancengleichheit:
Der Weg zu einer erfolgreichen Personalpolitik

Ein Leitfaden für Unternehmen

Editorial 04
01 ... > Frauen: Hochqualifiziert und unterrepräsentiert 05
02 ... > Personalwesen: Weitsichtig und herausfordernd 06
03 ... > Personalmanagement: Qualitativ und flexibel 08
04 ... > Chancengleichheit: Zielgerichtet und vielseitig 10
05 ... > Personalentwicklung: Zukunftsorientiert und strategisch 12
06 ... > Familienfreundlichkeit: Facettenreich und individuell 14
07 ... > Berufliche Qualifikation: Hierarchiefrei und hürdenlos 16
08 ... > Persönlichkeitsbildung: Verhaltensorientiert und stärkend ... 20
09 ... > Aufstiegschancen: Vorbildhaft und frauenorientiert 22
10 ... > Personalmarketing: Attraktiv und innovativ 23
..... > Im Fokus: Der externe Arbeitsmarkt 24
..... > Stichwort: Nachwuchssorgen 24
..... > Stichwort: Fach- und Führungskräfte 25
..... > Stichwort: Out-Time-Potenziale 25
..... > Im Fokus: Der interne Arbeitsmarkt 25
11 ... > Fazit 26

IMPRESSUM:

Herausgeberin:
FRAU UND BERUF
Regionalstelle
Mittleres Ruhrgebiet
Willy- Brandt-Platz 2-6
44777 Bochum
www.fub-mr.de

Verantwortlich:
Autorin: Birgit Kossler
Textbearbeitung: Andrea Behnke
Redaktion: FRAU UND BERUF
Regionalstelle
Mittleres Ruhrgebiet
Grafik & Layout: Regina Reuter

© 2004

„Editorial“

„Die Zahl der herausragend qualifizierten Frauen wächst, die der Männer schwindet.“ So bringt es Trendforscher Matthias Horx auf einen kurzen Nenner. Nach seiner Einschätzung werden Frauen zukünftig die Know-how-Trägerinnen der Unternehmen sein.

Noch ist dieses Szenario eine reine Vision: Auch im 21. Jahrhundert sind noch immer weitaus weniger Frauen als Männer in Führungspositionen, in technischen Berufen, in der Wissenschaft... Und das, obwohl die jetzige Frauengeneration so qualifiziert ist wie nie zuvor. Nicht selten sind die schulischen Leistungen der Mädchen besser als die der Jungen, wie die Pisa-Studie eindrucksvoll belegt. Die Statistik für das Jahr 2003 spricht eine deutliche Sprache:

- 56,7 Prozent der Abiturientinnen und Abiturienten und 51,6 Prozent der Realschul-Absolventinnen und -Absolventen sind weiblich.
- Über die Hälfte aller Studienanfängerinnen und -anfänger sind Frauen.

Dennoch: Dieses große Reservoir gut ausgebildeter Frauen spiegelt sich nicht in den Unternehmen wieder – im Ruhrgebiet noch weniger als im Rest der Republik. Bei einer Studie der Wissenschaftlerinnen Gisela Goos und Katrin Hansen gaben weniger als die Hälfte der 300 befragten Unternehmen an, mehr als fünf Prozent weibliche Führungskräfte zu beschäftigen.

Darüber, dass sich unser Land eine solche Schieflage gesellschaftlich und ökonomisch nicht leisten kann, sind sich alle Beteiligten einig. Seit Jahrzehnten bemüht sich die Politik, Chancengleichheit in der Privatwirtschaft voranzutreiben. Trotzdem ist die Zahl der Betriebe, die eine aktive Gleichstellungspolitik betreiben und sie als innovatives Element der Personalpolitik verstehen, gering.

Was kann betriebliche Chancengleichheit erreichen?
Welche Instrumente haben sich bewährt?
Wie kann das Thema Chancengleichheit in der Personalpolitik verankert werden?

Antworten darauf gibt die vorliegende Broschüre. Sie möchte Personalverantwortlichen aus Unternehmen, aber auch Multiplikator/innen aus Verbänden, Organisationen und Gewerkschaften Hintergrundwissen vermitteln und ganz konkrete Handlungsmöglichkeiten vorstellen – als Leitfaden auf dem Weg zu einem zukunftsorientierten Personalmanagement und zur betrieblichen Chancengleichheit.

1. Frauen:

Hochqualifiziert und unterrepräsentiert

Was ist erfolgreicher: eine verbindliche gesetzliche Regelung oder eine freiwillige Initiative der Unternehmen? Das ist die politische Frage. Denn die „Vereinbarung zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft“, die von Bundesregierung und Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft im Jahr 2001 geschlossen wurde, kann zweifelsohne als Flop bezeichnet werden. Selbst zwei Jahre nach der Unterzeichnung kümmern sich lediglich 4,5 Prozent der Unternehmen um Chancengleichheit und Vereinbarkeit von Familie und Beruf, so ein Studienergebnis des Instituts Arbeit und Technik.

Der Handlungsbedarf ist und bleibt groß. Dabei ist das Bewusstsein durchaus vorhanden – was fehlt, ist die konkrete Umsetzung. Natürlich gibt es erste Schritte: Auszeichnungen wie das „total equality“-Prädikat, bundes- und landesweite Wettbewerbe sowie das Audit Beruf & Familie der Hertie-Stiftung sind nur einige positive Beispiele. Trotzdem wird Chancengleichheit in ca. 95,5 Prozent der Unternehmen nicht systematisch in die Personalpolitik eingeflochten.

Umso erstaunlicher ist diese Tatsache, schaut man auf die demographische Entwicklung und den Fach- und Führungskräftemangel, der trotz lokaler Arbeitslosigkeit besteht. Der Arbeitgeberverband Westfalen/Lippe beklagt, dass jede fünfte Stelle im Mittelstand nicht besetzt werden kann. Das ist ein klares Indiz dafür, dass die Wirtschaft auf die Kompetenz gebildeter Frauen nicht verzichten kann. Und das nicht nur rein quantitativ, sondern auch qualitativ, wie Prof. Dr. Birger Priddat betont:

„Frauen haben in der new economy besonderen Potenzialwert: Nicht nur werden die Qualifikationen knapper, sondern es zeigt sich, dass Frauen, weil sie im double bind von Beruf und Familie stehen, besondere Organisationskompetenzen beherrschen, die Männer nicht trainiert haben. Frauen sind disponierte Manager - eher in virtuellen als in klassisch hierarchisch strukturierten Unternehmen.“

Der internationale Wettbewerb wird schärfer, der Innovationsdruck steigt: Qualifiziertes Personal wird immer mehr zum Herzstück der Betriebe. Hauptsächlich Großunternehmen versuchen, sich durch langfristig angelegte Personalplanungskonzepte unabhängig vom externen Arbeitsmarkt zu machen. In kleinen und mittelständischen Firmen hingegen finden Personalentwicklung bzw. Aus- und Fortbildung kaum oder gar keine Beachtung. Hier werden Nachwuchskräfte nicht intern gefördert, sondern „von außen“ eingekauft. Diese Unternehmen stehen und fallen mit der Lage am Arbeitsmarkt. Durch ein zukunftsorientiertes Personalmanagement samt Einbettung von Chancengleichheit könnten sie hingegen vorhandene Ressourcen stärker nutzen.

2. Personalwesen:

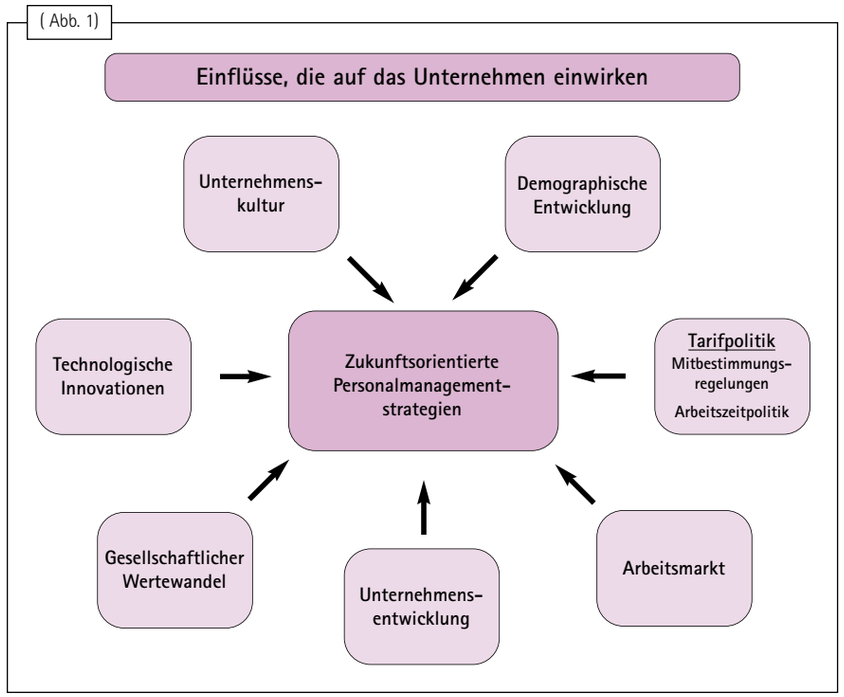
Weitsichtig und herausfordernd

Selten war ein effektives Personalwesen so wichtig wie heute. Wirtschaft und Technologie, Gesellschaft und Sozialwesen wandeln sich schneller denn je. Globalisierung, Informations- und Kommunikationstechnologie sowie fehlende öffentliche Mittel sind nur einige Schlagworte, die auf Entscheidungsprozesse im Betrieb einwirken (s. Abb.1).

Bis weit in die siebziger Jahre standen Produktion und Absatz im Mittelpunkt; alles drehte sich um die Optimierung des Ertrags und ums Unternehmenswachstum. Heute – in der „Wissensgesellschaft" – sind die Menschen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Quelle. Ohne qualifiziertes und motiviertes Personal kann kein Unternehmen mehr überleben. Das wirkt sich auf das Personalmanagement aus: Was einst eine eher verwaltende und reagierende Organisationseinheit war, wird immer mehr zu einem kreativen und gestaltenden Bereich, zu einem Stück Unternehmens philosophie. Personalbereiche, die kurzfristig denken und planen, haben in Großunternehmen und größeren mittelständischen Firmen ausgedient. Vielmehr gehört dort das Personalwesen zur Unternehmenspolitik, ist manchmal sogar Aushängeschild geworden.

Eine der größten Herausforderungen an die Personalpolitik von heute und morgen ist die demographische Entwicklung. Die Alterspyramide verdeutlicht das Problem: Immer weniger Geburten steht eine gestiegene Lebenserwartung gegenüber – eine Alterung der Bevölkerung ist die Folge. Die Auswirkungen kann man sich leicht ausmalen – die Prognosen zeichnen ein deutliches Bild: Schon ab 2007 wird das Angebot an Auszubildenden und ab 2010 auch an Arbeitskräften allgemein spürbar sinken. Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung erwartet ab 2015 Einbrüche auf dem Arbeitsmarkt.

(Abb. 1)



(Abb. 3)

Frauen im Management 2002 – Kleine Quoten

	Gesamt	Top-Management	Middle-Management
Großunternehmen	7,3%	6,0%	9,0%
Mittelständische Unternehmen	11,4%	8,4%	16,7%
Verbände, Behörden, Organisationen	13,4%	12,0%	17,1%
Gesamt	10,0%	8,1%	13,1%

Quelle Hoppenstedt 2003 „Frauen im Management 2002"

Nach Angaben des Statistischen Bundesamts halbiert sich die Zahl der Erwerbstätigen im Alter zwischen 20 und 60 Jahren deutschlandweit von 1970 bis 2050 nahezu von 23,43 Millionen auf nur 12,09 Millionen. Was das für Unternehmen bedeutet, liegt auf der Hand: Die Zeiten, in denen man ausscheidende Ältere problemlos durch jungen Nachwuchs ersetzen kann, neigen sich dem Ende. Das Recruiting jüngerer Jahrgänge wird immer schwieriger – die Mitarbeiterstruktur wird sich ändern. Selbst hohe Zuwanderungen können das nicht auffangen.

Andre Papmehl von Daimler Benz hat diese Entwicklung bereits 1990 beobachtet. *„Sie werden mehr als bisher die Zukunft des Unternehmens durch eine langfristige Bereitstellung von qualifizierten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen sichern, ja sie werden sogar so weit gehen müssen, bestimmte ' Arbeitsplätze wie Produkte zu gestalten, um sie dem ‚Kunden' Mitarbeiter anzubieten", sagt er. „Sie werden alles daransetzen müssen, um im Wettlauf um das knappe Gut ‚Arbeitskraft' mithalten zu können."*

Der „War of Talents", der Kampf um Talente, ist nicht nur in Unternehmensberatungskreisen längst ein geflügeltes Wort: Konkurrierende Unternehmen werden in einen dramatischen Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter treten.

Wer kann es sich bei einer solchen Perspektive leisten, das Arbeitskräfteangebot nicht völlig auszuschöpfen? Schon aus rein wirtschaftlicher Überlegung werden Unternehmen an Mädchen und Frauen nicht vorbei kommen – an Mitarbeiterinnen, die besser ausgebildet sind denn je. Auf dieses qualifizierte Personal setzen aber bisher noch lange nicht genügend Arbeitgeber: Die Erwerbstätigenquote von Frauen liegt im Bundesdurchschnitt bei 55,4 Prozent, im Ruhrgebiet sogar nur bei 48 Prozent. Je weiter man in die „hohen Etagen" dringt, desto weniger weibliche Beschäftigte findet man. In Führungspositionen sind es im Bundesdurchschnitt lediglich 10 Prozent (s. Abb. 3). Doch genau dieses weibliche Wissen ist nötig, um im nationalen und internationalen Wettbewerb bestehen zu können.

3. Personalmanagement:

Qualitativ und flexibel

„...Man wird es sich in der Zukunft einfach nicht mehr leisten können, die Hälfte des Talentpools abzulehnen - die demographische Zeitbombe tickt bereits. " So sieht es Meredith Moore, Autorin der Studie „Women in Leadership: A European Business Imperative" (US-Forschungseinrichtung Catalyst). Sie, die Unternehmen wie General Motors, Merrill Lynch und die Weltbank in Sachen Personalentwicklung und Strategie berät, ist sich sicher: *„Unternehmen, die das verstanden haben, ziehen enorme wirtschaftliche Vorteile daraus."*

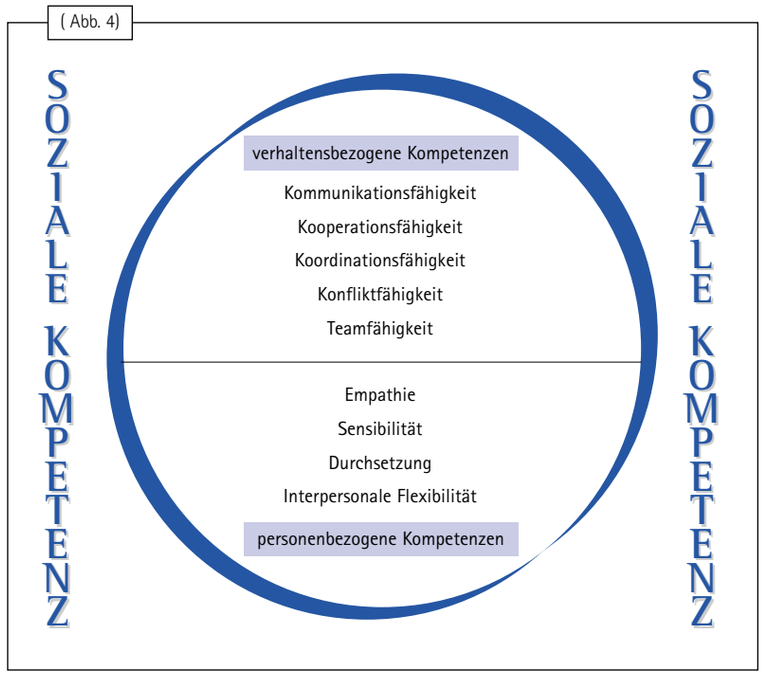
Die Chance, ihre Zukunft selbst in die Hand zu nehmen, lassen sich hierzulande viele Unternehmen entgehen. Vorausschauende Arbeitskräftepolitik und zukunftsorientiertes betriebliches Personalmanagement? Fehlanzeige! 81 Prozent aller Betriebe in Deutschland (und 90 Prozent in NRW) sind kleine und mittlere Unternehmen. Ein Kennzeichen von Betrieben mit weniger als 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern: Nur wenige haben eine Personalabteilung; also sind Inhaberinnen und Inhaber für die Personalfrage zuständig. Rekrutierung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Personalentwicklung sind „Chefsache".

Die Krux: Während Großbetriebe häufig Arbeitsplätze abbauen, gibt es im Mittelstand oft Beschäftigungszuwächse. Somit sind Klein- und Mittelbetriebe sehr personalintensiv, haben aber für einen breiten Planungshorizont kaum Kapazitäten. Das Ergebnis: Sie handeln weniger strategisch als kurzfristig, an unmittelbaren Problemen orientiert.

Dieses Vorgehen dürfte mehr und mehr zu einem Auslaufmodell werden – nicht zuletzt durch den gesellschaftlichen Wertewandel, der ganz andere Ansprüche an das Management stellt. Durch die Alterung der Gesellschaft werden Abteilungen heterogener. Unternehmen sind „bunter" als noch vor einigen Jahren, dank unterschiedlicher Kulturen und Lebensstile der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. „Vielfalt" lautet die Devise. Das erfordert ein Plus an sozialen Kompetenzen, die viel zitierten „Soft Skills" kommen auf den Plan (s. Abb. 4).

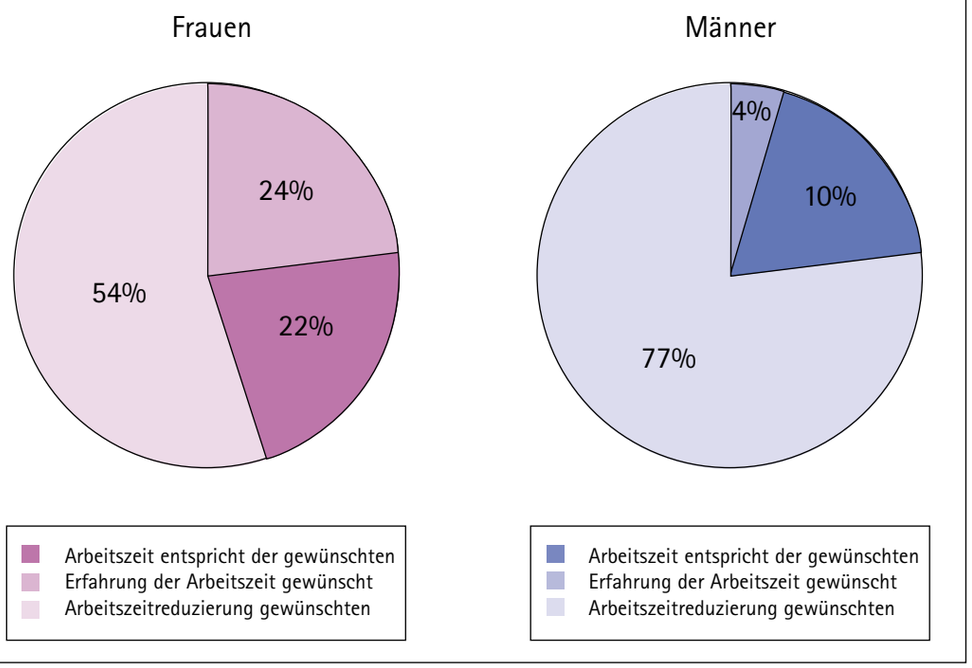
Kommunikations- und Konfliktfähigkeit, Teamfähigkeit und Empathie - genau das sind Fähigkeiten, die in der Regel Frauen zugesprochen werden. *„...Ihre weibliche Intuition, ihr Weitblick, ihre überragende Fähigkeit, Mehrdeutigkeiten zu erfassen, und ihre Begabung, in größeren Zusammenhängen zu denken, finden zunehmend mehr Beachtung, denn sie passen perfekt zu den Anforderungen, die die moderene Arbeitswelt heute an erfolgreiche Mitarbeiter stellt",* so Helen Fischer, Anthropologin an der Rutgers University in New Jersey und Autorin des Buches „Das starke Geschlecht".

(Abb. 4)



(Abb. 5)

Differenz der gewünschten zur tatsächlichen Arbeitszeit von Arbeitnehmer/innen mit Kindern oder Pflegeaufgaben



Quelle: BMFSFJ Erwartungen an einen familienfreundlichen Betrieb

Doch Unternehmen, die Frauen einstellen wollen, müssen ihnen etwas bieten. Mitarbeiterinnen haben andere Bedürfnisse als früher: Die Frage ist nicht mehr Heim oder Karriere, sondern die Vereinbarkeit von Familie und Beruf steht auf der Tagesordnung. Auch Männer legen mehr Wert auf Familie und Freizeit. „Work-Life-Balance" heißt das Neudeutsch (s. Abb. 5). Die Bereitschaft zur zeitlichen und räumlichen Mobilität sinkt, was zu einer Diskussion um flexible Arbeitszeiten führt. Tele- und Teilzeitarbeit sind auch für Führungskräfte kein Tabu mehr.

Unternehmen können solche Einflüsse allein schon aus Wettbewerbsgründen nicht ignorieren. Sie müssen flexibel auf Signale in der Umwelt, im personellen und sozialen Umfeld reagieren.

Ein zukunftsorientiertes Personalmanagement ist wegweisend – als Strategie, die passende Lösungen rund um die geänderten Rahmenbedingungen „schneidert". Ein Grundprinzip ist das so genannte „Proaktive Handeln". Dahinter steht die simple Erkenntnis, dass Trends von außen und innen gleichermaßen die betrieblichen Strukturen beeinflussen. Die Zauberformel lautet, Einflüsse frühzeitig zu erkennen und zu analysieren, sie dann auf betriebliche Erfordernisse hin abzuklopfen und Maßnahmen – unter anderem in der Aus- und Weiterbildung – zu entwickeln. Und zwar ohne Zeitdruck, mit angemessenem Vorlauf.

Gerade bei längerfristig angelegten personalpolitischen Konzepten spielen die Wertvorstellungen der Gesellschaft und die der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine große Rolle. Das Ziel: Die entsprechenden Leitbilder sollen in die Unternehmenskultur einfließen.

Strategisches Personalmanagement ebnet den Weg für einen tiefgreifenden Strukturwandel. Das Kernstück ist eine vorbildliche Personalbetreuung, die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihren Stärken in den Mittelpunkt setzt. Dabei umfasst die Palette mehr als Qualifizierung und Weiterbildung. Die geänderten Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berühren die gesamte Personalpolitik.

Kurzum: Moderne Personalpolitik setzt auf proaktives Handeln und vernetztes Denken, orientiert sich an den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und deren Bedürfnissen, plant langfristig und zielgerichtet.

Merkmale strategieorientierter Personalentwicklung

¬ Strategische Personalentwicklung gibt die Möglichkeit proaktiv zu agieren

¬ Auswirkungen externer und interner Veränderungen und Trends wahrnehmen und auf interne Bedürfnisse untersuchen

¬ Personelle Voraussetzungen für tiefgreifenden Strukturwandel zu schaffen

¬ Zielgerichtete Planung von Aus- und Weiterbildungsaktivitäten

¬ Führungskonzepte an sich verändernden Führungsaufgaben anpassbar

¬ Angemessene Reaktion auf veränderte Bedürfnisstrukturen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

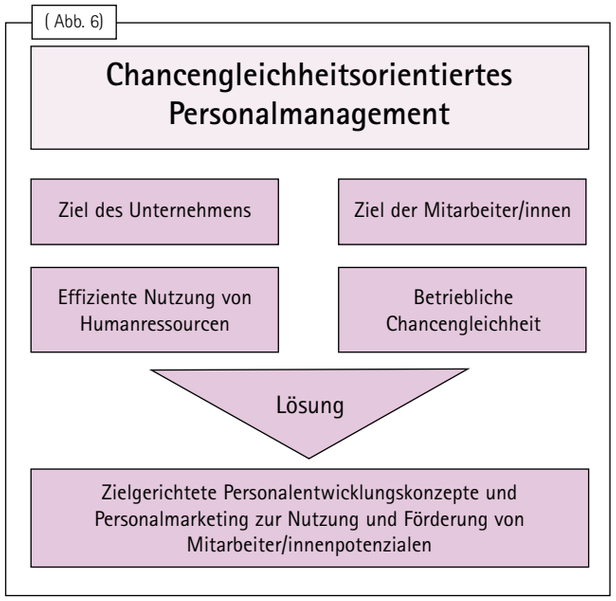
4. Chancengleichheit

Zielgerichtet und vielseitig

„Ich habe noch nie verstanden, warum Frauen nicht stärker in die Führungsetagen der Wirtschaft vorgelassen werden“, wunderte sich der ehemalige BDI-Präsident Hans-Olaf Henkel vor einigen Jahren. *„Frauen sind ebenso gut wie Männer, in mancher Hinsicht sogar besser. Meine Erfahrung sagt mir: Frauen sind ebenso kompetent, aber häufig mutiger, objektiver und selbstbewusster als Männer.“*

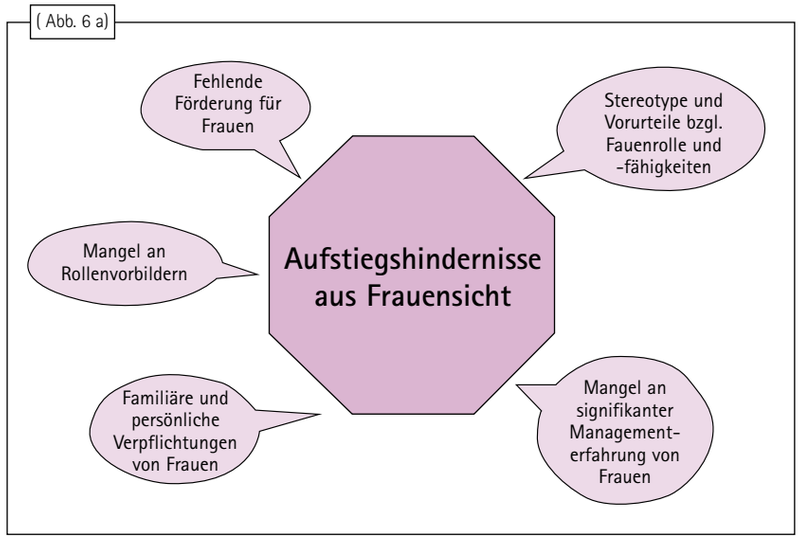
Betriebliche Chancengleichheit ist ein entscheidendes Element einer zukunftsorientierten Personalarbeit und schlängelt sich als Querschnittsthema durch sämtliche Bereiche. Sie kann dazu beitragen, zumindest einen Teil der Benachteiligungen abzubauen, die Frauen „auf dem Weg nach oben“ stolpern lassen.

(Abb. 6)



Insbesondere Unternehmen mit einem fortschrittlichen Personalmanagementkonzept und jene, die ihre Personalstrukturen gesichert wissen wollen, haben ein Interesse daran, Chancengleichheit in ihre Personalpolitik einzubetten. Das kann nur dann erfolgreich sein, wenn alle personalpolitischen Ziele aufeinander abgestimmt sind – sprich, wenn das „Gesamtpaket“ im Blick bleibt. Die Verantwortlichen müssen das Unternehmensziel mit dem Ziel der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verknüpfen – also die effektive Nutzung von Personalressourcen und Chancengleichheit unter einen Hut bringen (s. Abb. 6).

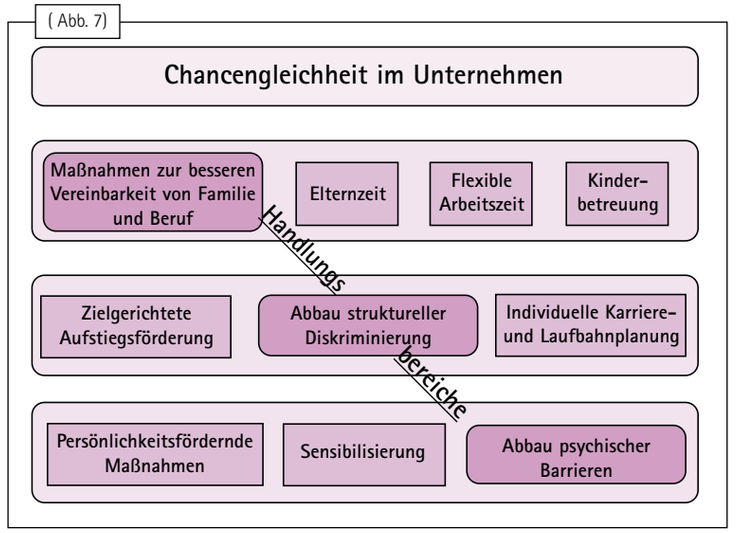
(Abb. 6 a)



Die Modelle zur Chancengleichheit können nicht die stereotypen Bilder von Weiblichkeit sowie deren gesellschaftliche Instrumentalisierung aufheben. Weiterhin beeinflussen sie nur bedingt die geschlechtsspezifischen Rollenverteilung und das Verhalten der Geschlechter (s. Abb. 6 a). Sie sind in der Tat kein „Allheilmittel“. Unternehmen können aber gezielte arbeitsorganisatorische Veränderungen auf Frauen und Männer gleichermaßen abstimmen; die betrieblichen Strukturen sollten beiden gerecht werden.

Viele Unternehmen, die Gleichstellung propagieren, gehen längst nicht weit genug. Ihr Handeln erschöpft sich in der besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf: Elternzeit mit Reintegrationshilfen, Arbeitszeitangeboten wie Teil-, Gleit- oder Jahresarbeitszeit und eventuell Telearbeit. Unumstritten ist das alles unentbehrlich. Doch als effiziente Potenzialberatung leistet Chancengleichheit mehr, als den Wiedereinstieg ins Berufsleben zu ermöglichen. Sie beinhaltet genauso, die Berufs- und Aufstiegschancen zu erhöhen (s. Abb. 7).

(Abb. 7)



5. Personalentwicklung:

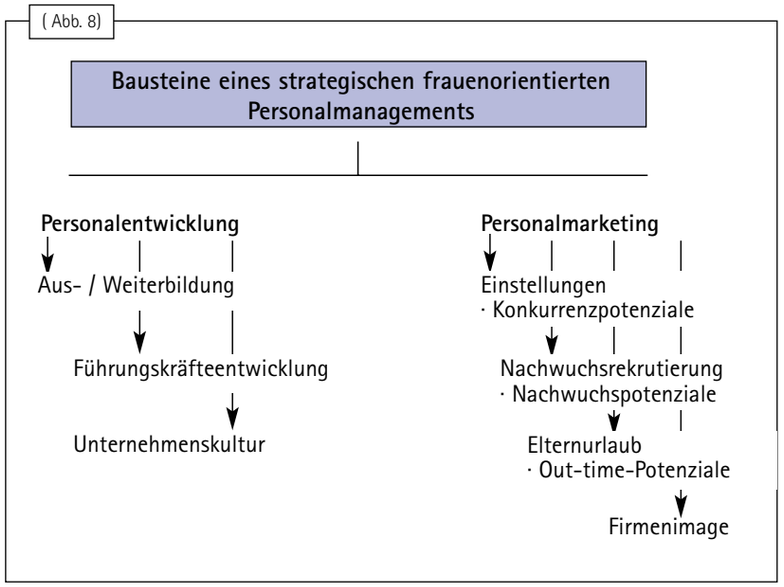
Zukunftsorientiert und strategisch

Von besonders großer Bedeutung für das Thema Chancengleichheit sind zwei Teilbereiche des Personalwesens: das Personalmarketing mit Nachwuchs-Rekrutierung, Einstellungen und Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Elternzeit sowie die Personalentwicklung, mit den Säulen Aus- und Weiterbildung, Führungskräfteentwicklung und Unternehmenskultur (s. Abb. 8).

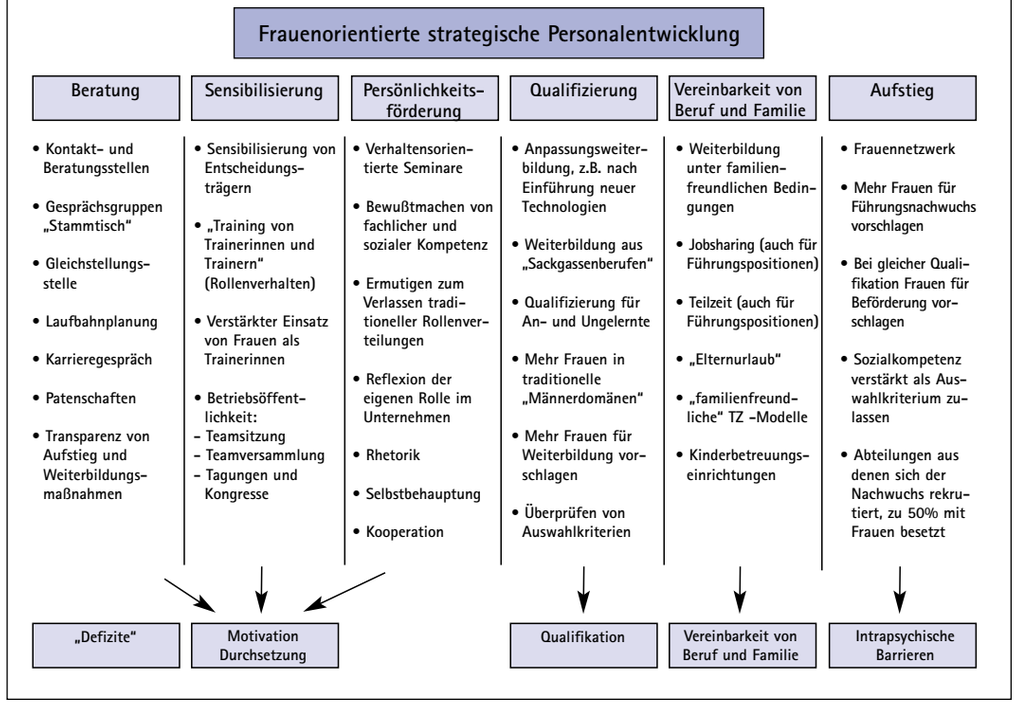
Die Personalentwicklung ist verantwortlich für die Qualität. Schließlich werden hier richtungsweisende Strategien und Konzepte geplant und umgesetzt. Wo liegen die Potenziale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Wie können sie beruflich und persönlich weiterkommen? Leistung zu erkennen und zu fördern, Nachwuchsentwicklungsprogramme, Laufbahn- und Aufstiegsförderung, betriebliche Aus- und Weiterbildung sowie Karriereplanung – all diese klassischen Instrumente müssen anhand des Könnens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgerichtet werden.

Oftmals behindern Defizite oder Barrieren eine Förderung, was aufgrund der geschlechtsspezifischen Sozialisation und der Lebensumstände, die damit verbunden sind, eher bei Frauen als bei Männern der Fall ist. Diese Hürden müssen verkleinert werden; die Förderung sollte sich an diesen Bedingungen ausrichten (s. Abb. 9).

(Abb. 8)



(Abb. 9)



Mit dem Totschlag-Argument – „Instrumentarien wie Weiterbildung stehen für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereit, es liegt an ihnen, diese auch zu nutzen" – machen es sich Personalabteilungen zu einfach. Sie lassen die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen außer Acht und leisten auch keine effiziente Potenzialförderung.

Die Probleme, die sich Frauen stellen, sind nicht wegzudiskutieren. Sie beklagen zum Beispiel einen Mangel an Managementerfahrung und Hemmnisse, die sich aus tradierten Rollenerwartungen ergeben. Die Kunst ist, den strukturellen und psychischen Barrieren entgegenzuwirken und Konzepte zu kreieren, die eine Vereinbarung familiärer und beruflicher Verpflichtungen ermöglichen. Genau hier setzt eine chancen- und zukunftsorientierte Personalentwicklung an, die die berufliche Qualifikation von Frauen verbessern kann.

6. Familienfreundlichkeit:

Facettenreich und individuell

Familienfreundlichkeit im Unternehmen ist ein klarer Vorteil in der Konkurrenz um die besten Köpfe. Denn Frauen und Männer wollen heute beides: Leben und Arbeit, Karriere und Familie. Ganz oben auf der Unternehmensagenda sollte daher die „Balance von Familie und Beruf" stehen. Für viele Frauen und Männer ist jedoch das Nebeneinander von Erwerbstätigkeit und Familie im Berufsalltag eine große Herausforderung. Faktoren, die die Vereinbarkeit schwer machen können, sind Arbeitszeiten und - organisation, fehlende Teilzeitmodelle, das betriebliche Klima, der Umgang mit Elternzeit sowie der Umgang mit betrieblichen Sozialleistungen.

Unternehmen, die auf Familienfreundlichkeit setzen wollen, haben einen Trumpf in der Hand: Sie können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter langfristig an sich binden. Sie investieren nicht erst in Aus- und Fortbildung und verlieren die Beschäftigten dann an die Mitbewerber, sondern können mit ihrem erfahrenen Personal rechnen.

Ein wesentliches Element sind flexible Arbeitszeiten und Teilzeitangebote. Starre Arbeitszeiten werden den Bedürfnissen von Eltern oder pflegenden Angehörigen in keiner Weise gerecht. Wer weibliche Beschäftigte erschließen möchte, muss sich mit flexiblen Arbeitszeitmodellen und mit dem „heißen Eisen" Teilzeit in Führungspositionen auseinander setzen. Die traditionellen Arbeitszeitstrukturen sind auch in qualifizierten Arbeitsbereichen von gestern: Dass der Umfang einer Stelle – zumindest phasenweise – reduziert werden muss, ist keine Seltenheit. Der Vorteil: Unternehmen, die auf die Wünsche ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter reagieren, können mit Zufriedenheit rechnen und tragen zu mehr Beschäftigung bei.

Telearbeit (vor allem im Wechsel von Home-Office und Büro im Betrieb) ist eine weitere Möglichkeit, die Unternehmen und Beschäftigten zugute kommt. Die Firma spart unter anderem die Kosten für die Einarbeitung eines neuen Beschäftigten, die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter verpasst nicht den Anschluss an die Entwicklung des Unternehmens, bleibt also sprichwörtlich am Ball. Und da Pendelzeiten wegfallen und die Zeit flexibel eingeteilt werden kann, bietet Telearbeit die Chance, besser auf familiäre Belange eingehen zu können.

Einige Unternehmen sind besonders fortschrittlich: Sie bieten über die gesetzliche Elternzeit hinaus einen betrieblichen Erziehungsurlaub an – inklusive Wiedereinstellungsregelungen. Manche geben eine Wiedereinstellungszusage für einen festgelegten Zeitraum bis zu zehn Jahren (so zum Beispiel Landes- und Bundesbehörden). Andere wiederum bevorzugen die „Elternzeitler" externen Bewerberinnen und Bewerbern. Hinzu kommen weitere Zusagen, zum Beispiel zu Rentenanwartschaften oder Fortbildung während der „Familienpause".

Das Problem Kinderbetreuung zeigt sich vielfach schon während, spätestens jedoch direkt nach der Elternzeit, wenn die Rückkehr in das Unternehmen ansteht. Es gibt immer noch zu wenige Arbeitgeber, die ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützen – vielfach aus Kostengründen. So bleibt die Kinderbetreuung in den Händen der Kommunen. Dabei sind die Einsparmöglichkeiten durch betriebliche Kinderbetreuung enorm, wie die Prognos-Studie „Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen" ergeben hat.

Ein positives Beispiel: In der Region Mittleres Ruhrgebiet haben drei Unternehmen mit dem Träger Arbeiterwohlfahrt ein betriebliches Kinderbetreuungsmodell aus der Wiege gehoben (s. Abb. 10).

(Abb. 10)

Betriebliche Kinderbetreuung als eine wichtige Säule zur Umsetzung betrieblicher Chancengleichheit



7. Berufliche Qualifikation:

Hierarchiefrei und hürdenlos

Zwei Mittel sind effektiv gegen strukturelle Barrieren: Veränderungen in der Arbeitsorganisation und Verbesserungen der beruflichen Qualifikation.

Es ist ein Fakt: In der Produktion und im Büro wird mehr und mehr Technik eingesetzt. Dieser Wandel betrifft in erster Linie Frauen. Sie arbeiten eher als Männer in den unteren und mittleren Ebenen der Unternehmenshierarchie. Genau hier steigen permanent die Anforderungen an Qualifikation und Leistung. Personalverantwortliche müssen darauf achten, dass sie Aufgaben nicht geschlechtsspezifisch zuweisen und somit Frauen von vorneherein aus bestimmten Arbeitsfeldern ausgrenzen. Nur so können sich die Entwicklungsperspektiven von Frauen verbessern.

Stehen technische Innovationen und organisatorische Veränderungen ins Haus, sollte man prüfen, ob sie neue Einsatzgebiete für die Mitarbeiterinnen bieten. Das bedingt, dass Mitarbeiterinnen stärker in personalpolitische Konzepte einbezogen werden – zum Beispiel durch eine qualitative Bedarfsermittlung.

Eine Methode, um Arbeitsplätze von Frauen zu sichern, ist die Anpassungsweiterbildung. Das hat zum Beispiel Volkswagen in Wolfsburg bewiesen. Auch „Job Rotation" bietet Mitarbeiterinnen die Möglichkeit, sich in so genannten „Männerjobs" zu profilieren. Für Siemens zum Beispiel sind solche Programme ein elementarer Teil der beruflichen Förderung – Frauen werden grundsätzlich berücksichtigt. Und wie das Beispiel von Avon in München zeigt, gilt das natürlich auch für ihre männlichen Kollegen, die so in Felder vordringen, die bisher Frauen vorbehalten waren.

Durch den wirtschaftlichen Strukturwandel der Region, die rasante Entwicklung neuer Technologien und den intensiven Verdrängungswettbewerb spüren die Klein- und Mittelbetriebe deutlich den Wind der gestiegenen Qualitätsanforderungen, der ihnen entgegen bläst. Qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind das Zünglein an der Waage. Unternehmen können nur dann zukunftsfähig bleiben, wenn sie konsequente Weiterbildung verfolgen. Sie ist maßgeblich für den Unternehmenserfolg. Mangelnde Qualifikation der Beschäftigten ist Ursache für Probleme, wie das Unternehmen SAP erkannt hat: *„Mitarbeiter können nur dann unternehmerisch agieren, wenn sie ‚up to date' bleiben. Wissen ist das Kapital unserer Mitarbeiter - und diese sind wiederum das Kapital des Unternehmens."*

Mittlerweile kann man nicht mehr davon reden, dass Mitarbeiterinnen weniger an Fortbildungen teilnehmen als ihre Kollegen. Ähnlich wie bei den Schul- und Studienabschlüssen haben die Frauen hier mächtig aufgeholt. Dennoch machen es betriebliche Rahmenbedingungen (wie zeitliche und räumliche Organisation von Seminaren oder fehlende Kinderbetreuung) den Beschäftigten mit Familienpflichten schwer, Weiterbildungsveranstaltungen zu besuchen.

Und: Schlagen Vorgesetzte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Bildungsangebote vor, so wählen sie häufig männliche Bewerber. Im Frauenförderplan von Bosch ist dieses Problem bereits erkannt worden. Hier schreibt man vor: *"Frauen und Männern sind bei der Auswahl von Teilnehmern an Weiterbildungsmaßnahmen gleiche Chancen zu geben. Dies gilt insbesondere auch für Weiterbildungsmaßnahmen, zu denen Mitarbeiter von ihren Vorgesetzten angemeldet werden müssen oder die zu einem qualifizierten Abschluss führen."*

Qualifizierungsangebote im Unternehmen sind auf allen Ebenen erforderlich, da Frauen weniger Chancen haben aufzusteigen. Die meisten Weiterbildungen gibt es jedoch für höhere Positionen. Für an- und ungelernte Arbeiterinnen sind berufliche Bildungsangebote immer noch die Ausnahme; in Feldern, für die eine geringere Qualifikation notwendig ist, findet man kaum Angebote. In diesem Bereich sind Nachwuchssorgen ein Fremdwort. Da diese Arbeitsplätze aber besonders anfällig für Rationalisierungen sind, ist ein solches Denken (nicht nur für die Betroffenen) fatal.

Etliche Projekte zeigen, dass es sich sehr wohl lohnen würde, aktiv zu werden – das beweist der Erfolg des Quattro-Projekts „Qualifizierung von un- und angelernten Elektroarbeiterinnen bei der Firma Wickmann in Witten". Und Großunternehmen wie Hewlett Packard, IBM, FHS Förder- und Hebesystem GmbH und OTIS bieten Mitarbeiterinnen, für die es normalerweise keine Aussicht auf berufliche Weiterbildung gibt, langfristige Perspektiven – Aufstiegschancen inbegriffen. Sie bieten Fortbildungsseminare für so genannte Sackgassenberufe an. Sekretärinnen beispielsweise eignen sich Arbeitsinhalte an, die über ihre übliche Arbeit hinaus gehen.

8. Persönlichkeitsbildung:

Verhaltensorientiert und stärkend

„Um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen, Einstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten von Frauen zu fördern, müssen Vorurteile abgebaut und oft auch eigene Positionen überdacht werden“, fordert Daimler Benz in einem Führungskräfte-Informationsbrief. Tatsächlich haben viele Unternehmen erhebliche Vorbehalte, Frauen in so genannten Männerdomänen einzustellen oder sie zu befördern.

Frauen in Führungspositionen oder im Management haben Seltenheitswert. Die Gründe dafür sind vielfältig, in der Hauptsache Diskriminierungsmechanismen. Zumeist haben sich Unternehmenskulturen durch bestehende Normen und Wertvorstellungen über die Jahre einzig und allein an männlichen Bedürfnissen orientiert. Das erklärt, warum Arbeitsstrukturen und -bedingungen darauf basieren, dass die Arbeitskraft uneingeschränkt „im Dienst“ ist.

Für Frauen ist es dagegen schwer, sich diesen betrieblichen Strukturen zu stellen. Sie decken sich schlichtweg nicht mit ihrer Lebenswelt. Die Rollenerwartungen entsprechen meistens nicht den realistischen Leitbildern; die tradierten Geschlechtsstereotypen schrecken Frauen ebenfalls eher ab. Zudem sind sie Ursache für Vorurteile und mangelnde Akzeptanz. Selbst Frauen, die durchaus Führungsambitionen hatten, wandeln auf dem schwierigen Grat zwischen erwarteten weiblichen Stereotypen und einem idealtypischen Managerverhalten. Rückzugsverhalten ist die Folge.

Wenn junge Frauen die Karriereleiter erklimmen, realisieren sie die „gläserne Decke“ über ihnen zunächst nicht. Später erkennen sie aber, dass sie bei jenen ungeschriebenen Gesetzen und informellen Informationskanälen manchmal außen vor sind. Doch wer diese nicht kennt und beherrscht, hat es doppelt schwer.

Allerdings hat diese Medaille die berühmten zwei Seiten. So geht die Ungleichbehandlung von Frauen nicht nur auf ein Konto: Die Ursachen liegen sowohl in den Unternehmensstrukturen als auch bei den beteiligten Frauen (s. Abb. 11). Zum einen blockieren zweifelsohne in der Personalpraxis vielfältige und zum Teil verdeckte Mechanismen die Chancengleichheit. Zum anderen hingegen sind es die Frauen, die manchmal eine geringe Motivation für Karriere und ein schwaches Selbstvertrauen haben. Das fußt in der weiblichen Sozialisation, die in vielen Fällen auf Familiengründung und das Muttersein ausgelegt ist. Dieses Problem müssen die Frauen zunächst einmal selber lösen.

Seminare und Workshops alleine können Frauen nicht ermutigen, selbstbewusst ihre Handlungsspielräume im betrieblichen Alltag zu gestalten. Begleitend muss eine umfassende Sensibilisierung im Unternehmen hinzukommen, damit die Frauen mögliche Ängste verlieren. Eine Voraussetzung: Frauen müssen Zutritt zu „informellen Netzwerken“ (den „Old-Boys'-Networks“) bekommen.

Die fachliche Qualifizierung der Mitarbeiterinnen ist lediglich die eine Facette der Personalpolitik, die Veränderung des individuellen Verhaltens die andere. Ohne „Persönlichkeitsbildung“ laufen fachliche Fortbildungen ins Leere.

Ausbilderinnen und Ausbilder, vor allem jene, die Mädchen und junge Frauen betreuen, tragen eine hohe Verantwortung für die Chancengleichheit im Unternehmen. Diese kann nicht von oben verordnet werden – die Problematik muss in den Köpfen aller präsent sein. Das haben einige Unternehmen erkannt und arbeiten daran, alle Beteiligten für das Thema zu sensibilisieren. Ohne Bewusstsein würde der langwierige Prozess, Chancengleichheit zu etablieren, scheitern. Ereignisse wie der „Girls-Day“, der jährlich im April statt findet, leisten einen guten Beitrag: Dieser bundesweite Aktionstag ist eine große Spielwiese und Fundgrube für Mädchen in Sachen Beruf und sorgt dafür, dass sich Ausbilderinnen und Ausbilder besonders auf die Wünsche der jungen Frauen einstellen.

Personalverantwortlichen kommt beim Thema Chancengleichheit eine besondere Bedeutung zu. In Unternehmen wie Commerzbank, Post, Telekom, Lufthansa oder Ford ist das Thema „Frauen in Führungspositionen“ ein fester Bestandteil von Führungskräfteseminaren – zur Förderung von Frauen in höheren Positionen. Bei Avon beispielsweise sollen regelmäßige Gesprächskreise unter Managern Vorurteilen entgegenwirken, eine ablehnende Haltung männlicher Kollegen und Vorgesetzter aufbrechen und die Akzeptanz von Frauen in Leitungsebenen erhöhen.

Genauso wichtig ist es, spezielle Seminare für Frauen, für (zukünftige) weibliche Führungskräfte einzurichten. Diese Schulungsprogramme haben nicht nur die berufliche Qualifizierung im Visier, sondern auch die Persönlichkeitsbildung. So finden zum Beispiel im Öffentlichen Dienst oder aber in etlichen Konzernen und Großunternehmen neben Kommunikationstrainings Workshops statt, in denen die Berufsplanung diskutiert wird. Dabei wird auch die individuelle Familienplanung beleuchtet. Eigens für junge Mitarbeiterinnen gibt es Angebote, in denen sie ihre Identität festigen und den persönlichen Stil finden können. All diese Angebote gehören in die Rubrik „verhaltensorientierte Maßnahmen“, die neben fachlicher Weiterbildung einen festen Platz bekommen sollte.

Zu guter Letzt: Das Thema Chancengleichheit braucht eine Plattform. Wird Transparenz groß geschrieben, poliert das ganz nebenbei das Image des Unternehmens auf. Wer seine „interne Öffentlichkeit“ ernst nimmt, berichtet über Chancengleichheit nicht nur in der Mitarbeiterzeitung, sondern auch auf Belegschaftsversammlungen oder bei Werbeaktionen.

(Abb. 11)

Ursachen der Unterrepräsentanz weiblicher Führungskräfte

Ursachen, die bei den Frauen liegen

- Segmentierter Arbeitsplatz
- Familienorientierung
- Weibliche Geschlechtsrollen-sozialisation
  - Schwellenängste
  - Geringe Aufstiegs- und Karrieremotivation
  - Verweigerung

Ursachen, die bei den Unternehmen liegen

- Geschlechtsstereotypisierung
- Benachteiligung der Frauen in der Personalpraxis
  - Benachteiligung von Bewerberinnen um Führungsnachwuchspositionen
  - Benachteiligung beim Tätigkeitseinsatz (geschlechterspezifische Hierarchien in den Unternehmensabteilungen)
  - An männlichen Bedürfnissen orientierte Arbeitszeitstrukturen

9. Aufstiegschancen:

Vorbildhaft und frauenorientiert

Nachwuchssorgen? Die systematische Förderung qualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist ein Ausweg.

Allein unter Männern zu arbeiten, ist für Frauen manchmal nicht angenehm. Der Bayer-Konzern setzt daher auf gemischte Teams, als erklärtes Ziel seiner Politik der Chancengleichheit. Bei der Planung von Personaleinsätzen achten die Zuständigen darauf, dass mehrere Frauen in einer Männergruppe arbeiten.

Männer und Frauen – zusammen sind sie stark. So sieht es zumindest Prof. Dr. Gertrud Höhler. *„Die besten unter den Männern spüren es: Sie ist nicht die Beute, sondern Göttin der Jagd. Ohne sie glückt nichts. Sie wird die gemeinsamen Erfolge schützen, wie die Alphawölfin ihre Jungen verteidigt"*, meint die Managementtrainerin. *"Es gibt Augenblicke in der Arbeit gemischter Teams, wo beide, Männer und Frauen, begreifen, dass sie aufeinander angewiesen sind wie ihre Vorfahren. Frauen sind Grenzgänger zwischen feindlichen Linien. Während die Männer Losungsworte austauschen - „Feind oder Freund?" -, liefern Frauen die Formel, die morgen beide Fronten verbinden wird. Wolfsrudel brauchen Wölfinnen."*

Grund genug für die Schweizerische Kreditanstalt, Frauen in so genannte Männerberufe und Männer in Frauendomänen zu integrieren. Das hat einen interessanten Nebeneffekt: Tätigkeiten, die in der Regel Frauen ausüben, werden aufgewertet. Auch Siemens setzt verstärkt auf „Frauen-Power": Das Unternehmen bindet Mitarbeiterinnen in Projektgruppen ein oder überträgt ihnen die Leitung, um die weiblichen Kompetenzen einzubinden. Dadurch treten Frauen aus ihrem Bereich hervor und werden für andere sichtbar. Sie können sich behaupten, ihre Fähigkeiten einsetzen und erweitern.

In diese Richtung gehen auch die „Chefin-Schnuppermonate" der Fluggesellschaft Linjeflug. Der Hintergrund: Frauen sollen Appetit auf Führungsaufgaben bekommen. Während der Zeit des Probierens können Frauen ihrem individuellen Managementstil und ihren organisatorischen Fähigkeiten auf die Spur kommen. Führungskonzepte, die beispielsweise die Vereinbarkeit von Familie und Beruf voranbringen, sind durchaus erwünscht.

Immer noch mangelt es an weiblichen Vorbildern. Ein Manko für Frauen, die Orientierung suchen. An diesem Punkt setzt Mentoring ein, Projekte gibt es inzwischen in etlichen Unternehmen. Der Hintergrund: Beruflicher Erfolg ist nicht nur eine Frage von Qualifikation und Engagement. Die richtigen Leute zu kennen, zu wissen, wie Karriere funktioniert, ist ebenso Voraussetzung. Und wer kann da besser zur Seite stehen, als eine erfahrene Mentorin, die's geschafft hat? Mentoring ist ein Strategie der Personalentwicklung, die qualifizierten und aufstiegswilligen Frauen ein Pendant zu den eher informellen „Old-Boys'-Networks" bietet.

Im Klartext: Frauenorientierte Personalentwicklung gestaltet bestehende Instrumente der Potenzialerkennung und -förderung so, dass auch Mitarbeiterinnen Nutzen ziehen können. Daraufhin müssen auch die Anforderungen an Führungskräfte noch einmal gründlich abgeklopft werden. Letztlich ist Chancengleichheit immer ein Gewinn: Jede einzelne Frau, jeder einzelne Mann sorgt für Impulse, die ein lebendiges Unternehmen nach vorne bringen.

10. Personalmarketing

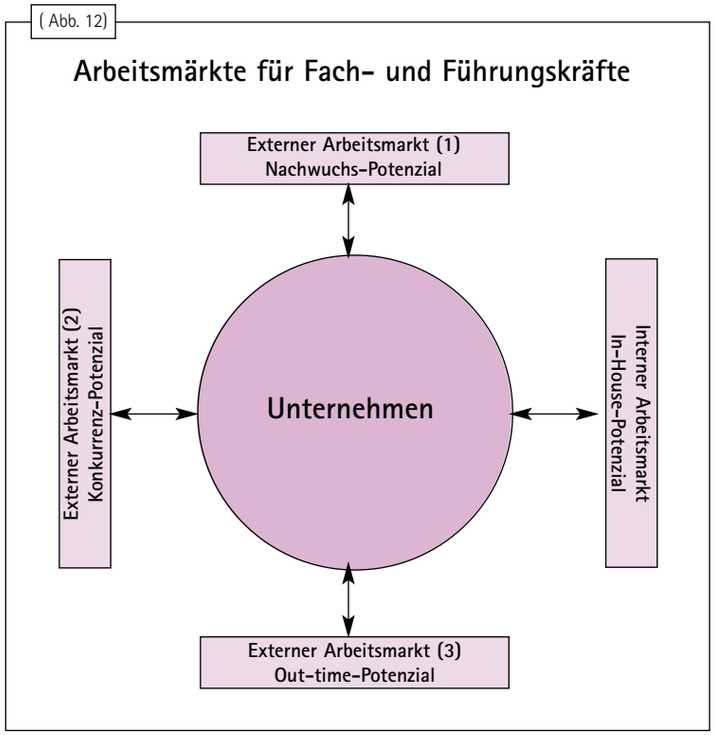
Attraktiv und innovativ

Personalmarketing ist in der Tat Marketing im besten Sinne: Das Unternehmen macht Werbung in eigener Sache, um künftige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für sich zu gewinnen. Der Arbeitsplatz wird so zum Produkt, die Bewerberin oder der Bewerber zu Kundin und Kunde. Größtes Verkaufsargument: die Unternehmenskultur.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lassen sich umwerben. Oder im Fachjargon: Die Personalleitung muss (potenzielles) Personal systematisch erschließen, entwickeln und fördern. Was benötigt das Unternehmen? Und was kann ein Bewerber, eine Bewerberin leisten und zum Erfolg beitragen? Die betrieblichen Anforderungen stehen auf der einen, die Bedürfnisse der Bewerberinnen und Bewerber auf der anderen Seite. Berufsabschlüsse und (persönliche sowie fachliche) Kompetenzen kommen unter die Lupe – unter der Berücksichtigung der geschlechtsspezifischen Motivation und eventueller Hemmnisse.

Chancengleichheit ist mehr als eine „Werbebotschaft": Ein Betrieb, der dieses Konzept wirklich lebt, ist ein attraktiver Arbeitgeber. Das Unternehmen profitiert in jeder Hinsicht, auch ökonomisch. Kommt doch in kundenorientierten Branchen die Frau noch als „Kundin", als Wirtschaftsmacht, ins Spiel. Chancengleichheit hat in diesem Zusammenhang durchaus Auswirkungen auf den Verkauf. Diese Erfahrung haben zum Beispiel Autohersteller, Banken oder andere Dienstleister gemacht.

(Abb. 12)



Der externe Arbeitsmarkt

Je mehr die Wirtschaft um die besten Köpfe ringt, desto einfallsreicher müssen Unternehmen in ihrem Recruiting sein (s. Abb. 12). Um Bewerberinnen und Bewerber vom freien Markt anzulocken, braucht es neue Ideen jenseits ausgetretener Pfade. Vor allem jetzt, wo durch die demographische Entwicklung massive Nachwuchsprobleme zu erwarten sind.

Stichwort: Nachwuchssorgen

Die Unternehmen sind alarmiert. Es klingt vielleicht paradox: Obwohl zurzeit nicht alle Jugendlichen einen Ausbildungsplatz bekommen, haben Handwerksbetriebe beispielsweise Schwierigkeiten, motivierte und einsatzfähige Auszubildende zu finden.

Viele Unternehmen versuchen sich durch Kooperationen mit Schulen, Arbeitsämtern und Industrie- und Handelskammern einen Namen als Arbeitgeber zu machen. Dabei geraten Mädchen und Frauen verstärkt ins Blickfeld. „Schnupperwochen" für Mädchen in technischen Abteilungen, Info-Veranstaltungen für neue Ausbildungsberufe, Ferienjobs für Schülerinnen – mit diesen Aktionen wollen Unternehmen jungen Frauen Lust auf ungewohnte Berufseinstiege machen. Unternehmen wie Siemens, Bayer, IBM, Lufthansa oder die Post wollen Studentinnen schon während ihres Studiums an sich binden: durch Mentoringprogramme, Praktikumsplätze oder ähnliches.

Viele Arbeitgeber warten nicht mehr, dass die (angehenden) Absolventinnen und Absolventen zu ihnen kommen – sie gehen selbst auf den Campus und machen auf Berufsmessen direkt an der Hochschule auf sich aufmerksam. Solche Recruiting-Veranstaltungen finden beispielsweise in der Region Mittleres Ruhrgebiet regelmäßig an der Universität Witten-Herdecke und an der Ruhr-Universität Bochum statt.

Stichwort: Fach- und Führungskräfte

Mindestens ebenso schwierig, wie engagierten Nachwuchs zu finden, ist es, Fach- und Führungskräfte aus anderen Unternehmen abzuwerben. Schließlich wechselt man nur dann, wenn der neue Arbeitgeber mehr im Gepäck hat als der alte. Da kann ein chancenorientiertes Unternehmensimage eine Entscheidung durchaus mitbestimmen. Stellenanzeigen, die Chancengleichheit und Familienorientierung betonen, erregen Aufmerksamkeit. Unternehmen, in denen ein Aufstieg für Eltern und Frauen möglich ist, können Pluspunkte sammeln.

Stichwort: Out-Time-Potenziale

Es ist nicht immer leicht, nach einer Familienphase wieder ins Berufsleben einzutauchen. Die meisten Unternehmen, die eine gleichstellungspolitische Personalarbeit betreiben, wissen das und haben sich eine besondere Begleitung dieser so genannten „Out-Time-Potenziale" auf ihre Fahnen geschrieben. Mit „Come back"- oder „Re-Entry"-Programmen wird der Wiedereinstieg abgefedert.

So stellt beispielsweise Tengelmann bei „Kaffeenachmittagen" das „veränderte" Unternehmen vor. Die Frauen und Männer können ein ein- bis dreitägiges Praktikum in einer Filiale absolvieren. Darüber hinaus gibt es die „Auffrischungswoche", in der Interessierte ihre Kenntnisse auffrischen können.

Der interne Arbeitsmarkt

Unternehmen haben im eigenen Haus einen Fundus an Wissen und Fähigkeiten – sie müssen ihn nur richtig einsetzen. Zu schauen, auf welcher Position die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter ihre/seine Kompetenz am besten einbringen kann, ist eine wichtige Aufgabe der Personalabteilung. Dabei geht es nicht nur um den „Kaminaufstieg", sondern um den optimalen Einsatz von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in allen Bereichen.

Sollen Frauen mehr Chancen bekommen, müssen sie bei internen Stellenausschreibungen bei gleicher Qualifikation vorrangig berücksichtigt werden. Manche Unternehmen (zum Beispiel Volkswagen, Bogestra, Landes- und Bundesbehörden) wollen den Frauenanteil auf ganzer Linie erhöhen – und zwar quantitativ, qualitativ und strukturell. Das bedeutet demnach nicht nur, dass es in der gesamten Belegschaft mehr Frauen geben soll, sondern bezieht sich ganz gezielt auf qualifizierte Tätigkeiten und alle Leitungsebenen.

Um ein solches Ziel zu erreichen, muss zunächst der Status Quo erfasst werden. Auf Basis dessen wird anschließend die Personalentwicklung speziell für Frauen im Unternehmen konzipiert (s. Abb. 13, auf Seite 26).

11. Fazit

(Abb. 13)

Frauenorientiertes Personalmarketing

Rekrutierung Konkurrenzpotenziale	Führungsnachwuchs Nachwuchspotenziale	Elternzeit Out-Time-Potenziale	Firmenimage
• Stärkere Berücksichtigung von Frauen bei gleicher Qualifikation „weiche Quote“ • Würdigung von Familienarbeit - Akzeptanz von Patchwork- Biographien • Geschlechtsneutrale Stellenausschreibung • Sensibilisierung der Personalverantwortlichen zum Thema „Betriebliche Chancengleichheit“ • Geschlechtersensible Gesprächsführung in Auswahlinterviews	• Stipendien • Übernahme von Patenschaften • Angebot familienfreundlicher Maßnahmen auch für Führungspositionen • Teilnahme an Kontaktmessen • Berücksichtigung von Universitäten als Rekrutierungsmärkte • Frühzeitige Kontaktaufnahme von weiblichen Arbeitskräftepotenzialen an Schulen, Universitäten usw.	• Kontakthalteprogramme während der Elternzeit • Elternzeitler/innen als Vertretungskräfte • Weiterbildungs-/Qualifizierungsangebote während der Elternzeit • individuelle Betreuung für Wiedereinsteiger/innen • Berücksichtigung von Universitäten als Rekrutierungsmärkte	• Betriebliche Chancengleichheit als Teil der Unternehmenskultur • Erschließung neuer (weiblicher) Kundensegmente • Öffentlichkeitswirksame Maßnahmen wie Kongresse, Tagungen etc.

In der heutigen Wissensgesellschaft sind motivierte und gut ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das wertvollste Kapital der Unternehmen. Die demographische Entwicklung verschärft die Situation; der Wettbewerb konkurrierender Unternehmen um die „High Potentials“ ist längst in vollem Gange.

Unternehmen sind heute ständig bestrebt, Produktionskapazitäten und Qualität zu steigern. Das Ergebnis: technische Rationalisierung und strukturelle Innovationen. Wandeln sich die Marktstrukturen, ändern sich der Fachkräftebedarf und die Anforderungen an die Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Konkurrenzfähigkeit hängt in einem hohen Maße von der Qualifikation der Beschäftigten und ihrem optimalen Einsatz ab.

Unverständlich ist es da, dass diese Erkenntnis vielerorts noch keinen Einfluss auf die betriebliche Personalpolitik hat. Wie sonst lässt es sich erklären, dass Mädchen und Frauen in den Unternehmen nicht die Beachtung finden, die ihrer ohne Zweifel guten Qualifikation entspricht? Warum bewegen sich Frauen immer noch meistens in der unteren Hälfte der Personalpyramide – kommen aber selten an der Spitze an? Wenn sich ein Unternehmen fähigen Mitarbeitern und insbesondere fähigen Mitarbeiterinnen nicht öffnet, verursacht das wirtschaftlichen Schaden auf breiter Front. Wer im Rennen um die besten Leute die Nase vorne haben will, darf bei der Auswahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht nur auf die eine „männliche Hälfte“ schielen und die Frauen nicht beachten. In diesem Wettkampf kann nur punkten, wer Frauen genauso selbstverständlich wie Männer in seine Auswahl einbezieht. Will ein Unternehmen seinen Wert steigern – sprichwörtlich sein Humankapital erhöhen –, kommt es um die Frauen nicht herum. Nur wenn alle Ressourcen, die dem Betrieb zur Verfügung stehen, optimal genutzt werden, wird der gewünschte (unternehmerische) Erfolg greifbar.

Werden Frauen aufgrund ihres Geschlechts Steine in den Weg gerollt, führt das zu Ertragseinbußen und Reibungsverlusten. Chefs, die Frauen (oder Männer) wegen ihrer familiären Belastungen benachteiligen, handeln gleichzeitig gegen das Gut „Familie“. Letztendlich ist es doppelzüngig, Frauen und Familien einerseits als Kunden zu umwerben, sie andererseits aber beruflich zu diskriminieren.

Von einer zukunftsorientierten Personalentwicklung und Chancengleichheit profitieren nicht nur die Frauen, sondern auch die Unternehmen. Das Engagement rechnet sich, wie eine Kosten-Nutzen-Analyse von Prognos beweist: Das Institut hat anhand betrieblicher Controllingdaten aus zehn typischen mittelgroßen deutschen Unternehmen die Wirkung von Maßnahmen in Sachen Chancengleichheit unter die Lupe genommen. Und tatsächlich: Die Ergebnisse belegen in einer angespannten Arbeitsmarktlage einen deutlichen Gewinn. Was unterstreicht, dass Leistungen nur dort erbracht werden, wo mit Freude gearbeitet werden kann.

Kurzfristig, so scheint es, ist es kostengünstiger alles so zu belassen, wie es ist. Doch langfristig kann es den Unternehmen teuer zu stehen kommen, wenn die Personalleitung vor langer Zeit verlorene Motivation und Leistungsbereitschaft mühsam wieder ausgraben muss.

Prof. Dr. Birger Priddat hat den Glauben an die Einsicht der Arbeitgeber noch nicht verloren: *„Die aktuelle Arbeitsmarktlage, der hohe Nachfragedruck, wird die weitere Entwicklung bestimmen, wenn er anhält. Es gibt aber keine Zeichen dafür, dass in einer extending knowlegde- economy eine Entknappung an Intelligenz und Kompetenz eintritt. Deshalb werden Frauen stärker als je zuvor für high level works nachgefragt, und deshalb werden die Unternehmen Diversity Management und andere Strategien forcieren, um erstens Frauen zu bekommen und zweitens zu binden.“*

11.



Die Regionalstelle FRAU UND BERUF wird gefördert vom Ministerium für Gesundheit, Soziales, Frauen und Familie des Landes NRW und der Europäischen Union