

& WIRTSCHAFT BERUF

Zeitschrift für
berufliche Bildung



COMMUNITIES UND UNTERNEHMEN

DISKUSSION

Chaos mit System?

SOCIAL LEARNING

Management und Kultur

BILDUNGSANBIETER

Im Fokus von Investoren

EQUALITY

STRATEGIEN ZUR FÖRDERUNG DER GLEICHSTELLUNG VON FRAUEN AUF DEM ARBEITSMARKT

Von einer Gleichbehandlung der Geschlechter auf dem Arbeitsmarkt kann in Deutschland nach wie vor nicht die Rede sein. Frauen sind – obwohl es eine Vielzahl hochqualifizierter Anwärtinnen gäbe – in Führungspositionen nach wie vor stark unterrepräsentiert. Gefragt sind Strategien, die ihre Entwicklung gezielt fördern.

Anja Stuhlmüller

Aktuelle Zahlen belegen, dass das Geschlechterverhältnis in Führungspositionen deutscher Unternehmen sehr unausgeglichen ist. Obwohl viele Frauen ein Studium absolvieren und hochqualifiziert sind, nehmen sie nach wie vor selten Positionen auf Vorstands- oder Aufsichtsratsebene ein (*siehe Tab.*). Zeitreihen zur weiblichen Repräsentanz in Führungsebenen weisen in den letzten Jahren zwar einen leicht positiven Trend auf, dieser ist jedoch so moderat, dass kaum von einer Verbesserung der Situation gesprochen werden kann. Die Mechanismen des Marktes haben bislang nicht zu einem ausgewogenen Verhältnis von Männern und Frauen in Schlüsselpositionen deutscher Unternehmen geführt.

Vielfach erschweren ungünstige strukturelle Faktoren den Aufstieg weiblicher Beschäftigter. So stellt z. B. häufig die mangelhafte Ausrichtung von Arbeitsprozessen auf die Bedürfnisse von berufstätigen Frauen ein Hemmnis dar. Diese übernehmen oftmals in relevantem Umfang familiäre Verpflichtungen (z. B. die Versorgung der Kinder oder die Pflege von Angehörigen), weshalb es ihnen nicht immer möglich ist, dem Unternehmen flexibel zur Verfügung zu stehen. Frauen werden bis heute von vornherein deutlich seltener für Aufstiegskarrieren in Unternehmen vorgesehen, da von einer längeren Unterbrechung der Erwerbsarbeit im Laufe ihres Arbeitslebens ausgegangen wird. Nicht selten stehen auch familienbedingte und individuelle Hemmnisse ihrer beruflichen Weiterentwicklung entgegen. Frauen neigen dazu, weniger als Männer auf die eigenen Fähigkeiten zu vertrauen. Zudem hat für sie noch häufiger die Familie die Priorität gegenüber der eigenen Karriere. Nach wie vor gelten die Führungsriege deutscher Unternehmen als Männerdomänen. Viele Frauen befürchten, dort mit eingefahrenen Rollenmustern und einer „Ellenbogen-Mentalität“ konfrontiert zu werden und einem hohen Erwartungsdruck ausgesetzt zu sein (vgl. BMFSFJ, 2010).

Geschlechterverhältnis in Führungspositionen deutscher Unternehmen

	Männer	Frauen
Gesamtbevölkerung	49 %	51 %
Hochschulabsolventen/-absolventinnen	49 %	51 %
Führungspositionen allg.	70 %	30 %
Vorstandsebene	96 %	4 %
Aufsichtsräte	85 %	15 %

Quellen: Statistisches Bundesamt 2013, BMFSFJ 2013, BMFSFJ 2010

Neben der gesetzlich geregelten Frauenquote, die 2016 in Kraft treten wird, leisten politische Programme und Initiativen einen Beitrag zur Förderung von Frauen auf dem Arbeitsmarkt – so z. B. die Bundesinitiative „Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft“, die 2008 vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gemeinsam mit der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und dem Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) ins Leben gerufen wurde. Das Programm wird finanziert aus Mitteln des BMAS sowie des Europäischen Sozialfonds (ESF). Die im Rahmen dieser Initiative geförderten Projekte sind darauf ausgerichtet, Frauen zu unterstützen, die sich in einem Beschäftigungsverhältnis befinden und eine berufliche Weiterentwicklung anstreben. Zielgruppenspezifische Maßnahmen sollen zum Abbau struktureller und persönlicher Hemmnisse beitragen und die Teilnehmerinnen in ihrer beruflichen Entwicklung fördern.

Weibliche Beschäftigte bei der Übernahme von Führungsfunktionen fördern – das Projekt Equality

Das Projekt „Equality – Entwicklung und Qualifizierung von Frauen zur Übernahme von Führungsfunktionen in KMU“ wird in dieser Initiative gefördert. Träger ist das Nürnberger Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) in Kooperation mit dem in Kassel ansässigen Institut für technologieorientierte Frauenbildung e.V. (ItF). Die zweijährige Laufzeit endete im Dezember 2014.

Die am Projekt beteiligten kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) aus verschiedenen Branchen sind in Nordhessen ansässig. Das Angebot an potenziellem Fach- und Führungskräftenachwuchs wird dort mittel- bis langfristig stärker sinken als in anderen Regionen Deutschlands. Das geringe Entwicklungspotenzial und die unzureichenden infrastrukturellen Rahmenbedingungen der Region machen es insbesondere für KMU schwierig, genügend qualifiziertes Personal zu finden. Die nordhessische Frauenerwerbstätigenquote und der Anteil von Frauen in Führungspositionen liegen unter dem bundesweiten Durchschnitt. KMU, die ihre Wettbewerbsfähigkeit erhalten und ihre Fachkräftebasis sichern wollen, sind nicht zuletzt darauf angewiesen, sich das vor-

Homepage zum Projekt Equality:
www.fcs-e-learning.eu
 Facebook-Seite zum Projekt Equality:
www.facebook.com/equalityFrauen
 Homepage der Bundesinitiative
 „Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft“:
www.bundesinitiative-gleichstellen.de

handene Potenzial ihrer Mitarbeiterinnen durch gleichstellungsorientierte Personalentwicklungsstrategien zu erschließen (vgl. BMAS, 2011).

Im Rahmen des Projekts Equality werden zwölf KMU dabei unterstützt, ausgewählte Mitarbeiterinnen auf die Ausübung von Führungsaufgaben vorzubereiten. Hierbei kommen verschiedene Personalentwicklungsinstrumente zum Einsatz, die in ein Gesamtkonzept integriert sind.

Das Projektkonzept: Sensibilisierung – Qualifizierung – Implementierung

Der Projektablauf gliedert sich in drei Phasen (siehe Abb. 1): Zum einen sollen Information und Sensibilisierung von Mitgliedern der Geschäftsleitung und von Personalverantwortlichen als betrieblichen Schlüsselpersonen zur Förderung weiblicher Nachwuchsführungskräfte beitragen (Abbau struktureller Hemmnisse). Zum anderen werden betriebsübergreifende Qualifizierungsworkshops für den Führungskräftenachwuchs durchgeführt. Ein begleitendes Coaching während der abschließenden Praxisphase soll den Transfer des Erlernten in den Arbeitsalltag bewirken (Abbau persönlicher Hemmnisse).

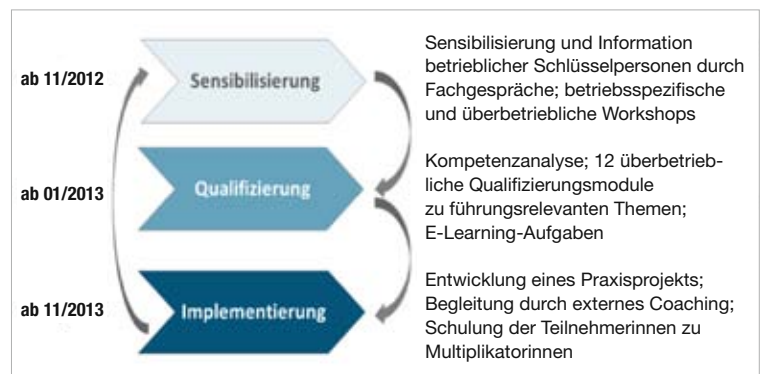


Abb. 1

Projektkonzept Equality

Zu Projektbeginn Ende des Jahres 2012 wurden Unternehmen identifiziert, die Führungskompetenzen ausgewählter Mitarbeiterinnen fördern und gleichstellungsorientierte Personalentwicklungsstrategien verwirklichen wollen. Im Rahmen von Fachgesprächen und (teils betriebsspezifischen, teils überbetrieblichen) Workshops informierten die Projektmitarbeiterinnen die betrieblichen Schlüsselpersonen dieser Unternehmen über den Nutzen der Förderung von Mitarbeiterinnen. Gemeinsam wurden Bedarfsanalysen für das Unternehmen und auf deren Grundlage Anforderungsprofile erstellt. Auf dieser Basis wurden für einen Aufstieg in Frage kommende Mitarbeiterinnen identifiziert. Sie durchliefen eine Kompetenzanalyse, in der die zu fördernden fachlichen und personalen Kompetenzen bestimmt wurden.

Es wurde ein modular strukturiertes Qualifizierungsprogramm entwickelt (siehe Liste). In unternehmensübergreifenden praxisnahen Qualifizierungsworkshops wurden den ausgewählten Mitarbeiterinnen in zwölf Modulen führungsrelevante Inhalte (vor allem Softskills) vermittelt. Zur Vertiefung der erworbenen Kenntnisse konnten zusätzlich E-Learning-Module durchgearbeitet werden.

Ein einjähriges Praxisprojekt sichert den Transfer des Gelernten in den Arbeitsalltag. Unterstützt durch einen externen Coach, entwickeln die Teilnehmerinnen ihre Führungskompetenz weiter und bearbeiten konkrete führungsrelevante Aufgaben, die an den künftigen Aufgaben der Führungskräfte orientiert sind. Damit die im Zuge des Projekts gewonnenen Erfahrungen dem Unternehmen auch in Zukunft erhalten bleiben und weitergetragen werden, werden die teilnehmenden Mitarbeiterinnen in einer eintägigen Schulung zu Multiplikatorinnen für das Thema Gleichstellung in ihrem Unternehmen ausgebildet.

Ausgewählte Materialien und Konzepte, die im Rahmen der Maßnahme erarbeitet und erprobt wurden, werden nach Projektende Interessierten zur Verfügung gestellt, um eine nachhaltige Nutzung und Weiterentwicklung der Ergebnisse zu ermöglichen.

Qualifizierungsmodule im Projekt Equality	
Modul 1:	Führung und Führungstechniken
Modul 2:	Präsentieren mit PowerPoint und Social Media
Modul 3:	Fortgeschrittene IT-Kenntnisse I
Modul 4:	Projektmanagement für Führungskräfte
Modul 5:	Führen nach betriebswirtschaftlichen Kennzahlen
Modul 6:	Zeitmanagement und Work-Life-Balance
Modul 7:	Konstruktiver Umgang mit Konflikten
Modul 8:	Moderation und Kreativitätstechniken
Modul 9:	Interkulturelle Kompetenz
Modul 10:	Kommunikation und Gesprächsführung
Modul 11:	Fortgeschrittene IT-Kenntnisse II
Modul 12:	Teamarbeit und Gruppendynamik



Flipchart aus dem Qualifizierungsmodul „Kommunikation und Gesprächsführung“



Anja Stuhlmüller
Wissenschaftliche Mitarbeiterin
am Forschungsinstitut
Betriebliche Bildung (f-bb)
stuhlmuller.anja@f-bb.de

Projekterfolge und -hürden

Da sich die zweijährige Laufzeit dem Ende zuneigt, lässt sich bereits ein erstes Resümee ziehen. In der Startphase zeigte sich, dass die Themen Gleichstellung und Frauenförderung in vielen kleinen und mittleren Unternehmen kaum Beachtung finden. Die Projektmitarbeiterinnen warben bei den Unternehmensvertretern daher hauptsächlich mit dem direkten Nutzen des Projektes für den Betrieb, z. B. der Vermeidung von Fluktuation und damit einhergehenden Kosten, der Bindung wertvoller Personalressourcen und der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, für eine Teilnahme.

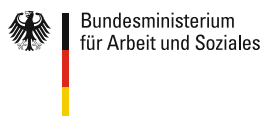
Die Frauen, die an Equality teilnahmen, nahmen die verschiedenen Angebote im Rahmen des Projektes dankbar an und nutzten sie für ihre berufliche Weiterentwicklung. Durch die Sensibilisierung und die Einbindung ihrer Vorgesetzten in den Prozess wurden die Frauen bestärkt, sich selbstbewusst und engagiert einzubringen. Das umfangreiche Workshopangebot stieß bei den Teilnehmerinnen auf sehr positive Resonanz. Durch die vermittelten Inhalte und den Austausch mit Gleichgesinnten wurden sie dazu angeregt, ihre beruflichen Ziele und Perspektiven zu reflektieren. Die Frauen erhielten Handlungshilfen, um sich im betrieblichen Umfeld behaupten zu können und ihren Aufstieg selbstbewusst in Angriff zu nehmen. Auf besonderes Interesse stießen Themen wie Projektmanagement, Kommunikation und Zeitmanagement.

Die hier vermittelten theoretischen Grundlagen und Inhalte wurden mit praxisnahen Übungen angereichert und sind auf den Ausbau von Sozial- und Methodenkompetenzen ausgerichtet, die branchenübergreifend wichtig und daher für alle Frauen relevant sind. Inhalte wie interkulturelle Kompetenz oder Moderationstechniken sprachen besonders die Frauen an, in deren Betrieb diese Themen einen hohen Stellenwert haben.

Den zeitlichen Aufwand und die zusätzliche Belastung, die die Teilnahme verursachte, schien sowohl den Betrieben als auch den Mitarbeiterinnen angemessen, um die mit dem Projekt verfolgten Ziele zu erreichen. ◀

Literatur

- Statistisches Bundesamt: Frauen und Männer auf dem Arbeitsmarkt – Deutschland und Europa, Wiesbaden 2012.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken, Heidelberg 2010.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Frauen in Führungspositionen; Mitteilung vom 20.12.2013, Berlin 2013 – URL: <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/gleichstellung,did=88098.html> (Stand: 11.06.2014).
- Statistisches Bundesamt: Bevölkerung nach Geschlecht und Staatsangehörigkeit, Wiesbaden 2013 – URL: https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Bevoelkerungsstand/Tabellen/Zensus_Geschlecht_Staatsangehoerigkeit.html;jsessionid=9036A6A014D2749D84F419BFB63EB266.cae1 (Stand: 11.06.2014).
- Statistisches Bundesamt: Frauenanteile der Studierenden, Absolventen und des Personals an Hochschulen, 2013 – URL: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/BildungForschungKultur/Hochschulen/Tabellen/FrauenanteileAkademischeLaufbahn.html> (Stand: 11.06.2014).
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales: rebequa Perspektivenkarte 2020 Entwicklungsaussichten für Unternehmen in Hessen, Berlin 2011.



Herausgeber:

RA Jörg E. Feuchthofen

Redaktion:

RA Jörg E. Feuchthofen

Ahornweg 68, 61440 Oberursel

Tel.: +49 (0)173/691 58 38

Fax: +49 (0)61 71/28 49 56

E-Mail: jf@w-und-b.com

RAin Charlotte B. Venema

Deuil-La-Barre-Straße 60a, 60437 Frankfurt

Tel.: +49 (0)172/655 54 10

E-Mail: cv@w-und-b.com

Fachredakteur „Bildung im Netz“

Dr. Jochen Robes

Siebenbürgenstraße 6, 60388 Frankfurt

Tel.: +49 (0)173/308 29 25

E-Mail: jr@hq.de

Fachredakteur „Lernende Organisationen“

Karlheinz Pape

Hauptstraße 109, 91054 Erlangen

Tel.: +49 (0)91 31/81 61 39

E-Mail: karlheinz.pape@web.de

Korrespondent Schweiz

Prof. Dr. Stefan C. Wolter

Swiss Coordination Centre for Research in Education

Entfelderstrasse 61, CH-5000 Aarau

E-Mail: stefanwolter@yahoo.de

Ständige Rubriken:

Forschungswerkstatt des Forschungsinstituts

Betriebliche Bildung (f-bb) und Bildungs- und

Berufsberatung des Deutschen Verbandes für

Bildungs- und Berufsberatung e.V. (dvb)

Verlag, Anzeigen und Abonnentenbetreuung:

ZIEL GmbH, W&B – Wirtschaft und Beruf

Zeuggasse 7–9, D-86150 Augsburg,

Tel.: 08 21/420 99-77

Fax: 08 21/420 99-78

E-Mail: anzeigen@w-und-b.com

Internet: www.w-und-b.com

Es gilt Anzeigen-Preisliste Nr. 2, gültig ab 01.01.2012

Layout, Satz, Grafik und Druck:

Friends Media Group GmbH

Petra Hammerschmidt, Stefanie Huber

Internet: www.friends-media-group.de

Zitierweise:

W&B – Wirtschaft und Beruf

ISSN: 2199-0972

Bildnachweise:

von den Autorinnen und Autoren, außer:

Colorbox: godruma (1); Dirk Meissner (2)

Erscheinungsweise:

Wirtschaft und Beruf erscheint mit 4 Ausgaben/Jahr

Einzelheft Print: 39,80 Euro zzgl. Versandkosten**Einzelheft digital:** 29,80 Euro im digitalen Flex-Abo**Jahresabo Print:** 119,- Euro zzgl. Versandkosten**Jahresabo digital:** 99,- Euro im digitalen Jahres-Abo

Bestellungen über den Verlag oder Buchhandel. Das

Jahresabonnement verlängert sich automatisch um ein

Jahr, wenn es nicht bis zum 30.09. des Jahres gekündigt

wird. Mit Namen gekennzeichnete Beiträge geben nicht

unbedingt die Meinung der Redaktion wieder. Der Verlag

haftet nicht für unverlangt eingereichte Manuskripte. Die

der Redaktion angebotenen Originalbeiträge dürfen nicht

gleichzeitig in anderen Publikationen veröffentlicht werden.

Mit der Annahme zu Veröffentlichung überträgt der Autor

dem Verlag das ausschließliche Verlagsrecht für die Zeit

bis zum Ablauf des Urheberrechts. Eingeschlossen sind

insbesondere auch das Recht zur Herstellung elektronischer

Versionen und zur Einspeicherung in Datenbanken sowie

das Recht zu deren Vervielfältigung und Verbreitung online

und offline. Alle in dieser Zeitschrift veröffentlichten Beiträge

sind urheberrechtlich geschützt. Kein Teil dieser Zeitschrift

darf außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts-

gesetzes ohne schriftliche Genehmigung des Verlags in

irgendeiner Form reproduziert oder in eine von Maschinen,

insbesondere von datenverarbeitungsanlagenverwendbare

Sprache übertragen werden.

Abonnieren Sie W&B!

W&B – Wirtschaft und Beruf erscheint seit 1948 und gehört damit zu den traditionsreichsten und renommiertesten Fachzeitschriften am Markt der Beruflichen Bildung.

Als **W&B**-Abonnent sparen Sie 25 % gegenüber dem Einzelkauf.

Sie erhalten zudem das kostenlose Jahresregister.

W&B wird druckfrisch und aktuell vier Mal im Jahr zu Ihnen geschickt.

Sie bezahlen bequem jährlich per Rechnung.

www.w-und-b.com

Jetzt auch als
digitales Abo!

Ich bestelle

 W&B-Jahresabo (Printausgabe)

zum Preis von € 119,-

– 4 Ausgaben W&B zum Vorzugspreis

– 25 % Preisvorteil gegenüber dem Einzelkauf

– kostenloses Jahresregister

 Digitales W&B-Jahresabo

zum Preis von € 99,-

Ihre Vorteile im Überblick:

– 4 Ausgaben der digitalen W&B

zum Vorzugspreis

– über 15 % Preisvorteil gegenüber dem digitalen Einzelkauf

– keine Versandkosten

– kostenloses Jahresregister

– Einmal herunterladen, jederzeit offline lesen

Meine Daten

Name, Vorname

Telefon (wichtig für Rückfragen)

E-Mail (wichtig für Rückfragen)

Evtl. Institution, Firma, Verband

Straße, Nr.

PLZ, Ort (Land)

Datum

Unterschrift

Widerruf: Mir ist bekannt, dass ich diese Bestellung innerhalb von 14 Tagen bei der **W&B**-Abonnementverwaltung, ZIEL-Verlag, Zeuggasse 7–9, 86150 Augsburg widerrufen kann. Zur Wahrung dieser Frist reicht die rechtzeitige Absendung des Widerrufs. Ich bin gleichfalls damit einverstanden, dass meine Adresse bei Umzug von der Post an den Verlag weitergemeldet wird. Ich bestätige dies mit meiner zweiten Unterschrift.

Datum

Unterschrift

Lieferung jeweils ab der aktuellen Ausgabe.

Alle Preise inkl. MwSt. Printausgabe zzgl.

Versandkosten (z. B. Jahresabo Inland und

Europa € 19,90/Übersee € 29,90)

Fix aufs Fax: +49 (0)821/42099-78