



Foto: von Beekhuis

Autorin
Anke van Beekhuis
 Geschäftsführerin von
 TheRedHouse - Institut für nachhaltige
 Unternehmensentwicklung
 frauenkraft – Führung ist weiblich
 anke.beekhuis@theredhouse.at

Frauenförderung Die unterschätzte Potenzialquelle in Unternehmen

Zukunftsforscher berichten seit Jahren über den „Female Shift“ – den Wandel unserer männerdominierten Welt in Richtung Geschlechterausgewogenheit. Sogar Wirtschaftsmagazine titeln „Die Zukunft ist weiblich!“. Sie machen zwei Gründe für den „Vormarsch der Frauen“ aus: Zum einen den demografischen Wandel, der den Fachkräftemangel anheizt und Arbeitgeber dazu bringt, die Potenziale von Frauen in einem anderen Licht zu sehen. Zum anderen das wachsende Bewusstsein dafür, dass Frauen möglicherweise spezifische Qualitäten mitbringen, die in Wirtschaft und Management wertvoll sein können. Doch ist das Zeitalter der Frauen tatsächlich schon angebrochen? Und was sollten Unternehmen beachten, wenn sie Frauen gezielt fördern wollen?

Die Frage, ob es einen Unterschied zwischen dem Führungsverhalten von Männern und Frauen gibt, ist umstritten. Doch unabhängig davon, wie der Einzelne zu dieser Thematik steht: Vielfalt im Management zahlt sich aus, wie verschiedene Untersuchungen belegen. So zeigt der „International Business Case Report“, eine Metastudie des Beratungsunternehmens Ungleich Besser Diversity Consulting aus dem Jahr 2012, dass Firmen, die gemischtgeschlechtliche Leitungsgremien haben, an der Börse besser abschneiden und langfristig eine höhere Eigenkapitalrendite erzielen. Vielfalt in Teams führt dazu, dass Unternehmen bei der Lösungsfindung verschiedene Per-

spektiven und Zugänge berücksichtigen. Dieses „Anderssein“ kann beeindruckend – vor allem jene, die das damit verbundene Potenzial zum ersten Mal bewusst erleben. In unseren Beratungsprojekten stellen wir häufig fest, dass sich Managementkulturen verändern, wenn mehr weibliche Führungskräfte das Ruder übernehmen.

Frauen können nicht nur die Kultur eines Unternehmens verändern, sondern auch dazu beitragen, drohenden personellen Engpässen zu begegnen. In ihrer Studie „Zukunftsvermögen Bildung“ rät die Robert Bosch Stiftung Unternehmen, dem Fachkräftemangel zu begegnen, indem sie das vorhandene An-

gebot an Arbeitskräften – und dabei insbesondere das der Frauen – besser nutzen und integrieren. Argumente für Frauenförderung gibt es somit genug. Doch steuern Unternehmen wirklich schon auf das „Zeitalter der Frauen“ zu?

Der Blick auf die Zahlen zeigt, dass der „Vormarsch der Frauen“ auf sich warten lässt: Nach einer aktuellen Untersuchung der Arbeiterkammer Wien liegt der Anteil von Frauen in österreichischen Aufsichtsräten bei rund neun Prozent. In den Top 50 börsennotierten Unternehmen Europas halten Frauen nur elf Prozent aller Sitze in den Führungsgremien. Jede zweite berufstätige Frau in



Abbildung 1: Handlungsfelder der Frauenförderung

(Quelle: Anke van Beekhuis)

Österreich ist atypisch beschäftigt – arbeitet also Teilzeit, geringfügig, in Leiharbeit oder als freie Dienstnehmerin. Im Unterschied dazu haben nur 14 Prozent der erwerbstätigen Männer keine unbefristete Vollzeitstellung. Das geht aus Zahlen der Statistik Austria aus dem Jahr 2012 hervor. Fast 45 Prozent aller unselbstständig berufstätigen Frauen gehen demnach einer Teilzeitbeschäftigung nach, Tendenz steigend. Viele Frauen geben Vollzeitstellen auf, weil Kinderbetreuungsmöglichkeiten fehlen oder zeitlich begrenzt sind. Sehr häufig verschlechtern sie sich damit inhaltlich, da qualifizierte Teilzeitpositionen nach wie vor rar sind.

Doch nicht nur familiäre Gründe verhindern, dass Frauen Karriere machen: Das Beratungsunternehmen Rochus Mummert befragte Anfang 2012 insgesamt 119 Frauen im mittleren Management von Unternehmen

mit mindestens 50 Mitarbeitern aus Handel, Dienstleistung und produzierendem Gewerbe/Industrie zu ihren Karriere Wünschen. Dabei gaben zwei Drittel der Befragten an, einen Aufstieg in die oberste Führungsriege anzustreben – und das innerhalb der kommenden fünf Jahre. Gleichzeitig berichteten 51 Prozent der befragten Managerinnen, schon einmal das Gefühl gehabt zu haben, „dass ihnen in ihrer Laufbahn ein Karriereschritt verwehrt blieb, weil sie eine Frau sind.“

Was bedeutet das? Arbeitgeber, die Frauen aus den bereits genannten Gründen fördern möchten, müssen sehr häufig an der vorherrschenden Haltung gegenüber Frauen in Führungspositionen arbeiten – und damit ihre Unternehmenskultur verändern. Wertschätzung diesem Thema gegenüber ist gefragt. Nur sie verändert ein Unternehmen – und hat somit auch Auswirkungen auf die Zufrie-

denheit und Loyalität der Arbeitnehmerinnen. Förderung von Frauen bedeutet auch Gleichbehandlung für alle. Denn von flexibleren Arbeitszeitmodellen, Gender-Mainstreaming oder Betriebskindergärten profitieren Männer wie Frauen gleichermaßen.

Was Unternehmen bereits umsetzen

Die positive Nachricht: In unserem Beratungsalltag erleben wir immer wieder, dass sich Unternehmen, die Frauen aktiv fördern wollen, sehr viele Gedanken darüber machen, welche Projekte sie umsetzen und wie sie die damit verbundenen Prozesse gestalten wollen. Sie führen Umfragen durch oder organisieren Strategieworkshops, um eine erste Stoßrichtung zu entwickeln. Anschließend setzen sie bestimmte Vorhaben um. Meist geht die Initiative von einem Vorstand aus, der sich für Frauen in Führungs- und Expertenpositionen starkmacht.

Die Projekte reichen von der Einführung eines Betriebskindergartens über flexible Arbeitszeiten bis hin zu Wiedereinstiegsprogrammen für Mütter oder Väter nach der Elternkarenz. Unternehmen investieren zudem in Lehrgänge oder Workshops für Frauen. Beispiel Österreichische Bundesbahnen: Die Mehrzahl der Reisenden sind Frauen. Daher ist der Markt für den ÖBB-Konzern ein zentrales Motiv, die Unternehmenskultur zu verändern und die Gleichstellung von Frau und Mann voranzutreiben. Zu den ÖBB-Gleichstellungszielen zählen unter anderem die Erhöhung

netzwerk
HUMAN
RESSOURCEN



5. HR-Benchmark Personalkennzahlen aus Ihrer Region

- > 50 Unternehmen im Vergleich
- > Auswertung je Branche, Unternehmensgröße & Region
- > 30 Kennzahlen: Struktur, Weiterbildung & Gehalt
- > Ergebnis-Workshops für OÖ, NÖ, Sbg.
- > 10 % Frühbucher bis 31. Okt. 2013

Anmeldung bis März 2014:
www.netzwerk-hr.at/benchmark

Regio 13
Impulse für OÖ
Das Netzwerk Humanressourcen wird im Rahmen des EU-Programms Regionale Wettbewerbsfähigkeit OÖ 2007-2013 (Fraga 13) aus Mitteln des Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung (EFRE) sowie aus Landesmitteln gefördert.



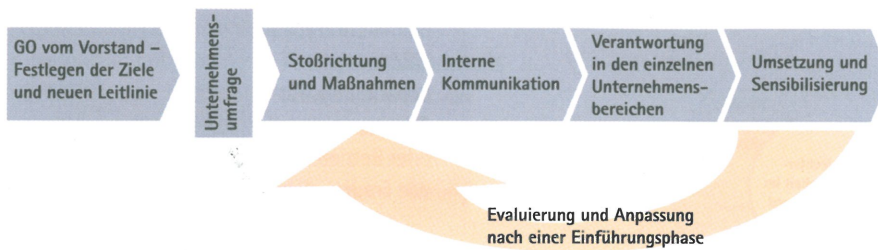


Abbildung 2: Wesentliche Schritte für eine Ausgewogenheit der Geschlechter

(Quelle: Anke van Beekhuis)

des Frauenanteils im Gesamtkonzern und in der Gruppe der Führungskräfte. Initiiert durch die Diversity-Beauftragte des Konzerns Traude Kogoj erhob die ÖBB in einem ersten Schritt die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen. Anschließend bot sie Laufbahnworkshops für Frauen an, die rund 100 Mitarbeiterinnen besuchten. Es folgte ein Karrieretag, der darüber informierte, welche Laufbahnen die ÖBB bietet.

Initiativen wie die der ÖBB können dazu beitragen, Vernetzungsimpulse für Frauen zu setzen, Kompetenzwachstum anzuregen und eine größere Bewerbungsbereitschaft für Führungsjobs entstehen zu lassen. Gleichzeitig kann es hilfreich sein, Frauen durch Weiterbildungen gezielt fit zu machen, um jederzeit bei vakanten Positionen auf eine weibliche Führungskraft zurückgreifen zu können. Auch Sensibilisierungsworkshops für die Führungsebene fördern die Geschlechtergerechtigkeit im Unternehmen.

Was sollten Unternehmen nun beachten, wenn sie Frauen fördern und die Geschlechtergerechtigkeit voranbringen möchten? Folgende Aspekte sind unserer Erfahrung nach besonders wichtig:

1. Ziele, Leitlinien und Führungsprinzipien definieren

Die Führungsebene muss überzeugt sein, dass ein ausgewogenes Verhältnis der Geschlechter dem Unternehmen nutzt. Damit Initiativen in Richtung Geschlechterausgewogenheit nachhaltig wirken, sollte das Management entsprechende Ziele definieren, zum Beispiel die Erhöhung der Frauenquote in bestimmten Geschäftsbereichen oder auf bestimmten Managementebenen. Ein mögliches Ziel könnte auch darin bestehen, mehr Arbeitszeitflexibilität für alle Mitarbeiterinnen

und Mitarbeiter zu schaffen, um eine Veränderung der Unternehmenskultur anzustoßen. Außerdem gilt es, Leitlinien und Führungsprinzipien zu formulieren, die das Prinzip der Geschlechterausgewogenheit berücksichtigen. Entsprechende Leitlinien können zum Beispiel vorsehen, bei Bewerbungen auf die Geschlechterausgewogenheit zu achten, um zu verhindern, dass Männer eher Männer einstellen – und Frauen eher Frauen. Je verhärteter und veralteter die Strukturen sind, desto wichtiger ist diese Vorarbeit.

2. Haltungen und Bedürfnisse der Mitarbeiter analysieren

Bevor Unternehmen „losrennen“, sollten sie sowohl den Bedarf als auch die Haltung der Mitarbeiter zu der angepeilten Veränderung analysieren, um bei der Einführung von Weiterbildungen, Arbeitszeitmodellen, Unterstützungsangeboten für Familien oder Wiedereinstiegsprogrammen nach der Karenz keine Fehlinvestitionen zu tätigen. Dies geschieht häufig in Form von quantitativen und qualitativen internen Befragungen. Sie dienen meist nicht nur der Analyse, sondern sensibilisieren die Mitarbeiter zugleich für das Thema, was die folgenden Veränderungsprozesse erleichtert.

3. Führungskräfte in die Verantwortung nehmen

Die Führungskräfte sollten jeweils für ihren Bereich definieren, wie sie die Ziele des Unternehmens zum Thema Gleichbehandlung umsetzen. Dadurch sind die Verantwortlichkeiten klar definiert und Ausflüchte nach dem Motto „Bei uns funktioniert das nicht, weil“ sind schwer möglich. Es empfiehlt sich, leitende Mitarbeiter in den bestehenden Führungskräfteentwicklungsprogrammen rechtzeitig für die neue Geschlechterausgewogenheit zu sensibilisieren. So kann das

Unternehmen gerade bei jungen Führungskräften das Bewusstsein für diese Thematik wecken und die Unternehmenskultur schneller verändern. Gezielte Workshops zur Potenzialerkennung in den Teams motivieren Führungskräfte aller Ebenen, die Dynamik der Veränderung in ihrem eigenen Bereich zu aktivieren.

4. Kommunikation als Hebel nutzen

Mitarbeiter wollen erfahren, warum es einen neuen „Spirit“ im Unternehmen gibt. Fehlende Kommunikation führt zu Vorurteilen und schürt bei der männlichen Belegschaft ein Gefühl der Ungerechtigkeit („Und was gibt es für uns?“). Ohne Hintergrundinformationen werden teilnehmende Frauen von einigen Kollegen als „Quotenfrauen“ abgestempelt. Der Vorstand sollte die neue Richtung daher selbstbewusst und leidenschaftlich als strategische Entwicklung des Unternehmens kommunizieren, die notwendig ist, um am Markt langfristig bestehen zu können. Wichtig ist auch, klarzustellen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter profitieren werden, da „Gleichbehandlung“ nicht nur die Frauen betrifft. Durch eine gezielte interne und externe Kommunikation können Unternehmen ihre Attraktivität als Arbeitgeber erhöhen. Bei durchschaubaren Feigenblattaktionen kann der Schuss jedoch nach hinten losgehen. Nichts schadet dem Image mehr als Initiativen, die Mitarbeiter und potenzielle Bewerber als unglaublich und unaufrichtig wahrnehmen.

Fazit

Geschäftsführer und Vorstände wissen, dass Veränderungen langsam wirken. Oft müssen sie interne Widerstände überwinden, bevor die Belegschaft Neuerungen annimmt und umsetzt. Veränderungen machen Angst. Dem begegnet die Führungsebene am effizientesten mit klarer Kommunikation über die Hintergründe der Frauenförderung.

Zukunftsforscher prognostizieren, dass Unternehmen profitieren, wenn sie qualifizierte Frauen in passenden und interessanten Positionen einsetzen. Doch um diesen Wettbewerbsvorteil nutzen zu können und einen neuen Weg zu etablieren, müssen Unternehmen in Österreich neue Rahmenbedingungen schaffen.