

Wer hätte das gedacht: Trotz lang anhaltender Diskussionen um das Gesetz, um freiwillige Frauenquoten und um mehr Gleichberechtigung oder Gleichbehandlung in der Wirtschaft werden in den nächsten Jahren Sitze in vielen Aufsichtsräten unbesetzt bleiben. Die Unternehmen sind bisher nur unzureichend auf die neuen Forderungen vorbereitet. Konzerne wie Versorger Eon, die Commerzbank, Autolieferant Porsche, Stahl- und Technologiekonzern ThyssenKrupp oder der Chip-Hersteller Infineon planen für das erste Jahr, in dem die sogenannte Flexi-Quote gilt, mit der „Zielgröße Null“ [1], weil sie in den eigenen Reihen und in ihren Branchen angeblich keine Kandidatinnen für höhere Führungspositionen finden. Und schon bilden sich die ersten Zirkel aus Unternehmerinnen und Beraterinnen, die von Aufsichtsrat zu Aufsichtsrat weitergereicht werden und denen der Führungsfrauen-Notstand viele Vorteile bringt.

Obwohl die Wirtschaft jahrelang beteuerte, die Lage der Frauen in den Unternehmen freiwillig verbessern zu wollen, kam das Thema Frauen in Führung nur schleppend bis gar nicht voran. Frauenförderung bestand weitgehend aus Betreuungsangeboten für Kinder sowie aus Qualifizierungsmaßnahmen für Frauen, außerdem aus dem Angebot von Teilzeitstellen. Das half zwar, die Doppelbelastung aus Beruf und Familie zu mindern, aber ein Großteil der Leitungsfunktionen ist noch immer homogen und mit Männern besetzt. Allmählich verbreitet sich die Erkenntnis, dass Diversity und Frauenförderung komplexe Aufgaben sind, die einer mehrdimensionalen Herangehensweise bedürfen. In diesem Buch zeigen sechs Unternehmen, wie sie die Herausforderung angenommen und sich auf den Weg gemacht haben. Sie bekennen sich zum Memorandum für Frauen in Führung und entwickeln in unterschiedlichsten Arbeitsbereichen und Hierarchieebenen Strategien zur Beseitigung gläserner Decken und zur Flexibilisierung von Aufgaben. Diese Unternehmen zeigen, dass sich Hartnäckigkeit und Geduld bei diesen Aufgaben lohnen. Sie ruhen sich nicht auf kurzfristigen Erfolgen aus oder lassen sich von Rückschritten abschrecken.

Das Memorandum für Frauen in Führung (MFF)

Das Memorandum für Frauen in Führung (MFF) wurde 2010 von Cross Consult initiiert und mit dem Referat für Wirtschaft und Arbeit der Landeshauptstadt München entwickelt. Das Memorandum stellt die erste freiwillige Selbstverpflichtung für Unternehmen dar und sein Ziel ist, Mixed-Leadership in den Unternehmen zu etablieren. Um dieses Ziel zu erreichen, formulierten die Unternehmen 15 Punkte, mit denen Sie sich u. a. zu einem fortwährenden internen Arbeitsprozess verpflichten. Diese betreffen die nachhaltige Unterstützung von Frauenkarrieren, eine gendergerechte und innovative Arbeitskultur sowie Angebote zur besseren Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben. Neben den Aufgaben für die Unternehmen, die aus diesem Katalog folgen, tauschen sich die Vertreterinnen und Vertreter der teilnehmenden Unternehmen regelmäßig in Kompetenzforen zu unterschiedlichen Themen rund um das Thema Diversity aus. Sie sollen dabei aus den offenen Diskussionen für die eigene interne Organisationsentwicklung profitieren. Motor der Diskussionen ist das gemeinsame Benchmarking: Dafür werden jedes Jahr die aktuellen Anteile von Frauen in Führungspositionen gemessen und verglichen. Die Akteurinnen und Akteure der Unternehmen können anhand der damit dokumentierten Entwicklungen die Erfolge und Fragen der anderen Gesellschaften mit verfolgen und daraus Rückschlüsse für die eigene Arbeit ziehen. „Von den Erfahrungen anderer lernen“ heißt die Devise des MFF, das beinhaltet auch, Widerstände schneller zu erkennen und auf sie reagieren zu können. Die Diskussionen im MFF-Kreis waren schließlich auch ausschlaggebend für das vorliegende Buch. Mehr Informationen zum Memorandum, den Forderungen sowie den Teilnahmebedingungen online unter: <http://mff-memorandum.de/>.

Durch Diversity-Strategien verschaffen sich Unternehmen im Wettbewerb um engagierte Fachkräfte oder Kunden einen nicht zu unterschätzenden Vorteil: Hochschulabsolventen und High Potentials entscheiden sich lieber für Unternehmen, in denen sich Familienfreundlichkeit nicht nur in Angeboten wie Kindergarten und Krabbelgruppe erschöpft, sondern auch an der Zahl von Managerinnen und Managern gemessen werden kann, die ihre Aufgaben mit einer Familie kombinieren können. In Zeiten gesättigter Märkte greifen Kunden immer öfter zu den Angeboten von Unternehmen, die für einen humanen sozialen Umgang mit ihren Mitarbeitenden stehen und bei denen alle die gleichen Chancen bekommen.

Unternehmen wie die Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft KPMG, der Landwirtschaftliche Versicherungsverein Münster (LVM), der Triebwerkshersteller MTU Aero Engines, die Mobilfunkgesellschaft Telefónica, der Spezialist für Netzwerke, Nokia, sowie die Landeshauptstadt München demonstrieren mit ihrer Frauenförderung, dass sie die künftigen Herausforderungen verstanden haben. Sie müssen nicht mehr auf Gesetze

reagieren, sondern sie gestalten die wirtschaftliche Zukunft schon lange aktiv mit und haben sich auf Quoten vorbereitet. Durch den gegenwärtigen Migrationsdruck entwickelt sich Deutschland zum Einwanderungsland. Das fordert die Integrationsfähigkeit der Unternehmen heraus. Durch die Digitalisierung und die Internationalisierung steigen die Dynamik und Komplexität der Märkte. Gleichzeitig verschmelzen traditionelle Geschäftsmodelle und treten in vielen Branchen Konkurrenten aus anderen Sparten an. In dieser Lage handeln Unternehmen vorausschauend, die sich anpassen, schnell reagieren und Veränderungen professionell managen können. Die Unternehmen, die hier beschrieben werden, berücksichtigen in ihrer Organisation die spezifischen Bedürfnisse von Frauen und Eltern und machen ihre Strukturen geschmeidiger und flexibler. Sie haben nebenbei wertvolle Erfahrungen gesammelt, Change-Prozesse aufzusetzen und Veränderungen zu koordinieren.

Change auf verschiedenen Ebenen

Diversity ist ein Querschnittsthema und wirkt sich auf alle Unternehmensbereiche aus. Entgegen weitverbreiteter Vorstellungen betrifft Vielfalt nicht nur die Personalabteilung, die Personalentwicklung oder den Betriebsrat. Initiativen, das zeigt das Beispiel Teilzeit, wirken auf alle Arbeitsbereiche und betreffen heute nicht mehr nur Frauen oder Mütter: Durch Teilzeitmodelle sehen sich Unternehmen zunächst gefordert, Abläufe umzustellen und mehr Vielfalt in der Gestaltung von Arbeit zuzulassen. Das verändert auf Dauer die Organisation und stellt Werte, Ideale sowie persönliche Erfolgskriterien auf den Kopf. Wo Frauen Verantwortung tragen, werden Unternehmen offener für andere Arbeitszeitregeln für Leitungsebenen und verteilen dort Aufgaben neu. Das wiederum widerspricht dem weitverbreiteten Anspruch auf Omnipräsenz von Geschäftsführern und Vorständen. Die Frage lautet: Ist in Zukunft Karriere nur denen möglich, die sich mit Haut und Haaren einem Unternehmen verschreiben, oder auch denjenigen, die begrenzt anwesend sind und sich nebenbei anderen Dingen widmen?

Gender-Diversity ist also nicht nur eine Restrukturierungsmaßnahme, sie zielt vielmehr auf einen Kulturwandel und damit auf die Veränderung von persönlichen Denkweisen und Einstellungen. Das macht die Aufgabe so vielschichtig, schwer organisierbar und vorhersehbar. Eine solche Entwicklung braucht Zeit, Geduld, Fingerspitzengefühl, vor allem aber Prozesskompetenz und ein hoch-professionelles Change-Management. Ziele müssen institutionalisiert und operationalisiert, aber auch Mitarbeitende der unterschiedlichen Hierarchiestufen für die Vision gewonnen und am Wandlungsprozess beteiligt werden. Diese Voraussetzung wird nach den Beobachtungen unter den Teilnehmenden am Memorandum weitestgehend unterschätzt. Die Auswirkungen von Diversity-Aktivitäten auf Strukturen und Personen werden nicht ausreichend bedacht. Unternehmen treffen daher keine Vorkehrungen, mögliche Widerstände aufzulösen. Daher bleiben Strategien stecken, kehren sich vermeintlich gute Absichten in ihr Gegenteil um und fehlen noch immer die Frauen auf den Führungspositionen.

Der doppelte Change – Unternehmen und ihre Umwelt, die Gesellschaft

Die internen Veränderungsprozesse werden überdies erschwert, weil das Change-Management zur Entwicklung von Diversität durch politische, soziale und andere externe Vorgaben beeinflusst wird. Die Überwindung von Diskriminierung fundiert auf dem gesellschaftlichen Wertewandel, der in vielen Gruppen angestoßen wurde und erste Wirkung zeigt, aber noch viele Jahre in Anspruch nehmen wird. Noch immer sind in Teilen der Gesellschaft Erwartungen an die Rolle der Frau virulent, die andernorts schon überwunden sind. Das lässt sich auch in der Gesetzgebung nachvollziehen. Unternehmen stoßen in ihrem Veränderungsprozess daher zwangsläufig auf Probleme und Fragen, die sie selbst nicht lösen können: Technologieanbieter wie MTU Aero Engines, Nokia oder Telefónica etwa bewegen durch Stiftungen, Veranstaltungen oder Stipendien schon einiges, um Mädchen und junge Frauen für technische Berufe und naturwissenschaftliche Studienfächer zu begeistern. Aber sie können mit solchen Maßnahmen die Zahl der Ingenieurinnen und Technikerinnen nicht generell erhöhen. Um Frauenquoten in der Technik erfüllen zu können, werden Eingriffe ins Bildungssystem notwendig, vor allem aber die Veränderung von Einstellungen. Eltern, Lehrer und Führungskräfte werden ihr Frauenbild an die Realität anpassen müssen. Töchter und Schülerinnen eignen sich natürlich für technische Berufe und vermeintliche Männerdomänen. Warum es dort aber den Ingenieurinnen und Technikerinnen schwer gemacht wird, Ideen durchzusetzen, ist nicht nur eine unternehmerische, sondern auch eine gesellschaftliche Frage.

Auch die Lösung der Betreuungsfrage wird durch unzeitgemäße Rollenmuster beeinträchtigt: Unternehmenseigene Kindertagesstätten und andere Betreuungshilfen wirken wie ein Tropfen auf den heißen Stein. Sie können die Doppelbelastungen der Frauen nur in Einzelfällen und oft nur zeitweise auffangen. Das unmoderne Mutter- und Familienbild verändern können sie indes nicht. In Deutschland stagnieren Frauenkarrieren durch starre Öffnungszeiten von Kindergärten sowie durch ein Schulsystem, in dem Ganztagesgeschulen, Nachmittagsbetreuung und Hausaufgabenhilfe selten sind und ideologisch überfrachtet diskutiert werden. In Finnland, Frankreich und Skandinavien generell sind sie selbstverständlich, dort übernehmen weit mehr Frauen wirtschaftlich Verantwortung.

Unternehmen auf dem Weg

Den Weg zur Diversität gehen die Unternehmen weitgehend allein. Idealtypische Prozesse und damit Vorbilder für Methoden fehlen. „Die Erhöhung des Frauenanteils stellt die betroffenen Unternehmen vor umfängliche Herausforderungen. Best-Practice-Beispiele gibt es nur wenige, bei der Bewältigung sind sie weitgehend auf sich alleine gestellt“, konstatiert auch der Praxisleitfaden „Zielsicher. Mehr Frauen in Führung“ [2, S. 18]. Jedes Unternehmen ist individuell, es verfolgt eigene Ziele und baut auf individuelle Werte. Unternehmen beschäftigen sich folglich aus unterschiedlichen Gründen mit Frauenförderung: Um Aufträge zu ergattern, müssen beispielsweise Werbeagenturen jetzt häufiger zeigen, dass sie für Kampagnen Teams zusammenstellen können, die viele Kundengruppen widerspiegeln. In den vergangenen Jahren haben sich daher Frauen in der Werbe- und Medienbranche als Geschäftsführerinnen oder Creative Directors

etabliert. Autohersteller bemühen sich seit den 1990er-Jahren um Ingenieurinnen, sie schafften es bislang aber nicht, diesen Kreis nachhaltig zu vergrößern und daraus die erwünschten Vorstandsfrauen oder Aufsichtsrätinnen zu rekrutieren.

Das Thema Diversity und Frauen gelangt meistens auf die Agenda, wenn sich Personallücken auftun oder Führungspositionen nur schwer zu besetzen sind: So fiel es der KPMG zunächst schwer, diverse Beraterteams zusammenzustellen, auch der LVM Versicherung mangelte es an Frauen in Führungspositionen. Telefónica und MTU Aero Engines richteten zunächst Kindertagesstätten ein, um Frauen zu bewegen, früher aus Erziehungszeiten zurückzukehren und um die Vereinbarung von Familie und Beruf zu verbessern. Doch längst ergänzen die MFF-Unternehmen diese ersten Maßnahmen um Mentorings, um die Vernetzung von Führungsfrauen zu fördern, oder durch die Umgestaltung von Führungsaufgaben. Digitale Techniken unterstützen darüber hinaus die Bemühungen, Aufgaben und die Kommunikation von Teams flexibler zu organisieren.

Bei Nokia sind immerhin zwei von 13 Vorständen und eine von zehn Aufsichtsräten weiblich. Das Unternehmen mit Sitz in Espoo/Finnland fördert seit Jahrzehnten die Gleichbehandlung von Männern und Frauen und prägt mit dieser Kultur auch Einstellungen bei seinen Auslandstöchtern. In den virtuellen Strukturen des Netzwerkspezialisten hat sich das Bild von Führung enorm gewandelt und spielen Unterschiede zwischen Männern und Frauen, zwischen Nationalitäten, zwischen Denk- und Arbeitsweisen eine immer kleinere Rolle. Die Stadtverwaltung von München wird wiederum seit 30 Jahren durch Stadtrat und Politik angehalten, sich für alle Bevölkerungsgruppen zu öffnen. Das Unternehmen startete die Frauenförderung mit Qualifizierung und ist heute dabei, Führungsaufgaben neu zu organisieren. Die Unternehmensbeispiele, die in diesem Buch exemplarisch aufgezeigt werden, zeigen eine Vielfalt von möglichen Ansatzpunkten, Frauen für Führung zu interessieren und Beschäftigte gleich zu behandeln.

Kulturwandel: Frauen und Männer sind gefragt

Nicht zuletzt hängt der Erfolg von Veränderungsprozessen von allen Beteiligten ab: In der Vergangenheit scheiterten Aktionen, weil sie einzig auf die Mitarbeiterinnen fokussiert waren. Der Mangel an Managerinnen wurde (und wird leider immer noch) als eine Folge von nicht vorhandenen Erfahrungen der Frauen gesehen. Diese eingeschränkte Sichtweise verstellt aber den Blick auf einseitige Beförderungssysteme, auf diskriminierende Macht- und Spielregeln in den Organisationen, aber auch auf Abläufe, die eine Koordination des Berufs- und Privatlebens erschweren. Wer Frauen in Verantwortung bringen will, wird sich irgendwann mit den Vätern und Familienrollen beschäftigen. Er wird sich mit exklusiven Managementzirkeln auseinandersetzen, die sich gegen Veränderungen sperren, um eigene Positionen zu sichern. Und er wird frustrierte Führungskräfte verstehen lernen, die in der Mitte oder zum Ende ihrer Laufbahn erkennen, auf wie viel sie dafür verzichten mussten und wie viel ihnen verwehrt wurde, was nun die Jüngeren für sich einfordern.

Was also ist nötig, damit der Kulturwandel gelingt? Und warum ändern sich die Dinge so langsam, obwohl die Notwendigkeit des Wandels offensichtlich ist? Wie in

allen anderen Change-Prozessen ist zu berücksichtigen, dass Menschen an Gewohnheiten hängen und sich am Status quo orientieren. Veränderung indes verunsichert. Sind die Ziele sowie die Notwendigkeit für den Wandel überdies nicht geklärt, werden Menschen sich nicht verändern oder mitmachen wollen. Denn selbst wenn die Zukunft in rosigen Farben beschrieben wird, klammern Menschen am Bekannten, Sicherem, auch wenn dies nur die zweitbeste Lösung ist. Der Psychologe Daniel Kahnemann [4] beschreibt die bei Menschen im Denken häufig verankerte Präferenz für den Status quo als eine Folge der Verlustaversion und meint, dass Neues enorm attraktiv sein müsse, damit wir uns vom Alten, Gewohnten lösen. Doch beim Thema Gender-Diversity wird vielen Mitarbeitenden und Führenden nicht klar, was sie durch Mixed-Leadership und diverse Organisationsstrukturen gewinnen. Vor allem Männer, die bisher ein traditionelles Familienmodell lebten, achten stärker auf die Verluste als auf die Chancen. Sie haben verzichtet und werden von den Veränderungen der Zukunft nur bedingt profitieren. Da gilt es für Diversity-Verantwortliche und Geschäftsleitungen nichts zu beschönigen, sondern Betroffene an diesem Punkt abzuholen und mit ihnen im Dialog zu bleiben.

Weil Frauenförderung den Kulturwandel in Wirtschaft und Gesellschaft antreibt, geht es dabei auch um Menschen, um Wertschätzung des Erreichten und um das Erklären des Neuen. So gesehen können die Frauen auch als Trendsetter für eine humane, zukunftsfähige Arbeitswelt gelten. Wie also für mehr weibliche Führungskraft sorgen und einen Change-Prozess einläuten? Die selbstkritische Überprüfung bestehender Strukturen ergibt viele Ansatzpunkte, um Veränderungen anzustoßen und gläserne Decken beiseite zu räumen. Doch der Aktionismus bleibt blind, wenn nicht gleichzeitig immer wieder um grundsätzliche Antworten gerungen wird. Frauenförderung stellt persönliche Werte und unternehmerische Ideale auf den Prüfstand oder die herrschende Präsenzkultur infrage. Es geht darum, aus den Fehlern der Vergangenheit zu lernen und Change-Prozesse reflektiert anzugehen. Dafür aber sollten Führungskräfte mit den Mitarbeitenden ins Gespräch kommen und sie fragen, wie Aufgaben und Arbeit organisiert werden sollen. Unternehmen können sicher nicht alle mitnehmen auf ihrem Weg zu mehr Vielfalt, aber je offener sie über neue Organisationsformen, Managementmethoden und Führungs- oder Unternehmenswerte diskutieren, je intensiver sie Betroffenen zuhören, desto mehr Mitarbeitende können sie überzeugen, sich für den Wandel zu engagieren, wenn nicht sogar zu begeistern.

2.1 Wirkung erzeugen: Es kommt immer anders als gedacht

Die neue Rechtslage könnte Unternehmen zur Formulierung eines Ziels wie diesem bewegen: „Bis 2017 möchten wir unternehmensweit 13 Prozent mehr Frauen in Führungspositionen bringen und bis 2020 einen Frauenanteil auf Führungspositionen von 25 Prozent erreichen.“ Eine solche Vorgabe – durchaus üblich in vielen Branchen und Gesellschaften – ist ziemlich unrealistisch, wenn das Unternehmen nicht schon auf einen Frauenanteil von elf, zwölf Prozent blicken kann. Dennoch macht es Sinn aufzuzeigen, wo die Reise hingehen soll und warum Bedarf für Veränderung besteht. Frauen in

Führung zu bringen ist ein Prozess, der an verschiedenen Punkten ansetzt. Entscheidend aber ist, wie die gewünschten Veränderungen angestoßen, evaluiert und im Unternehmen verankert werden. Veränderungen haben schon längst stattgefunden, nicht selten wurden sie von außen an die Unternehmen herangetragen – durch Gesetze zum Beispiel. Veränderung findet auch statt, wenn sie nicht im Rahmen offizieller Change-Prozesse geplant wurde. Sollen sie aber Wirkung entfalten, muss ein Klima für Veränderung geschaffen werden. Dabei ist es wichtig zu berücksichtigen, dass die Veränderung zunächst nicht nur Gewinner hervorbringen wird, dass wie immer ein Preis zu zahlen sein wird und Wirkungen entstehen, die zunächst nicht beabsichtigt waren. Da wir die Zukunft nicht vorhersehen können, wird es darum gehen, sich für einen Weg zu entscheiden, die Wirkungen wahrzunehmen, in der Folge einen offenen Austausch darüber im Unternehmen zu starten und dann gegebenenfalls nachzujustieren. Mit Rückschritten und Widerständen muss bei Change-Prozessen generell gerechnet werden.

Veränderung braucht Zeit

Veränderung nimmt Tempo auf, wird aber umgekehrt auch gebremst: Das lässt sich auch aus den Zahlen der Unternehmen herauslesen, die sich am Memorandum für Frauen in Führung beteiligen und sich regelmäßig über Strategien austauschen: So startete der Triebwerkshersteller MTU Aero Engines 2010 mit einem Frauenanteil von knapp 13 %, heute erreicht das Unternehmen etwas mehr als 14 %. Der Frauenanteil in Führung stieg ebenfalls um etwa ein Prozent auf neun Prozent: In dem extrem spezialisierten und technischen Umfeld ist das bereits ein Erfolg. Auch bei der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft KPMG stieg der Anteil von Partnerinnen und Direktorinnen – die Ebene unter dem Vorstand – zwischen 2012 und 2015 nur um einen geringen Prozentsatz. Im Gegensatz dazu wuchs der Anteil auf Ebene der Managerinnen auf mittlerweile über 30 %.

Bei allen am Memorandum für Frauen in Führung beteiligten Unternehmen haben sich seit 2010 die Anteile von Frauen in Führung ähnlich entwickelt¹, und die Zahlen zeigen, wie schwierig es ist, Frauen in den höchsten Hierarchiestufen zu positionieren und zu halten.

„Weil wir schon seit 30 Jahren daran arbeiten, erreichen wir inzwischen einen Anteil von 47,5 % Frauen in Führung“, berichtet die promovierte Sozialwissenschaftlerin Sylvia Dietmaier-Jebara, die bei der Landeshauptstadt München die Stabsstelle Betriebliche Gleichstellung leitet und zudem verantwortlich zeichnet für die Themen Demografie und interkulturelle Öffnung in der Personalarbeit. Sie weiß aus Erfahrung: „Nur wenn es Fluktuation gibt in Bereichen und Abteilungen, können Anteile verändert oder verbessert werden. Um aber in allen Bereichen des Unternehmens den Frauenanteil in Leitungspositionen nachhaltig erhöhen zu können, muss natürlich auf unteren Ebenen eine solide Basis oder Auswahl geschaffen und konsequent weiterentwickelt werden.“

¹Die aktuellen Zahlen und Entwicklungen finden sich unter Benchmark auf:
<http://www.mff-memorandum.de>.

Frauen in Führung zu bringen ist ein langfristiges Ziel, das regelmäßig neue Impulse erfordert und das durch andere interne Entwicklungen schnell aus dem Blickfeld geraten kann und dadurch gebremst wird: Nach dem Zusammenschluss mit Wettbewerber E-Plus im Jahr 2014 formiert sich der Mobilfunkanbieter Telefónica Deutschland gerade um. Die Förderung von Frauen und die Erhöhung der Frauenquoten in Führungspositionen – 2009 hatte der damalige Vorstandschef René Schuster diese als strategische Ziele vorgegeben – sind dadurch in der Priorität nach unten gerutscht. Wie nach jedem Merger, wurden und werden Zuständigkeiten neu ausgehandelt. Ähnlich bei Nokia in Deutschland: Nach der Übernahme des französischen Telekommunikations-Unternehmens Alcatel Lucent steht mit der Integration der neuen Mitarbeiter und Unternehmensbereiche eine große Aufgabe auf dem Plan. Für Konsistenz und Durchsetzungskraft wünschenswert wäre es generell, beim Management von Fusionen und Übernahmen oder anderen nötigen Veränderungsprozessen auch auf das Thema Diversität zu achten und Frauenförderung dabei zu priorisieren. So könnten Unternehmen allen notwendigen Restrukturierungsmaßnahmen eine zukunftsfähige Richtung geben. Doch dafür fehlt vielerorts das Bewusstsein, außerdem die Einsicht in die Notwendigkeit von Diversity-Zielen. In der Aufregung über Integrationsmaßnahmen oder bei der Planung neuer IT-Strukturen werden Forderungen nach Familienfreundlichkeit, autonomer Arbeitsorganisation sowie die Neudefinition von Führungsaufgaben gerne vergessen, vor allem wenn sich nicht genügend Fürsprecher finden, die die Forderungen wiederholt ansprechen und durchsetzen können. Das macht die Relevanz deutlich, den Bedarf von Diversity-Zielen zu vermitteln. Werden sie als wirtschaftliche Notwendigkeit definiert und bei der Umsetzung die Bedürfnisse von Mitarbeitenden, Führenden und anderen Betroffenen berücksichtigt, entsteht Akzeptanz für die Planungen.

► **Das Management von Veränderungen besteht daher aus:**

- der Analyse der Interessenlagen hinsichtlich der Förderung und des Aufstiegs von Frauen sowie einer Bestandsaufnahme des Unternehmens, seiner Strukturen, seiner zukünftigen Herausforderungen und Risiken.
- der Kommunikation und Diskussion von Strategien, nicht nur unter den unmittelbar Betroffenen, sondern möglichst im gesamten Unternehmen.
- außerdem aus der regelmäßigen Evaluation und Anpassung der Initiativen. Veränderungen führen zu Wechselwirkungen, die meist nicht abzusehen sind, die aber alle verstehen sollten.

Um nochmals auf das oben genannte Ziel zurückzukommen: 25 % Frauen in Führungspositionen zu bringen, kann zum realistischen Ziel werden – wenn Unternehmen daraus spezifische Aufträge an Abteilungen formulieren und für den entstehenden Mehraufwand Kapazitäten schaffen. Detailvorgaben könnten beispielsweise sein, generell die Zahl der Frauen zu erhöhen, um für weiblichen Führungsnachwuchs zu sorgen. Auch die Erhöhung des Anteils von Teilzeitkräften auf Führungsebenen oder die Einführung elektronischer Kommunikationsmittel bringen Frauen voran. Diese Vorgaben zielen auf Bewerbungsverfahren, auf die Organisation von Führung oder auf die Digitalisierung.

Ansprechpartner wären Personalabteilung, Geschäftsführung sowie IT-Abteilung. Noch fokussieren Unternehmen bei Diversität sehr stark auf die Frauen, wünschenswert aber wäre es, Vielfalt in alle Prozesse zu integrieren (siehe Abb. 2.1). So kann durchaus überprüft werden, ob Probleme bei der Innovationskraft oder bei der Servicequalität nicht auch durch die Homogenität von Teams und Arbeitsweisen entstehen.

Realistisch und spezifiziert werden Ziele, wenn sie auf einer Bestandsaufnahme des Unternehmens und auf einer kritischen Reflexion beruhen. Bisher findet aber eine Überprüfung der Hindernisse, die Frauen auf dem Weg zur Führung bremsen können, in den wenigsten Unternehmen statt. Häufig lag daher der Fokus auf der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Doch das greift zu kurz: Wenn Frauen mitentscheiden sollen, müssen Führungspositionen attraktiv werden. Das sind sie für viele Frauen (und zwischenzeitlich für viele Männer) nicht mehr. Frauen mit Kindern übernehmen eine Leitungsposition dann, wenn sie die damit verbundenen Aufgaben mit denen ihrer Familien vereinbaren können und wenn sie außerdem das Gefühl vermittelt bekommen, dass nicht alles an ihrer Person und steter Präsenz hängt. Diese Forderungen setzen einen Wandel im Führungsverständnis voraus, vor allem aber Mitsprache bei der Gestaltung von Aufgaben.

Entwicklung durch Dialog

Das Hinterfragen von Strukturen und Prozessen bietet Unternehmen viele Chancen, mit Mitarbeitenden und Führungskräften ins Gespräch zu kommen. Sie können beispielsweise in Umfragen, Gruppendiskussionen oder Workshops klären, wo die Koordinierung von Familien- und beruflichen Aufgaben schwerfällt oder was Väter daran hindert, mehr Erziehungsaufgaben zu übernehmen. Managerinnen wissen, wo die Organisation Hürden beim Aufstieg aufbaut und wo stereotype Einschätzungen die Beförderung bremsen. Bei der LVM Versicherung lieferte beispielsweise ein junges Netzwerk aus Führungsfrauen wertvolle Impulse. Die KPMG prüfte die Verweildauer von High Potentials auf Führungsebenen, um unterschwellig diskriminierende Auswahlverfahren zu identifizieren. Die Stadtverwaltung der Landeshauptstadt München und MTU Aero Engines änderten die Formulierung ihrer Stellenanzeigen, weil sie aus Bewerberzahlen lasen, dass Frauen sich nicht angesprochen fühlten.

Mitsprache ist sicher schwerer zu organisieren als die Umsetzung einer Vorgabe von oben. Je mehr Betroffene aber zu Wort kommen, desto mehr Akzeptanz entsteht für den Wandel. Nebenbei werden zudem Ideen entwickelt, die aus der Hierarchie alleine nicht entstehen können. Nach der Bestandsaufnahme und dem Austausch mit den Interessengruppen können aus einer Strategie nicht nur konkrete Aufgaben abgeleitet, sondern auch eigene Zahlen und Daten entwickelt werden, an denen sich die Erfolge langfristig messen lassen. Auch an der fehlenden Bestätigung neuer Wege scheitern Restrukturierungsmaßnahmen. Misserfolge oder Rückschritte werden nicht sorgfältig analysiert, erfolgreiche Veränderungen nicht weitergedacht. Frauenförderung nimmt ihren Anfang zwar meist in einzelnen Abteilungen, beginnt aber schon bald auf alle Geschäftsbereiche auszustrahlen. Weil Frauen länger als Männer für einen Karriereschritt benötigen,

Mensch + Organisation	Motivation Wofür ist es gut?	Bewusstheit Was lässt sich beobachten?	Akzeptanz Wie gehen wir damit um?
Sachdimension	• Modernisierung des Unternehmens • Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit • Vielfalt als Chance • Veränderung von Führung • Zukunftsfähigkeit • Innovationen generieren • ...	• Wahrnehmen, was ist • Analyse bestehender Strukturen • Vision • Mehrdimensionalität berücksichtigen: Person/Struktur/Kultur • Genderstereotype Beurteilungsverfahren • Führungsverständnis • Arbeitszeitmodelle • ...	• Statement der Unternehmensleitung • Win-win für Mensch und Organisation herausarbeiten • Dialog • Sinnhaftigkeit • Komplexität thematisieren • Sowohl-als-auch statt Entweder-oder • ...
Sozialdimension	• Vielfalt als Chance • Wertschätzung, Fairness • Miteinander von Frauen und Männern • Alle Potenziale nutzen • Dialog und Austausch fördern • ...	• Werte in Führung, Teams und Unternehmenskultur, Einstellungen und Denkweisen; Beurteilungskriterien • Normierte Kultur vs. gelebte Kultur • Macht- und Spielregeln • Fehlerkultur • Selbstwirksamkeitserwartung • ...	• Erfahrungen und Sichtweisen wertschätzen • Erfolge ermöglichen • Synergien durch Verschiedenheit • Konflikte als Katalysator verstehen • Unsicherheit berücksichtigen • Treiber identifizieren • ...
Zeitdimension	• Dringlichkeit • Unaufhaltbarkeit • Chancen in der Zukunft • Kurzfristige Erfolge realisieren • Erfolge verfestigen • ...	• Diversity-Geschichtes des Unternehmens recherchieren (Bedeutung der Erfolge/Misserfolge) • Diversity als langfristigen Prozess mit Meilensteinen gestalten • Gesellschaftlichen Rahmen mitberücksichtigen • Nachhaltigkeit mitdenken • Wirkungen und Wechselwirkungen als erwartbar und bearbeitbar ansehen • ...	• Realistische Ziele • Doppelten Change wahrnehmen (Unternehmen im gesellschaftlichen Rahmen) • Vernetzung mit anderen Unternehmen • Veränderung als Konstante • Ritualisiertes Lernen • ...

Abb. 2.1 Diversity Change Dimensionen

entwickelte die KPMG ein Förderprogramm für Managerinnen sowie das Projekt Diversität zur Neugestaltung von Teams und Führungskultur. Weil immer mehr Mitarbeitende Aufgaben unterwegs oder zu Hause lösten, konnte Telefónica Deutschland am Münchener Standort Flächen reduzieren und Kosten senken.

Die Umsetzung von Strategien benötigt neben einer realistischen Planung der Entwicklungsschritte wichtige Meilensteine, um kurzfristige Erfolge realisieren und feiern zu können. Zeit, personelle Kapazitäten und vor allem Verantwortlichkeiten gilt es zu planen, festzulegen und immer wieder zu überprüfen. Um Akzeptanz für Veränderung zu gewinnen und aufrechtzuerhalten, muss immer wieder das Win-win für Mensch und Organisation herausgearbeitet und kommuniziert werden. Warum auch sollte ein Abteilungsleiter zusätzliche Aufgaben übernehmen, wenn sein Terminplan sowieso schon ausgefüllt ist? Ein Mehr an Aufgaben erfordert ein Mehr an Personal, also Operationalisierung und Institutionalisierung. Dabei sind Verantwortlichkeiten zu klären. Nachhaltige Change-Prozesse gelingen nur dann, wenn ein tragfähiger Dialog entsteht zwischen Personalabteilung und Führungskräften, die als entscheidende Treiber der Veränderung mitgenommen werden sollten.

Diversity ist Chefsache

Die KPMG hat daher eine Arbeitsgruppe aus Partnern einberufen und mit ihr ein neues Leitbild für Führung erarbeitet. Bei Telefónica Deutschland verstärken Diversity-Spezialisten die Verbindlichkeit von Strategien. Der Vorteil dieser Vorgehensweise: Diejenigen, die für die Umsetzung verantwortlich zeichnen sollten, werden frühzeitig involviert, ihre Zweifel und Bedenken ernst genommen und ausgeräumt. Nebenbei entstehen neue Kommunikationskanäle in das Unternehmen, auf denen sich Fortschritte und Vorteile der Veränderungen schnell verbreiten. Projekte treffen auf weniger Widerstand, wenn der Bedarf laufend erklärt wird. Den Verantwortlichen bieten die Kommentare und Reaktionen auf Nachrichten außerdem die Möglichkeit, einzelne Schritte zu überdenken und an reale Entwicklungen anzupassen. „Die Kommunikationsmaßnahmen sollten über das gesetzlich geforderte Mindestmaß einer reinen Informationspflicht hinausgehen und das öffentliche Interesse proaktiv und umfänglich bedienen“, rät auch der Praxisleitfaden „Zielsicher“ [2, S. 18] und empfiehlt: „Sowohl die Unterstützerinnen und Unterstützer als auch die Gegnerinnen und Gegner des Transformationsprozesses zu identifizieren und frühzeitig den Austausch mit ihnen suchen. Die gezielte Stakeholder-Analyse lohnt sich: Gelingt es Unterstützerinnen und Unterstützer zu gewinnen und zusammenzubringen, kann die Umsetzung von Maßnahmen vereinfacht und beschleunigt werden“ [2, S. 34]. Frauenförderung und die Flexibilisierung der Strukturen wirken auf Privilegien und verändern Abläufe. Besonderes Augenmerk sollte daher nicht nur auf den unmittelbar Betroffenen liegen, sondern vor allem auf den Führungskräften. Letztlich sind sie es, die Frauen für Beförderungen in den Blick nehmen und als Potenzialträgerinnen benennen müssen.

Mentorings oder spezielle Trainings kommen meist nur Frauen zugute. Das kann zu Neid, Unsicherheit und Enttäuschung aufseiten der Männer führen. Erscheinen mehr Frauen auf Führungspositionen, wächst zwar die Heterogenität, aber das schmälert die Chancen von Kollegen. Wird diese vermeintliche Bevorzugung von Frauen nicht erklärt und bleiben Verfahren und Qualifikationen intransparent, sorgt das nicht nur für Gerüchte oder Frustration unter männlichen Kollegen, sondern schadet vor allem den beförderten Frauen. Transparenz setzt ein laufendes Monitoring von Initiativen voraus. Mit definierten Kriterien und anhand eines realistischen Zeitrahmens lassen sich Meilensteine und Misserfolge besser prüfen, insbesondere im Hinblick auf das übergeordnete Ziel, mehr Frauen in die Führungspositionen zu befördern. Viele Erfolge lassen sich allerdings nicht in Zahlen fassen, auch der Vergleich mit anderen Unternehmen ist nicht möglich, weil sich Organisationen und Abläufe unterscheiden. Das erschwert die Kontrolle der Change-Prozesse und der Strategien.

Prozess vor Ergebnis

Bei Querschnittsthemen wie Diversität und Frauenförderung kann darüber hinaus nicht nur auf die Ergebnisse geachtet werden. Auch die Prozesse selbst sollten laufend unter die Lupe genommen und angepasst werden: So wachsen Handlungs- und Prozesskompetenz. Es reicht nicht aus, Teilzeitstellen zu schaffen, Kernarbeitszeiten zu verdichten und Betriebsvereinbarungen abzuschließen. Unterschiedliche Präsenzen erfordern neue Organisationsformen und damit auch Investitionen. In Abteilungen mit Kundenkontakt muss außerdem die Frage beantwortet werden, ob sich Teilzeitstellen, heterogene Teams und gemischte Führung auf die Servicequalität auswirken und wo es Hilfsbedarf gibt. Im besten Fall entstehen durch ein gut geplantes Change-Management und durch das laufende Hinterfragen von Planungen nicht nur neue Abläufe, sondern auch transparente Regelkreise für weitere Veränderungen. Mitsprache vorausgesetzt, entwickeln sich so fruchtbare Wechselwirkungen zwischen Organisation und Mitarbeitenden: Vorschläge zur Verbesserung von Abläufen finden Eingang in die strategische Planung, umgekehrt die Organisation Fürsprecher für ihre Anliegen.

Gerade in Deutschland wird oft verkannt, dass wirtschaftliche Veränderung Organisationen und Menschen betrifft: Werden sie nicht ausreichend informiert und fühlen sie sich allein gelassen mit Vorgaben, scheitern die besten Ziele. Auch wenn sie aus wirtschaftlichen Gründen sinnvoll erachtet werden – die meisten Übernahmen funktionieren nicht, weil die Ängste und Zweifel der Mitarbeitenden nicht ernst genommen werden. Aber wie bei der Frauenförderung geht es bei allen Strategien immer auch um Werte. Und diese können gerade nicht gemanagt, sondern müssen diskutiert, erlebt, erfüllt und auch geteilt werden.

2.2 Der Gesetzgeber als Akteur

Bis 2015 wurde die Diskussion um Frauenkarrieren vor allem durch Impulse der Europäischen Union und durch Initiativen einzelner Unternehmen vorangetrieben. So kündigte beispielsweise die Deutsche Telekom eine interne Frauenquote an. Mit dem neuen „Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst“, kurz FührposGleichberG, ist nun ein weiterer Motor entstanden. Diversity-Initiativen sind nicht mehr nur ein Qualitätsmerkmal für Arbeitgeber, sondern erfüllen noch geltendes Recht. Das FührposGleichberG regelt dabei je nach Rechtsform und Mitbestimmungspflicht der Unternehmen unterschiedliche Verpflichtungen. Erstmals sehen sich die Unternehmen gezwungen, Transparenz zum Status quo herzustellen. Einige Konzerne begreifen dies als Chance und veröffentlichen offensiv ihre Frauenquoten aus Führungsetagen und Aufsichtsräten, andere nutzen das Gesetz, um mit der erlaubten „Zielgröße Null“ [1] das Thema kleinzuhalten. Sanktionen für Unternehmen, die sich keine Quoten vorgeben, sind nicht vorgesehen.

Das Gesetz sorgt lediglich für Transparenz und die Unternehmen müssen Entwicklungen dokumentieren. Das DIW fasst zusammen: „Fast alle der unter die Quote fallenden Unternehmen hatten Ende 2015 mindestens eine Frau im Aufsichtsrat. Der Frauenanteil an den Aufsichtsratsmitgliedern betrug gut 23 %. Knapp 28 % der Unternehmen erreichten bereits den Schwellenwert von 30 %, fast ein Drittel erreichte über 20 bis unter 30 % Frauen. Die restlichen gut 40 % der Unternehmen werden noch erheblich zulegen müssen, um die gesetzlichen Vorgaben in absehbarer Zeit erreichen zu können“ [3, S. 34].

Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen

Am 6. März 2015 beschloss der Deutsche Bundestag das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen, im Volksmund die „Frauenquote“ genannt. Dieses trat am 1. Mai 2015 in Kraft und sieht folgende Regelungen vor: Für Aufsichtsräte von börsennotierten Unternehmen, die der paritätischen Mitbestimmung unterliegen, gilt künftig eine Geschlechterquote von 30 %. Die Quotenregelung greift damit bei Aktien- und Kommanditgesellschaften, die in der Regel mehr als 2000 Beschäftigte zählen, sowie bei Europäischen Aktiengesellschaften (SE), bei denen sich das Aufsichts- oder Verwaltungsorgan aus derselben Zahl von Anteilseigner- und Arbeitnehmervertretern zusammensetzt. Diese Regelungen gelten nach dem aktuellen Stand für rund 100 Unternehmen in Deutschland und müssen seit dem 1. Januar 2016 beachtet und bei Neubesetzungen im Aufsichtsrat umgesetzt werden. Wo Unternehmen sich nicht daran halten, ist die Bestellung neuer Aufsichtsräte nichtig und bleiben die für Frauen vorgesehenen Plätze rechtlich unbesetzt („leerer Stuhl“).

Unternehmen, die entweder börsennotiert oder mitbestimmt sind, sind verpflichtet, Zielgrößen zur Erhöhung des Frauenanteils in Aufsichtsräten, Vorständen und

obersten Management-Ebenen festzulegen. Über die Zielgrößen und deren Erreichung müssen sie öffentlich berichten. Dies gilt für Aktiengesellschaften, Kommanditgesellschaften und auch für Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH) sowie eingetragene Genossenschaften und Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit, die mehr als 500 Menschen beschäftigen. Die Zielgrößenverpflichtung betrifft etwa 3500 Unternehmen in Deutschland.

Weitere Treiber von Diversity-Strategien sind darüber hinaus die Gesetze zum Elterngeld Plus und zur Entgeltgleichheit. Mit dem „Elterngeld Plus regt der Gesetzgeber Eltern dazu an, Erziehungszeiten neu zu organisieren und andere Rollenaufteilungen zu erproben“.² Das geplante Gesetz zur Entgeltgleichheit greift indes einen Missstand auf dem Arbeitsmarkt auf: Bei gleicher Qualifizierung werden Frauen oft schlechter bezahlt als Männer. Laut Statistischem Bundesamt verdienten Frauen 2014 im Schnitt knapp 22 % weniger als Männer. Seit Jahren wird darauf medienwirksam, aber nahezu wirkungslos durch den sogenannten Equal Pay Day aufmerksam gemacht. Wird der Gehaltsunterschied zwischen Männern und Frauen in Arbeitstage umgerechnet, arbeiten Frauen 79 Tage des Jahres umsonst. Ein neues Gesetz soll für Gleichheit sorgen. Aber die Diskussionen zeigen, dass hier die Interessen der Wirtschaft, des Gesetzgebers und der Frauen voneinander abweichen. So wird die Vorgabe im vorliegenden Referentenentwurf, nach der den Unternehmen durch die Entgeltgleichheit keine Mehrbelastung entstehen soll, bereits kritisiert [5]. In welcher Form das Gesetz verabschiedet wird, ist noch unklar.

Erkennbar an diesen Bemühungen ist aber, dass der Staat den sozialen Wandel wie auch die Veränderungen in den Unternehmen treibt und beeinflusst. Diese Entwicklung bildet eine wichtige Voraussetzung, um Mixed-Leadership, innovative Arbeitsmodelle und mehr Lohngerechtigkeit auf dem Arbeitsmarkt zu etablieren. Mit dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) wurde außerdem die rechtliche Grundlage für Initiativen geschaffen, mit denen Unternehmen und Organisationen Frauen und andere Interessengruppen bevorzugt fördern können. So sollen Benachteiligungen, die durch ethnische Herkunft, Geschlecht, Religionszugehörigkeit oder Weltanschauung, durch Krankheit und Behinderung sowie Alter oder sexuelle Identität entstehen können, verhindert und beseitigt werden. Artikel 5 des AGG erlaubt „positive Maßnahmen“ unter der Voraussetzung, dass benachteiligte Interessengruppen in ihrer beruflichen Entwicklung unterstützt werden. Daher besteht kein Widerspruch zwischen der Forderung von Gleichbehandlung aller Beschäftigten und den spezifischen Maßnahmen, die sich nur an Frauen richten. Diese Sicherheit ist eine wesentliche Voraussetzung für die im Folgenden beschriebenen Initiativen der Unternehmen.

Näher betrachtet zeichnen die rechtlichen Anreize aber ein widersprüchliches Bild, welche Werte und Rollenbilder gesellschaftspolitisch unterstützt werden. So bevorzugt

²Für mehr Informationen: <http://www.elterngeld-plus.de/>.

das steuerrechtliche Ehegattensplitting nach wie vor die Versorgerehe, in der sich ein Elternteil (meist die Mutter) der Kindererziehung und dem Haushalt widmet und dafür vom Partner materiell versorgt wird. Diese Steuerregel regt Familien an, die Kinderbetreuung konventionell zu planen. Anders indes das Scheidungsrecht: Seit der Novellierung sind jede Mutter und jeder Vater gut beraten, auf die Berufsqualifikation und Anstellungsfähigkeit zu achten. Denn wird die Ehe aufgelöst, ist die materielle Versorgung des Elternteils, das sich vorwiegend um die Kinder kümmert und weniger arbeitet, auf drei Jahre nach der Geburt begrenzt. Eltern mit älteren Kindern können nicht mehr mit Unterhalt rechnen.

Steuer-, Scheidungs- und Arbeitsrecht beeinflussen die beruflichen Entscheidungen von Männern und Frauen, aber auch die Planungen für Familie und Erziehung. Unternehmen verweisen darauf, dass sie weder die kulturell gewachsenen Vorstellungen ihrer Beschäftigten noch die rechtlichen Rahmenbedingungen verändern können. So ist der Erfolg ihrer Diversity-Strategien zum Teil auch ein Spiegel der aktuellen gesellschaftlichen Situation.

2.3 Probleme und ihre Lösungen: Wie sechs Unternehmen mehr Frauen in Führung bringen

Frauen für Führungsaufgaben zu begeistern, ist eine Aufgabe, für die Unternehmen unterschiedliche Strategien entwickeln. Seit 30 Jahren beschäftigt sich zum Beispiel die Landeshauptstadt München damit, wie sie mehr Frauen befördern kann. Aus eigenen Qualifikationsmaßnahmen wuchs ein Programm aus Mentorings und Workshops für Führungskräfte. Die Verwaltung stellte Bewerbungs- und Beurteilungsverfahren um, qualifiziert und sensibilisiert durch unterschiedlichste Lern- und Diskussionsformate für Diskriminierung im Alltag; sie führte Teilzeit und Jobsharing ein und öffnet diese nun auch für Führungskräfte. Sie bietet Angestellten Betreuungsangebote, ermöglicht, wo es geht, das Pendeln zwischen Arbeitsplatz und Homeoffice oder auch befristete Auszeiten. Sind Leitungspositionen neu zu besetzen, werden Frauen gezielt zu einer Bewerbung ermuntert und müssen sich umgekehrt Vorgesetzte rechtfertigen, wenn sie ihre Mitarbeiterinnen bei Empfehlungen nicht berücksichtigen. Gezieltes Konflikt- und Beschwerdemanagement, aber auch das Bemühen um interkulturelle Vielfalt und Inklusion sind weitere Elemente der gezielten Förderung von Frauen. Das alles zeigt: Die Förderung von Frauen und Vielfalt bringt ein ganzes Bündel an Maßnahmen und Aktionen hervor, die auf unterschiedlichste Weise wirken.

In diesem Buch kommen neben der Stadt München fünf weitere Unternehmen und ihre Vertreter zu Wort. Exemplarisch werden so unterschiedliche Einsatzfelder und Strategien zur Diversity und Frauenförderung geschildert. Die Aktivitäten werden hier aus ihrem unternehmerischen Kontext gerissen, sind aber Teil von ausgeklügelten Konzepten und Strategien, die sich aus der hartnäckigen Beschäftigung mit den Bedürfnissen

von Frauen und Familien, aber auch mit der Zukunft der Unternehmen entwickelt haben. Die vorgestellten Unternehmen beschäftigen sich unterschiedlich lang mit Vielfalt und Frauen in Führung, das beeinflusst den Umfang und die Art der Angebote, aber auch die Nachhaltigkeit der Aktivitäten. Die Gründe, warum diese Unternehmen sich mit Diversity auseinandersetzen, spiegeln überdies die Breite des Bedarfs: Wurde die Stadtverwaltung von München als kommunales Unternehmen durch die Politik auf die Gleichbehandlung unterschiedlichster Gruppen gestoßen, so wuchs bei anderen Gesellschaften die Einsicht durch Audit-Verfahren, Wettbewerbe oder durch die Analyse von wirtschaftlichen Problemen. Wie bereits betont: Diversity-Strategien erfordern einerseits individuelle Lösungen, andererseits ermöglichen die hier beschriebenen Erfahrungen aus der Praxis wertvolle Einsichten und Anregungen zur Nachahmung. Dieses Buch tritt gegen den beklagten Mangel an Best-Practice-Beispielen an, dank der Offenheit der beschriebenen Unternehmen können wir nicht nur die Ansatzpunkte für Vielfalt, Flexibilisierung und Frauenförderung darstellen, sondern auch den Blick auf Widerstände und Schwierigkeiten richten, mit denen gerechnet werden muss.

Im Folgenden werden die im Buch beschriebenen Unternehmen und ihre Strategien kurz vorgestellt und damit Einzelmaßnahmen in den größeren Zusammenhang gebracht. Noch mehr Informationen finden sich auf den Internetseiten der Unternehmen.

2.3.1 KPMG AG Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft

Regelmäßige Abwesenheit von zu Hause, oft auf Reisen und in Hotels, lange Arbeitszeiten: Beratung und Wirtschaftsprüfung gelten zwar als guter Einstieg in die Karriere als Managerin oder Geschäftsführer in der Industrie, aber mit zunehmendem Alter lässt die Reisefreude nach und binden familiäre Pflichten. „Wir ziehen ebenso viele Frauen wie Männer für einen Berufseinstieg bei KPMG an. Aber Frauen zu motivieren, nach den ersten Berufsjahren das Wirtschaftsprüferexamen anzustreben, ist schon nicht mehr so einfach“, sagt Marie-Claire Tietze, promoviert und Diversity-Managerin bei KPMG.

An den 25 Standorten in Deutschland beschäftigt die international operierende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft mehr als 9800 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, der Frauenanteil liegt bei knapp 47 %. Doch auf den zweiten Blick sind Frauen in den höchsten Führungsebenen seltener vertreten: Im sechsköpfigen Vorstand ist derzeit keine Frau, unter den Partnern und Direktoren erreicht der Frauenanteil gerade einmal zehn bzw. 13 %. Zu wenig, wie die Gesellschaft selbst findet. „Heterogene Teams können mehr erreichen als homogene“, zitiert Marie-Claire Tietze einschlägige Studienergebnisse. Daher werden das Thema Diversity und eine vielseitigere Zusammensetzung der Teams auf allen Ebenen bei KPMG verstärkt diskutiert. 2011 wurde es zur Chefsache erklärt: auch deshalb, weil KPMG die Vielfalt auf Kundenseite in den eigenen Beraterteams spiegeln will. „Bei uns gibt es eigene Förderprogramme für Frauen, außerdem das KPMG Network of Women, kurz KNOW“, erzählt Marie-Claire Tietze. Das KNOW unterstützt junge Frauen bei der Karriereplanung und bei den ersten Schritten in

Führungspositionen, indem es weiblichen Talenten für ein Jahr erfahrene Partnerinnen und Partner als Mentor zur Seite stellt. „Reach for Success“ heißt ein anderes Förderprogramm für Frauen, durch das Teilnehmerinnen, die sich für Führungsrollen empfohlen haben, mehr Klarheit über ihre Lebensplanung und Chancen gewinnen, aber auch Hürden überwinden lernen.

„Uns ist es durch diese und andere Maßnahmen gelungen, den Frauenanteil bis hin zum Senior Management kontinuierlich zu steigern“, beschreibt Marie-Claire Tietze Erfahrungen, „aber wir wollten auch Veränderungen auf den Führungsebenen darüber erreichen.“ Die Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft ging dieses Ziel systematisch an, bildete ein abteilungsübergreifendes Vielfalt-Team, befragte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Partnerinnen und Partner sowie Direktorinnen und Direktoren, suchte nach Hindernissen, entwickelte Lösungen. „Der entscheidende Durchbruch kam mit der Einführung der Fair-Share-Regelung“, sagt Marie-Claire Tietze. Entsprechend ihrem Anteil im Unternehmen und in den fünf Geschäftsbereichen sollten die Frauen mittelfristig auch an den Führungszirkeln beteiligt sein. Schafft es ein Geschäftsbereich nicht, die daraus abgeleiteten, kurzfristigen Quotenvorgaben einzuhalten, soll ein anderer dafür mehr Frauen in Führung bringen. „So haben wir erreicht, dass sich die Geschäftsbereiche gegenseitig in ihren Anstrengungen unterstützen“, erläutert Marie-Claire Tietze. Inzwischen befinden wir uns auf einem guten Weg: „Wir konnten in den letzten Jahren auf allen Führungsebenen unterhalb des Vorstands die Frauenquote steigern.“

„Mehr Vielfalt im Unternehmen entsteht aus den Teams heraus. Daher benötigen wir auf den höchsten Führungsebenen neue Aufgaben- und Anforderungsprofile, um mehr unterschiedliche Persönlichkeiten für Verantwortung zu motivieren. Vielfalt von Persönlichkeiten oder Typen erreichen Unternehmen, wenn sie verschiedene Ausbildungswege, Kulturen, Persönlichkeiten, Altersgruppen zusammenbringen“, erklärt Marie-Claire Tietze. Seitdem KPMG das Thema Diversity auf diese Art erklärt, wächst in den eigenen Reihen auch das Verständnis für die Fördermaßnahmen, die sich speziell an Beraterinnen und Wirtschaftsprüferinnen richten. Ein willkommener Nebeneffekt: Die Differenzierung der Aufgaben gibt Raum, unterschiedliche Lebensentwürfe beim Aufstieg berücksichtigen zu können, Eltern und Teilzeitarbeitende können so leichter für Führungsaufgaben interessiert und auch gewonnen werden.

Weibliche Führungskräfte, noch ein Ergebnis aus Zahlen und Umfragen von KPMG, verharrten in der Vergangenheit länger auf den einzelnen Karrierestufen. Aus dieser Beobachtung entstand ein spezielles Förderprogramm für Frauen: das Power-Mentoring für Senior Managerinnen, die sich für eine Partnerschaft bewerben wollen. Über mehrere Monate begleitet ein Partner als Mentor die Führungskraft. „Ziel des Programms ist es, die Kolleginnen auf die Rolle als Partnerin vorzubereiten“, so Marie-Claire Tietze. Teilnehmerinnen und Mentoren werden zusätzlich in Coachings und Workshops gestärkt, können hier ihre Rolle oder persönliche Strategien hinterfragen und Führungsfragen reflektieren. Nebenbei entsteht so auf Mentorenmenseite mehr Verständnis für die Rolle der Frauen, aber auch eine Möglichkeit, Führungskompetenzen zu erweitern.

Auch bei KPMG kann in Teilzeit-Arbeitsverhältnissen Führung übernommen werden, wird die flexible Arbeitseinteilung zwischen Büro und Homeoffice gefördert und unterstützt. „Wenn ich mit dem Kunden transparent kommuniziere und von vornherein mit ihm abstimme, dass ein Berater zum Beispiel am Freitag nicht vor Ort sein muss, dann gibt’s bei der Umsetzung keine Missverständnisse“, sagt Diversity-Managerin Marie-Claire Tietze. „Individuelle Arbeitszeiten wünschen sich ja nicht nur Frauen, sondern auch Männer.“

Informationen zum Unternehmen, seinen Strategien und Frauenförderung:

<https://home.kpmg.com/de/de/home/karriere.html>.

2.3.2 Landeshauptstadt München

„Die Stadt München ist kein Unternehmen wie jedes andere“, heißt es in einer Broschüre, in der sich die bayerische Landeshauptstadt als Arbeitgeberin präsentiert. „Wir sind dem Gemeinwohl verpflichtet, nicht einseitigen Interessen. Das unterscheidet uns von Wirtschaftsunternehmen, die primär gewinnorientiert agieren.“ Als kommunales Unternehmen wurde und wird die Verwaltung von München schneller und stärker von gesellschaftspolitischen Forderungen beeinflusst. Das gilt auch für den Wunsch nach Gleichstellung und Gleichbehandlung von Mann und Frau. Als erste bayerische Kommune richtete sie 1985 eine Gleichstellungsstelle ein. Diese sollte die Gleichberechtigung im Leben der Stadt, aber auch unter den Beschäftigten der Verwaltung vorantreiben und durchsetzen. Außerdem veröffentlicht die Stadt München, die größte kommunale Arbeitgeberin in Deutschland, alle fünf Jahre Rechenschaftsberichte über Gleichstellung, Integration und Inklusion. Sie zeigt darin, wie sie Migranten, Menschen mit Handicaps und andere Gruppen der Zivilgesellschaft an der Verwaltung beteiligt und im Speziellen auch die Frauen fördert sowie für Führungspositionen interessiert. Frauenförderung und die Gleichbehandlung aller Beschäftigten haben also eine lange Tradition in München und innerhalb der Organisation eine hohe Verbindlichkeit erreicht.

Bei der Stadt München arbeiteten 2015 rund 35.000 Menschen, 31 % von ihnen als Beamte, 69 % als Tarifbeschäftigte, also Angestellte mit Tarifvertrag. Die Arbeit der Verwaltung, die dem Oberbürgermeister unterstellt ist, gliedert sich in elf Referate (Bau, Soziales, Finanzen, Bildung, Sport u. a.) sowie dem Direktorium der Stadt. Zur Stadtverwaltung gehören außerdem sechs eigene Unternehmen, die sich um Abfall und Kanalisation, um die Markthallen Münchens kümmern oder Theater betreiben. Außerdem ist die Verwaltung an 32 weiteren Unternehmen beteiligt. Entsprechend vielseitig sind die Aufgaben, die München Beamten und Angestellten zu bieten hat: Bei der Stadtverwaltung sind Lehrer, Architekten, IT-Techniker, Bau- und Kanalarbeiter, Gärtner, Juristen, außerdem Förster, Druck- und Medienspezialisten, Feuerwehrleute oder Verwaltungsspezialisten angestellt.

Generell gilt die Verwaltung als Frauendomäne, und tatsächlich sind auch bei der Stadt München insgesamt 57 % der Mitarbeitenden Frauen. Über alle Leitungsebenen

hinweg liegt der Frauenanteil bei 47,5 %. „Man muss Frauenförderung auf viele Füße stellen und braucht einen langen Atem dafür“, sagt Sylvia Dietmaier-Jebara, Leiterin der Stabsstelle Betriebliche Gleichstellung. Doch auch bei der Stadt München gibt es noch Männerdomänen wie die Abfallwirtschaft oder die IT-Technik sowie Bereiche mit hohem Frauenanteil, etwa in Kindergärten, Bibliotheken und im Sozialdienst. Der Anspruch ist, die Belegschaften in allen Bereichen vielfältiger, heterogener, diverser zu gestalten. Durch die jahrzehntelangen Bemühungen um Gleichbehandlung sind auf den höchsten Führungs- und Qualifikationsebenen der Verwaltung etwa 30 % Frauen angekommen: ein Erfolg, der sich mit der Hartnäckigkeit, aber auch mit der Verbindlichkeit der Ziele erklären lässt. Für die Förderung von Frauen hat die Stadt daher gegenwärtig zwei Schwerpunkte gesetzt: Sie will Frauen in Führungspositionen unterstützen und besser darauf vorbereiten, außerdem die Vereinbarkeit von Familie und Beruf weiter verbessern und dafür Führungspositionen für mehr Teilzeitkräfte öffnen.

Seit zehn Jahren schließt das Personalreferat regelmäßige Zielvereinbarungen mit den Referaten zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen ab und begleitet die Veränderungen durch Schulungen und Informationen. Die Vorgabe: Der Frauenanteil in Führungspositionen soll wenigstens dem Frauenanteil im jeweiligen Referat entsprechen. „Die Maßnahmen greifen kontinuierlich“, beobachtet Sylvia Dietmaier-Jebara. „Es gibt nicht immer die nötige Fluktuation, oft bewerben sich auch nicht genug Frauen.“ Um insbesondere in den eher technisch geprägten Verwaltungs- und Arbeitsbereichen eine breitere Basis zu schaffen und mehr Frauen anzuziehen, präsentiert sich die Stadt München Schülerinnen und Studentinnen beim Girls' Day und anderen Veranstaltungen sowie in Schulen und Universitäten. Hochschul- und Fachhochschulabsolventen können hier Praktika absolvieren und sich ein Bild von Verwaltungsaufgaben machen. Alle vier Jahre werden Beamte und Tarifangestellte von ihren Führungskräften beurteilt, daraus werden Aufstiegschancen abgeleitet. Die Stadt München ermöglicht Fach- und Führungskarrieren.

Für die Führungskräfte wurde ein Curriculum aus Seminaren und Workshops entwickelt, in denen unter anderem auch gendertypische Unterschiede zur Sprache kommen und die Sensibilität für stereotype Erwartungen oder Verhaltensweisen etwa beim Bewerten oder in der Kommunikation geweckt wird. Daneben bietet die Stadt München ihren Mitarbeiterinnen spezielle Seminare zur Persönlichkeitsentwicklung, für Selbstmarketing und zur Stärkung des Selbstbewusstseins an, um sie zu bestärken, mehr Verantwortung zu übernehmen. Das Personalreferat weist außerdem immer wieder Führende auf die oft zu beobachtende Zurückhaltung von Frauen bei der Karriereplanung hin und empfiehlt ihnen, Mitarbeiterinnen direkt auf eine Bewerbung anzusprechen und sie zum Aufstieg zu ermuntern. „Unser Job ist, mehr Frauen dazu zu bringen, sich zu bewerben“, so Sylvia Dietmaier-Jebara. „Aber jede von ihnen muss sich im Bewerbungsprozess dann selbst bewähren.“ Wie meistens im öffentlichen Dienst entscheiden auch bei der Stadt München paritätisch besetzte Gremien oder Kommissionen über die Bestellung von Führungskräften, die Gründe für Wahl oder Ablehnung werden protokolliert und – bei Interesse – mit den Kandidaten und Kandidatinnen besprochen. Acht Prozent

der abgelehnten Interessentinnen und Interessenten nehmen diese Chance zum Gespräch wahr, um sich danach gezielt weiterbilden und verbessern zu können.

Unterschiedlichste Hilfen für die Betreuung von Kindern und Angehörigen, unter anderem drei Betriebskindergärten sowie die Notfallhilfe, wenn ein Kind plötzlich erkrankt, erleichtern zudem die Koordination von familiären und beruflichen Aufgaben. Für dieses Ziel wird auch die Arbeit flexibel organisiert: Etwa ein Drittel der Beschäftigten hat für die Familie Arbeitszeit reduziert. Grundsätzlich muss jede Aufgabe, auch Führungsverantwortung, in Teilzeit ermöglicht werden, Ausnahmen dieser Regel segnet die Gleichstellungsstelle ab. „Unser großes Anliegen ist, dass Teilzeit nicht zum Stillstand in der Karriere führt“, so Sylvia Dietmaier-Jebara. Aus- und Weiterbildung müssen sich in Teilzeitverhältnisse einfügen lassen, außerdem werden Führungskräfte dafür sensibilisiert, Teilzeitarbeitende nicht schlechter zu bewerten. „Teilzeit, insbesondere für Führungsaufgabe, ist organisatorisch sicher eine große Herausforderung für alle Beteiligten“, gibt die Stabsstellenleiterin zu. „Aber Führung in Teilzeit funktioniert und wird sich in Zukunft sicher noch breiter bei uns durchsetzen.“ Sichtbare Beispiele motivieren mehr Mitarbeitende, Verantwortung auch bei reduzierter Arbeitszeit zu übernehmen. Bisher werden knapp 20 % der rund 3000 Führungspositionen in Teilzeit bewältigt, bei einem Drittel teilen sich zwei Jobsharer die Verantwortung. Inzwischen ist das Modell auf höchster Ebene angekommen, das erste (männliche) Tandem teilt sich eine Hauptabteilungsleitung im Direktorium der Stadt. 61 % der Teilzeit-Führenden arbeiten 75 und mehr Prozent einer Vollzeitstelle, knapp 40 % indes weniger als 75 %. „Es ist das Bündel aller Maßnahmen, das die Frauen voranbringt, isolierte Einzelaktionen schlafen sofort wieder ein“, erläutert Sylvia Dietmaier-Jebara. „Frauenförderung erfährt gerade jetzt eine höhere Aufmerksamkeit durch den demografischen Wandel, sie wird damit wirtschaftlich notwendig und somit das Thema überall wichtig.“

Informationen zum Unternehmen, seinen Strategien und Frauenförderung:

<http://www.muenchen.de/rathaus/Stadtverwaltung/Personal-und-Organisationsreferat.html>.

2.3.3 LVM Landwirtschaftlicher Versicherungsverein Münster a.G

Das Ergebnis ließ aufhorchen: Die Hertie-Stiftung attestiert der LVM Versicherung seit einigen Jahren regelmäßig Familienfreundlichkeit, im bisher letzten Audit-Bericht merkte sie allerdings 2012 auch den niedrigen Anteil von Frauen in Führungspositionen an. Auf diese Herausforderung war die Versicherung aus Münster bereits selbst gestoßen und arbeitete daran. Vorstand und Führungsriege hatten erkannt, dass hinter den Personalzahlen und dem Frauenmangel in Führungspositionen noch ganz andere Herausforderungen steckten. „Bis spätestens 2022 geht fast jede vierte Führungskraft in den Ruhestand“, berichtet Beate Bündler, Leiterin der Personal- und Führungskräfteentwicklung der LVM. „Intern interessieren sich heute weniger Mitarbeitende für Führungsfunktionen.“ In dieser Situation trat die LVM 2012 als erstes Unternehmen, das nicht in München ansässig ist, dem Memorandum für Frauen in Führung bei.

Knapp 10.000 Beschäftigte zählt die Versicherung in Münster, die im 19. Jahrhundert als Spezialist zur Absicherung der Risiken von Bauern gegründet wurde und als Komplettversicherung längst alle möglichen Policen für Privat- und Geschäftskunden anbietet. Dabei unterstützen 3600 Mitarbeitende in der Münsteraner Direktion das Direktvertriebsnetz, für das mehr als 2000 Agenturen in Deutschland und insgesamt ca. 7000 Mitarbeitende tätig sind. Wie bei vielen Finanzdienstleistern liegt der Frauenanteil zwar auch bei der LVM mit rund 43 % vergleichsweise hoch, doch die drei Führungsebenen spiegeln dieses Verhältnis nicht wider: Lediglich 23 % der Teamleiter und 15 % der Bereichsleiter sind Frauen, an der Spitze des Unternehmens und in der ersten Führungsebene fehlen sie ganz.

Die Versicherung hat zwar für die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf Gleitzeit eingerichtet, schließt Teilzeit-Verträge oder unterstützt Eltern bei der Kinderbetreuung. Doch diese Maßnahmen reichten nicht aus, um mehr Frauen in die höchsten Managementpositionen zu bringen. Führung, das schlossen die Verantwortlichen aus den Personalzahlen, schien bei der LVM nicht attraktiv genug zu sein. Folglich wurden Managementaufgaben, Führungskompetenzen sowie Funktionen hinterfragt und neu gestaltet. Ein Prozess, der noch andauert, das Unternehmen befindet sich daher im Umbruch.

Um sich strategisch neu auszurichten, aber auch um für mehr Diversität in der Belegschaft und für mehr Frauen in Führung zu sorgen, hat die LVM beispielsweise ihr Kompetenzmodell überarbeitet und neue Kriterien zur Bewertung von Leistung und Potenzial entwickelt. „Im Mitarbeitergespräch reden wir heute über beobachtbare Kriterien, an denen wir die Leistung von Mitarbeitenden festmachen, sowie über Arbeitsergebnisse“, erklärt Beate Bündler. „Führungskräfte sind jetzt verpflichtet, sich mit allen Mitarbeitenden im Hinblick auf ihre Kompetenzen und Kernaufgaben auseinanderzusetzen.“ Besondere Awareness-Trainings, die auf stereotype Verhaltensweisen und Erwartungen aufmerksam machen, werden diesen Veränderungsprozess begleiten. Gleichzeitig stärken Cross-Mentorings und spezielle Frauenseminare das Selbstbewusstsein und die Vernetzung von Mitarbeiterinnen und Managerinnen. „Die Frauen-Seminare werden durchaus kritisch gesehen, auch von den Frauen“, berichtet Beate Bündler, „doch jede Teilnehmerin geht motivierter zurück an ihre Arbeit, weil sie im geschützten Raum viele eigene Lösungswege hinterfragen und besprechen konnte.“

Aus dem ersten Seminar bildete sich 2013 außerdem ein abteilungsübergreifendes Netzwerk von Frauen, das einmal im Jahr die Mitglieder zu einer Vortragsveranstaltung zusammenruft und sich außerdem mit den Strategien zur Frauenförderung beschäftigt. In einem Workshop erarbeitete das Netzwerk Vorschläge, wie die Arbeitsbedingungen von Frauen verbessert werden können. Ein Teil der Empfehlungen floss in bereits bestehende Projekte ein, umgekehrt nutzt die Personalabteilung das Netzwerk zur Überprüfung von Fördermaßnahmen und Qualifizierungsstrategien. „Das Netzwerk kann helfen, besondere geeignete, interessierte Frauen im Unternehmen sichtbarer zu machen“, sagt Susanne Flaute, die zum Gründungsteam gehört und als Juristin das Vertragsmanagement der IT-Abteilung bearbeitet. „Wenn es für die Teilnehmerinnen nützlich ist und einen Mehrwert bringt, dann engagieren sie sich auch dafür.“

Informationen zum Unternehmen, seinen Strategien und Frauenförderung:
<https://www.lvm.de/wps/portal/kundenportal/kp/service/karriere/>.

2.3.4 MTU Aero Engines AG

„Als Technologieunternehmen liegen uns auch die Frauen sehr am Herzen. Ihre Bewerbung ist uns besonders willkommen“, heißt es schon seit Längerem in den Stellenaussagen von MTU Aero Engines. Der Hersteller von Flugtriebwerken sichert sich so die Ideen und Fähigkeiten gut ausgebildeter Frauen und erweitert mit ihrer Hilfe homogene Führungskreise. „Die politische Diskussion hat in der Debatte um Frauenförderung und Diversity für neuen Schwung gesorgt“, sagt Claudia Wissinger, Personalmanagerin der MTU Aero Engines in München. „Die Quote für börsennotierte Unternehmen sowie der demografische Wandel haben die Ressource Frau wieder stärker ins Zentrum des Interesses von Führungskräften und Vorstand gerückt.“ Die MTU Aero Engines bemüht sich seit den 1990er-Jahren um die Förderung von Frauen, 1998 wurde sie in die Leitsätze des Unternehmens aufgenommen. Das führte zu unterschiedlichsten Anstrengungen, insbesondere die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu verbessern. So wurde die Elterninitiative TurBienen e. V. für die Kinderbetreuung ins Leben gerufen und mehrere Betriebsvereinbarungen für diverse Arbeitszeitmodelle zwischen Betriebsrat und Management geschlossen. Diese und weitere Maßnahmen tragen dazu bei, dass sich der Frauenanteil stetig erhöht. Als Resultat verweist die MTU Aero Engines heute im Jahr 2016 auf eine Frauenquote von mehr als 14 % unter den rund 7300 Mitarbeitern in Deutschland, neun Prozent von ihnen arbeiten in Führungspositionen. „Das ist noch nicht zufriedenstellend“, gibt Claudia Wissinger zu, „aber die MTU Aero Engines ist auf einem guten Weg. Es bedarf weiterhin großer Anstrengungen, Frauen für einen Triebwerkshersteller langfristig zu gewinnen.“

Die Förderung von Frauen beginnt bei der MTU Aero Engines weit vor dem Recruiting: Als Arbeitgeber präsentiert sich das Unternehmen beim Girls' Day, außerdem unterstützt die MTU Studien-Stiftung Studentinnen der Fachrichtungen Maschinenbau, Elektrotechnik und anderer technischer Studiengänge, sich auf den Berufseinstieg vorzubereiten und soziale Kompetenzen zu schärfen. Sie stärkt mit Hilfe von individueller Beratung und themenorientierten Vorträgen nicht nur das persönliche Netzwerk der Teilnehmerinnen, sondern vermittelt ihnen zudem nützliche Strategien, sich in ihren stark von Männern dominierten Einsatzfeldern durchzusetzen. „Im Studium lernen die Studentinnen keine Verhaltensstrategien für den Wettbewerb am Arbeitsplatz“, begründet Lili Scheiermann, geschäftsführende Vorstandsfrau der MTU Studien-Stiftung, das Engagement. „Darüber hinaus verkaufen sich Frauen bereits beim Berufseinstieg oft unter ihrem Wert.“ Selbst für gut ausgebildete Ingenieurinnen ist es heute noch viel zu oft ein Spagat, die familiären Wünsche in Einklang mit eigenen Karriereplänen zu bringen oder Erziehungs- und Familienarbeit mit ihren Männern zu teilen. In den Seminaren der MTU Studien-Stiftung kommen daher oft Fragen zur Lebens-, Karriere- und Familienplanung

zur Sprache. Das Engagement zahlt sich aus: Die MTU Aero Engines wird von jungen Frauen stärker wahrgenommen und registriert einen höheren Bewerbungseingang.

Außerdem sind bei der MTU Aero Engines im Laufe der letzten 20 Jahre viele unterschiedliche Arbeitszeitmodelle entstanden, die sich als Vorteil erweisen, wenn es darum geht, Familie und Beruf in Einklang zu bringen. Führungsverantwortung in Teilzeit zu übernehmen, ist bei der MTU Aero Engines ebenso möglich wie das zeitweise Arbeiten von zu Hause. Damit einher geht ein Wandel in der Arbeitskultur: „Schön zu sehen ist, dass mittlerweile das Angebot diverser Arbeitszeitmodelle auch von Führungskräften genutzt wird und mehr und mehr Akzeptanz sowohl bei den Betroffenen selbst als auch bei Vorgesetzten und im Kollegenkreis gewinnt“, sagt Claudia Wissinger. „Folgen der daraus resultierenden fehlenden Omni-Präsenz von Führungskräften verändern zwangsläufig die Zusammenarbeit. Dabei rücken gegenseitiges Vertrauen und das Festlegen klarer Verantwortlichkeiten sowie die Ergebnisse in den Vordergrund.“

Dennoch benötigen Frauen mehr Unterstützung als ihre männlichen Kollegen, um Führungspositionen zu erreichen. Damit Frauen intern besser sichtbar werden, außerdem den notwendigen Blick für Unternehmenspolitik gewinnen und sich besser im Management des Triebwerksherstellers etablieren können, setzt die MTU Aero Engines auf Mentorings. Mitarbeiterinnen mit ersten Führungserfahrungen können in einem Cross-Mentoring mithilfe erfahrener Managerinnen und Manager aus anderen Unternehmen eigene Ambitionen und Konfliktstrategien reflektieren, außerdem mit Frauen in ähnlicher Situation netzwerken. Für Frauen der ersten Führungsebene mit Potenzial für die nächste Führungsebene wird gerade ein internes Mentoring aufgesetzt. „Die Mentees klären im Gespräch mit dem Mentor Führungs- und Strategiefragen aus ihrem Alltag, umgekehrt geben wir den Mentoren und Führungskräften durch ein solches Programm die Möglichkeit, berufliche und persönliche Themen zu reflektieren und sich somit weiterzuentwickeln“, sagt Martina Kammerlander-Fischer, Leiterin der Personal- und Organisationsentwicklung bei MTU Aero Engines. Neben den Mentorings bereiten spezielle Workshops und Seminare Managerinnen und Manager auf neue Aufgaben vor. Im selbst organisierten Frauennetzwerk „Progetto Donna“ tauschen sich Mitarbeiterinnen von MTU Aero Engines zu Themen der beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung im Rahmen von Netzwerktreffen oder Seminare aus.

Informationen zum Unternehmen, seinen Strategien und Frauenförderung:

<http://www.mtu.de/de/karriere/>.

2.3.5 Nokia Solutions and Networks GmbH

Als Unternehmen hat Nokia Networks in Deutschland eine ganz eigene Geschichte. Sie ist eng verwoben mit der von Siemens. 2007 bildete das finnische Unternehmen mit der Kommunikationssparte des Technologiekonzerns das Joint Venture Nokia Siemens Networks. Daraus entstand wiederum der Spezialist für Mobilfunk- und elektronische Netzwerke, Nokia Networks. Der Zusammenschluss der beiden Unternehmen wirkte auch auf

die Förderung von Frauen, sie hatte und hat bei Siemens eine lange Tradition. Errungenschaften wie gleitende Arbeitszeiten oder auch Telearbeit wurden von Nokia bereitwillig aufgenommen und an eigene Bedürfnisse angepasst. Nokia brachte in Sachen Diversity die Fortschritte ein, die sich in Finnland politisch und wirtschaftlich durchgesetzt hatten. Immerhin zwei von 13 Vorständen des Unternehmens sind Frauen, von zehn Aufsichtsräten ist eine weiblich, und auch im deutschen Aufsichtsrat sind drei Frauen vertreten: Eine solche Quote gibt es selten, gerade in Unternehmen mit technischem Schwerpunkt. „Als international tätiges Unternehmen ist es für Nokia Networks unerlässlich, eine Arbeitsplatzkultur zu schaffen, in der sich Mitarbeitende unabhängig von Geschlecht, Nationalität, geografischer oder ethnischer Herkunft, Religionszugehörigkeit und sexueller Orientierung bestmöglich entfalten können. Dieses Anliegen spiegelt sich auch in unseren Unternehmenswerten und unserem Verhaltenskodex oder Code of Conduct wieder“, erklärt Andrea Oschgan, Personalleiterin von Nokia Networks am Standort München. „Dass Frauen in Finnland stärker in der Wirtschaft verankert sind und sich mit ihren Männern mehr Familienarbeit teilen, merkt man vor allem am Spätnachmittag. Wenn Schulen und Kindergärten in Finnland schließen, sind viele Kollegen und Kolleginnen in Espoo nicht erreichbar, weil sie ihre Kinder versorgen. Sie melden sich dann abends wieder zurück, um Anfragen zu beantworten und offene Themen zu bearbeiten.“

Die Internationalität prägt das Arbeiten bei Nokia, aber auch die Bemühungen um Diversity und die Förderung von Frauen: In Deutschland waren vor der Übernahme von Alcatel-Lucent circa 3100 Mitarbeiter an verschiedenen Standorten und fast die Hälfte davon in München beschäftigt. „Der Frauenanteil liegt bei 20 %, was für ein Unternehmen in der von Männern dominierten Sparte Informationstechnologie beachtlich ist“, so Andrea Oschgan weiter. Die Frauenquote in der Geschäftsführung Deutschland liegt bei 25 %: Zwei von acht Geschäftsführern sind Frauen. „Die meisten Teams setzen sich bei Nokia aus Mitarbeitenden an verschiedenen Standorten und in verschiedenen Ländern zusammen“, erklärt Andrea Oschgan. Das erhöht den Organisations- und Kommunikationsaufwand insbesondere der Führungskräfte. Nokiamitarbeiter tauschen sich über elektronische Informations- und Telekommunikationssysteme aus, das prägt die Organisation von Arbeitszeit und Einsatzort. Telearbeit erhöht die Flexibilität, wenn beispielsweise eine Telefonkonferenz frühmorgens mit Kollegen in Asien oder abends mit Amerika angesagt ist. Folglich ist Telearbeit oder das Arbeiten im Homeoffice weitverbreitet und wird nicht nur von Eltern sehr geschätzt. „Bis zu 80 % der Arbeitszeit könnten zuhause geleistet werden, aber das ist weder im Sinne der Mitarbeiter noch im Sinne des Unternehmens“, sagt Andrea Oschgan. „Mitarbeiter könnten sonst kaum mehr in betriebliche Abläufe eingebunden werden und verlieren den persönlichen Kontakt zu ihren Kollegen.“

In Absprache mit ihren jeweiligen Vorgesetzten und unter Berücksichtigung des rechtlichen Rahmens bestimmen die Teams selbst, wer, wann und wo erreichbar und wann Anwesenheit im Büro unabdingbar ist. Eingependelt hat es sich, dass die meisten Mitarbeitenden zwischen 60 und 80 % der Arbeitszeit im Büro verbringen und dort mit Hilfe von Videokonferenzsystemen nicht nur mit den Kollegen, die von zu Hause aus arbeiten, sondern auch mit denen in anderen Ländern zusammenarbeiten. Verbunden mit der

Unterstützung bei Kinderbetreuung oder bei der Pflege von Angehörigen – Nokia vermittelt beispielsweise in Notfällen Babysitter und bietet zudem Kinderkrippenplätze – ist das Arbeiten in virtuellen Teams ein alltagstaugliches Paket, das Mütter wie Väter bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familien unterstützt.

„Generell arbeitet Nokia Networks auf eine nachhaltige Steigerung des Frauenanteils im Unternehmen und in Führungspositionen hin“, berichtet Andrea Oschgan. Um Mädchen für die techniklastigen Berufe der Informationstechnologie zu begeistern, nimmt Nokia regelmäßig an Aktionen wie dem Girls’Day teil. Am Standort München wurde inzwischen ein Frauenanteil von 26 % erreicht. Weiblichen Führungskräften von Nokia ermöglicht ein Cross-Mentoring, sich intensiv mit eigenen Strategien und Führungsmethoden auseinanderzusetzen, von erfahrenen Unternehmern und Managern Tricks zu lernen und sich aktiv in der Wirtschaft zu vernetzen. Intern setzt das Unternehmen zur Stärkung von Frauen in Führungspositionen außerdem auf Netzwerke. „Das ganze Leben ist bestimmt von Netzwerken“, sagt Birgit Königsheim, Geschäftsführerin der Nokia Solutions und Networks Deutschland GmbH sowie Head of Care Execution Excellence Global Services. „Die Männer haben ihre Old-Boys-Seilschaften, Frauen müssen daher mit eigenen Seilschaften dagegenhalten, um Sichtbarkeit zu gewinnen und sich gegenseitig zu fördern.“

„Our Greenhouse“, das Netzwerk der Führungsfrauen von Nokia Networks, hat sich 2012 neu formiert, reicht inzwischen bis weit hinein in die Vorstandsebenen des Unternehmens und versteht sich als unabhängige, informelle Fördermaßnahme für Frauen. Einmal im Monat treffen sich die Mitglieder eines sogenannten Leading Circles, der meist regional aufgebaut ist und zu dem die Führungsfrauen eines Landes gehören. „Wir schauen uns die Zeit frei“, erzählt Birgit Königsheim. Einmal im Jahr gibt es außerdem ein internationales Treffen, häufig verbunden mit Programm, Diskussionen und Vorträgen. „Die Mitgliedschaft ist lebenslang und nicht an einen Arbeitsvertrag mit Nokia gebunden“, erklärt Netzwerkerin Königsheim. „Neue Mitglieder gewinnen wir nur durch gegenseitige Empfehlung, so bleibt das Vertrauensverhältnis gewahrt.“ Our Greenhouse wächst damit über Unternehmensgrenzen hinaus, außerdem unterstützt der Kreis der Initiatorinnen die Gründung weiterer Leading Circles bei den Ablegern im Ausland. Gerade entstehen neue Kreise in Indien und Lateinamerika. „Wir stärken uns gegenseitig den Rücken und geben uns in allen Fragen Feedback“, beschreibt Birgit Königsheim den Sinn von Our Greenhouse. „Aber wir helfen einander auch, wichtige Karriereschritte zu gehen.“

Es sind vor allem die Informationen über offene Führungspositionen, die im Netzwerk die Runde machen, außerdem bringen die Empfehlungen der gut vernetzten Greenhouse-Führungsfrauen andere Kolleginnen in verantwortliche Positionen. Zurzeit forciert das Netzwerk seine Bemühungen über Nokia hinaus und dockt an externe Unternehmens-Frauenetze an: „Wir wollen das Netzwerk der Netzwerke schaffen“, sagt Birgit Königsheim und lacht. „Nur wenn Frauen einander unterstützen, wie Männer das in ihren Zirkeln schon Jahrhunderte tun, werden sie sich langfristig auch Macht, Einfluss und Gestaltung der Wirtschaft mit ihnen teilen können.“

Informationen zum Unternehmen, seinen Strategien und Frauenförderung:

<http://networks.nokia.com/about-us/careers/local-recruitment/germany>.

2.3.6 Telefónica Deutschland AG

Wie in vielen Unternehmen waren Diversity und die Förderung von Frauen in Führungspositionen bei Telefónica Deutschland zunächst auf Einzelmaßnahmen beschränkt, die von der Personalabteilung verantwortet wurden. 2009 erfuhr das Thema von höchster Stelle Unterstützung: René Schuster, damals Vorstandsvorsitzender von Telefónica Deutschland, kritisierte öffentlich den Mangel an Frauen in Führungspositionen und zweifelte die Zukunftsfähigkeit des stark von Männern geprägten Unternehmens an, wenn Leitungsfunktionen nicht diverser gestaltet und alle möglichen Kundengruppen darin vertreten würden. Die Folge seiner Suada: Telefónica Deutschland bestimmte einen Verantwortlichen für Diversity und begann, die vorherigen Einzelmaßnahmen zu systematisieren, zu strukturieren und auszuweiten. Ein Prozess, der durch den Weggang von René Schuster 2014 und durch die Übernahme der Mobilfunkgesellschaft E-Plus ins Stocken geriet, aber nicht aufgegeben wurde. Für das Thema bleibt weiterhin der Bereich Human Resources (HR) verantwortlich, ein neuer Diversity Manager wurde im Winter 2015 benannt, er wird von sogenannten Diversity Sponsoren unterstützt. Immer wieder entstehen neue Angebote und Initiativen für Frauen, Eltern und Familien; die Integration und Fusion zweier Belegschaften konnte zudem genutzt werden, um gezielt Frauen und andere gesellschaftliche Gruppen voranzubringen.

Insgesamt beschäftigt Telefónica in Deutschland im Jahr 2016 etwa 10.000 Menschen an verschiedenen Standorten. Der Frauenanteil liegt bereits bei 40 %, wird aber nicht in den Führungspositionen adäquat abgebildet. Bis 2017 soll der Anteil auf höchsten Ebenen auf 16 und im Aufsichtsrat auf 30 % wachsen. „Für mehr Vielfalt setzt Telefónica nicht nur auf Frauen, die ganze Belegschaft soll diverser oder vielseitiger werden“, ergänzt Beatrice Vanin-Uhlig, Talent-Manager des Unternehmens.

Mehr Frauen im Unternehmen und auch in Führungspositionen will Telefónica Deutschland insbesondere durch eine flexible Arbeitsorganisation und durch Unterstützung bei Familienaufgaben erreichen. Dazu gehören eine eigene Kinderkrippe sowie die Vermittlung von Betreuung in Notfällen. Führungsaufgaben können auch mit Teilzeitverträgen übernommen werden. Neben gleitenden Arbeitszeiten und Teilzeit-Stellen fördert der Mobilfunkanbieter vor allem Homeoffice und Telearbeit. Am neuen Münchener Standort wurde die Zahl der Büroarbeitsplätze reduziert. Ohne festen Schreibtisch sucht sich in der Verwaltung heute jeder seinen Platz im Büro – das fördert nebenbei die Kommunikation zwischen Abteilungen und den Austausch unterschiedlichster Mitarbeiter. Mit Hilfe von Videokonferenzen, Internet-Plattformen zur Ablage und Sicherung von Daten und Dokumenten, Intranet und der Ausrüstung der Angestellten mit Smartphone und Laptop soll sich die Arbeitskultur weg von der Anwesenheit und hin zu mehr Ergebnisorientierung entwickeln – eine Umgebung, in der auch Frauen mehr Chancen finden können.

Bei der Ausbildung von Potenzialträgerinnen und Potenzialträgern kooperiert Telefónica Deutschland mit den Kollegen der Muttergesellschaft in Spanien. Der Führungsnachwuchs wird mit speziellen Trainings auf die Verantwortung für Mitarbeiter

vorbereitet, teilweise finden diese Workshops an der „Universität“ von Telefónica in Barcelona statt. Für weibliche Führungskräfte wurde außerdem ein eigenes Leadership-Programm aufgesetzt, das sechs Monate dauert und verschiedene Coaching-Runden mit virtuellen Workshops kombiniert. „Dabei geht es einerseits um die internationale Vernetzung der Absolventinnen, vor allem aber um ihre Sichtbarkeit“, erklärt Beatrice Vanin-Uhlig. „Die Frauen eines Jahrgangs sollen sich außerdem auch untereinander vernetzen, um sich gegenseitig zu stärken.“ Zweimal 30 Frauen durchlaufen pro Jahr diese international angelegte Qualifizierung – die Hoffnung dabei ist, dass sich so auf Dauer ein informelles Frauennetzwerk in der gesamten Organisation bildet, das hilft, mehr Frauen voranzubringen. Eine vergleichbare Wirkung soll auch das Cross-Mentoring haben, in dem Managerinnen eigene Strategien überdenken und in Begleitung eines erfahrenen Managers anpassen können. Parallel dazu nehmen alle Führungskräfte an verschiedenen Workshops und Seminaren teil, in denen einseitige Wertungskriterien, unbewusste Diskriminierung oder unterschiedliche Verhaltens- und Kommunikationsweisen hinterfragt werden. „Es geht darum, bei der Arbeit vorurteilsfreier zu denken“, so Beatrice Vanin-Uhlig. „Erreichen wir dieses Ziel, dann bekommen auch die Frauen bessere Chancen.“

Informationen zum Unternehmen, seinen Strategien und Frauenförderung:

<http://www.telefonicaando2careers.com/de/>.

Literatur

1. Bullion, C. von. (21. Dezember 2015). Etliche Unternehmen planen die Frauenquote mit „Zielgröße Null“. *Süddeutsche Zeitung*. <http://www.sueddeutsche.de/karriere/neues-gesetz-gilt-ab-etliche-unternehmen-planen-die-frauenquote-mit-zielgroesse-null-1.2792290>. Zugegriffen: 28. Dez. 2015.
2. EAF Berlin. Diversity in Leadership, & KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. (2015). Zielsicher. Mehr Frauen in Führung. Praxisleitfaden zum Gesetz. https://www.bmjbv.de/Shared-Docs/Downloads/DE/PDF/Praxisleitfaden_Frauenquote.pdf;jsessionid=08C11BBFEC867BAB4399719E967B2C4C.1_cid297?__blob=publicationFile&v=2. Zugegriffen: 12. Jan. 2016.
3. Holst, E., & Kirsch, A. (2016). Spitzengremien großer Unternehmen: Mehr Schubkraft für eine ausgewogene Repräsentation von Frauen und Männern nötig. *DIW Wochenbericht*, 2, 31–45. http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.524059.de/16-2-1.pdf. Zugegriffen: 15. März 2016.
4. Kahnemann, D. (2014). *Schnelles Denken, langsames Denken* (Deutsche Ausgabe; 4. Aufl.). München: Pantheon Verlag.
5. Zumkeller, A. R. (6 Januar 2016). Entwurf zur Entgeltgleichheit – keine leichte Kost (Serie Kolumne Arbeitsrecht). https://www.haufe.de/personal/arbeitsrecht/kolumne-arbeitsrecht-gesetz-entwurf-zur-entgeltgleichheit_76_333474.html. Zugegriffen: 12. Jan. 2016.

Clever aus der Abseitsfalle

Wie Unternehmen den Wandel zu mehr Frauen in
Führung gestalten

Schönfeld, S.; Tschirner, N.

2017, X, 236 S. 1 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-14455-5