

Gemeinsam Führen mit Frauen, das ist Titel und Zielsetzung des Projektes INNOVATIV! Die Erklärungen, warum immer noch so wenig Frauen in Führungspositionen gelangen, verweisen in Forschung und Praxis in zwei Richtungen. Auf der einen Seite werden Verhaltensweisen, Merkmale und Kompetenzen auf der individuellen Ebene in den Blick genommen und daraus Maßnahmen und Trainings für Frauen und Führungskräfte entwickelt. Auf der anderen Seite wird die Notwendigkeit einer gender- und diversitygerechten Unternehmenskultur betont. Eine solche Kultur bildet sich sowohl in den Haltungen und dem Verhalten von Personen als auch in den unternehmensinternen Prozessen und Strukturen, in welchen sich die Laufbahnen der Beschäftigten vollziehen, ab. Es geht also nicht um den alten „Widerspruch“ zwischen Handlung und Struktur, sondern es geht darum, beides in seiner Wechselwirkung zu erkennen. Das Projekt INNOVATIV! verknüpft in seinem Projektdesign genau diese beiden Aspekte.

1

In einem maßnahmenorientierten Baustein, der vom Zentrum für Frau in Beruf und Technik aus Castrop-Rauxel gemeinsam mit den kooperierenden Unternehmen gestaltet wird, werden Trainings- Mentoring- und Coachingangebote unternehmensübergreifend konzipiert, durchgeführt und weiterentwickelt, welche individuell die Laufbahnenorientierung von Frauen unterstützen. In dem zweiten Baustein werden in den jeweiligen Unternehmensstrukturen und -prozessen die Stärken und Verbesserungspotenziale für Gender-/Diversityziele identifiziert. Sie sollen einen fruchtbaren Boden bilden, sodass die individuellen Lernerfahrungen und Erkenntnisse aus den Trainings und Maßnahmen nicht im Unternehmensalltag versickern, sondern sich im Unternehmen multiplizieren und weiterentwickeln können. Dazu wurde im Projekt auf der Grundlage des EFQM-Modells ein Analyseinstrument entwickelt, mit dem die Unternehmen selbst ihre Strukturen und Prozesse hinsichtlich der Berücksichtigung von Gender und Diversityfragestellungen prüfen können. Ein erster Selbstbewertungsdurchgang ist im Projekt abgeschlossen und im Jahr 2013 soll ein zweiter Selbstbewertungsdurchgang mögliche Entwicklungen und Veränderungen sichtbar machen. Einige wesentliche Ergebnisse des ersten Selbstbewertungsprozesses möchte ich an dieser Stelle näher beleuchten.

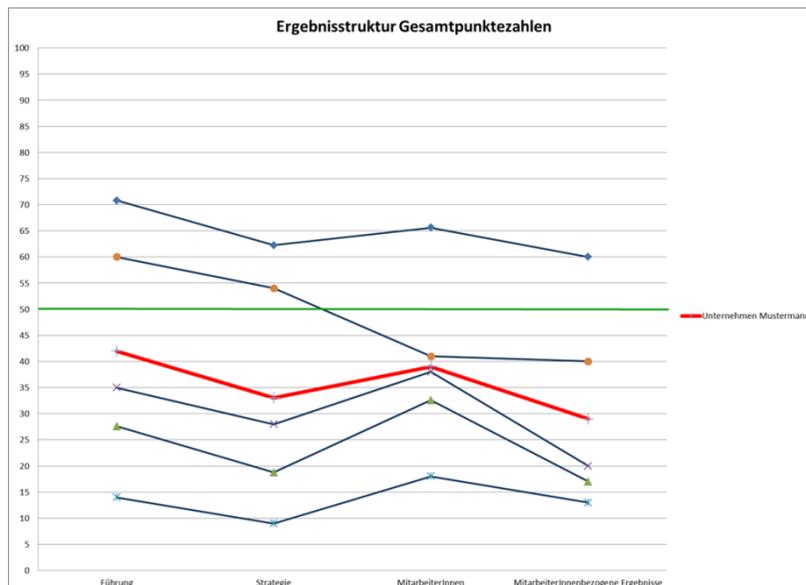
Für den folgenden kleinen Abschnitt werden zwei Folien über den Beamer gezeigt:

1. Ganz knappe Vorstellung der Bewertungsbereiche (4 Kriterien) und Schematik (Unterteilung in Unterkriterien). Bewertung durch Punktwerte unter Aspekten der Begründung, des strukturierten Vorgehens, der Umsetzung und der Ergebnisse.

FÜHRUNG	STRATEGIE	MITARBEITER UND MITARBEITERINNEN	MITARBEITER-BEZOGENE ERGEBNISSE
1a/ Visionen, Werte und ethische Grundsätze entwickeln	2a/ Bedürfnisse, Erwartungen der Interessensgruppen als Strategiebasis	3a/ Personalpläne unterstützen die Strategie	4a/ Systematische und geschlechtsspezifische Erfassung der Wahrnehmungen der Mitarbeiter/innen und optimale Nutzung
1b/ Das Managementsystem definieren, überprüfen, und verbessern	2b/ Eigene Leistungen und Fertigkeiten als Strategiebasis	3b/ Geschlechter-unabhängige und vielfaltgerechte Kompetenzförderung	4b/ Systematische Erfassung, Überprüfung und Verbesserung der Leistungskriterien
1c/ Befassung mit externen Interessengruppen	2c/ Entwicklung, Überprüfung und Aktualisierung von Strategie und Leitlinien	3c/ Einbindung und Ermächtigung zum selbstständigem Handeln der Mitarbeiter/innen	
1d/ Die Unternehmenskultur mit Mitarbeiter/innen stärken	2d/ Kommunikation und Umsetzung von Strategie und Leitlinien im Alltag	3d/ Wirkungsvolle Kommunikation der Mitarbeiter/innen	
1e/ Flexible effektive Steuerung von Veränderungen gewährleisten		3e/ Belohnung, Anerkennung und Betreuung der Mitarbeiter/innen in all ihrer Vielfalt	

2

Die Ergebnisse der Selbstbewertungsverfahren zeigen zum einen die Prozesse und Strukturen in den einzelnen Unternehmen auf, in denen der Umgang mit Gender und Vielfalt entschieden wird und durch die der abstrakte Begriff der Unternehmenskultur in Gender- und Diversityverhalten Gestalt annimmt. Unternehmensübergreifend werden dabei allgemeingültige Hemmnisse und Potenziale in diesen Strukturen und Prozessen erkennbar, um die Entwicklung einer Arbeitswelt voranzubringen, in der die Vielfältigkeit von Beschäftigten nicht nur anerkannt wird, sondern als Beitrag zum Unternehmenserfolg wertgeschätzt werden.



Der Kreis der Unternehmen, die in unserem Projekt kooperieren (Deutsche Post AG, Barmer GEK, Siempelkamp, van Laack, LVR und Kliniken Köln), zeichnet sich durch eine große

Branchenvielfalt aus, durch unterschiedlichste Organisationsformen und Größen und durch verschiedene Erfahrungshorizonte in der Gender/Diversitythematik. Die Ergebnisse der ersten Selbstbewertungsrunde bilden natürlich diesen unterschiedlichen Erfahrungshorizont ab, jedoch ist es für uns eine wesentliche Erkenntnis, dass sich trotz aller Unterschiede der Unternehmen, ein nahezu gleiches markantes Bewertungsprofil herausgebildet hat. Dieses Profil zeigt deutlich, dass Genderaspekte dann in den Unternehmen klarer erkennbar und bewertbar werden, wenn sie in die operative Umsetzung gelangt sind und z. B. als Vereinbarkeitsinstrumente manifestiert sind. Demgegenüber erscheint es schwieriger die Umsetzung von Strategien und Normen zu bewerten. In den Details dazu erkennen wir bestimmte Aspekte von Gender und Diversity, die sich generell und unternehmensunabhängig als schwierig und komplex in der Umsetzung erweisen. Unternehmen stehen gerade in der Genderthematik vor gesellschaftlichen Erwartungen und Herausforderungen, sich in dieser Thematik zu bewähren. Der politische und gesellschaftliche Mainstream, in dem sich moderne und zukunftsorientierte Unternehmen durch Gleichstellung und Anerkennung von Vielfalt auszeichnen, gestaltet sich zum einen als Wertschöpfungspotenzial, bringt aber auch einen Erfolgsdruck mit sich, der eine offene und differenzierte Kommunikation über Männer, Frauen und den Umgang mit den Geschlechtern in den Unternehmen erschwert.

3

Normativ ist die „Sache“ klar. Männer und Frauen sollen in der Erwerbssphäre gleiche Chancen haben, d. h., Geschlecht soll nicht diskriminierend wirken. Im Ergebnis ist Gleichstellung das Ziel. Schwieriger aber wird es, wenn wir nun schauen, wie wir zu diesem Ziel kommen und noch schwieriger wird es, wenn wir von einer gendergerechten Kultur und Haltung als Voraussetzung sprechen. Gendergerechtigkeit erfordert zunächst natürlich die Einsicht in die Gleichwertigkeit der Geschlechter. Eine gendergerechte Haltung blendet dabei jedoch die bestehenden Ungleichheiten nicht aus und verweist dann in der Konsequenz auf die Notwendigkeit der Ungleichbehandlung. Das heißt, wir müssen mit der Uneindeutigkeit leben, dass die besondere Berücksichtigung der Geschlechter in verschiedenen Kontexten und auf verschiedenen Ebenen sinnvoll oder nicht sinnvoll ist. Die aktuelle Situation für Frauen in der Erwerbssphäre erfordert zugleich ein normatives Bewusstsein für Gleichwertigkeit und auf der Umsetzungsebene eine Einsicht in die Notwendigkeit der partiellen Ungleichbehandlung. Wie schwierig dieses wechselseitige Verhältnis ist, spiegelt sich darin, dass wir in den Unternehmen eindeutige Leitlinien und Führungsgrundsätze finden und zugleich erkennen, dass sich diese normativen Vorgaben noch wenig in operativen Aspekten der Führung, wie z. B. Kompetenzprofilen, Beurteilungskriterien usw. wiederfinden. Leitsätze und Normen, die alleine Chancengleichheit benennen, lösen die Unsicherheiten von Führungskräften, ob Gleichstellung nun die Gleichbehandlung oder Ungleichbehandlung legitimiert, scheinbar nicht auf. Klarheit besteht darüber, dass Männer und Frauen im Ergebnis die gleichen Leistungen bringen können sollen. Provozierend und plakativ ausgedrückt fehlt es hier an klaren Statements der Unternehmensleitungen, ob Gleichheit der Geschlechter erst auf den erreichten Leistungsnormen aufbaut, oder ob die unterschiedlichen Möglichkeiten und Optionen diese zu erreichen, die Idee von Gendergerechtigkeit prägt. Um es noch plakativer

auszudrücken: Um das Ziel, mehr Frauen in Führungspositionen, konsequent zu verfolgen, muss es wieder legitim werden, strukturorientierte Frauenförderung zu betreiben und dies auch zu benennen. Aktuell erscheinen jedoch eher umgekehrte Bemühungen verfolgt zu werden, nämlich genau den Eindruck der Frauenförderung möglichst zu vermeiden, da er als individuell konzipierte Kompetenzförderung definiert wird und überholt und veraltet scheint.

Grundlegend geht es also darum, differenziert hinzuschauen, wann und wie durch die Unterscheidung der Geschlechter Vor- oder Nachteile für Männer und Frauen entstehen. Die Wertschätzung von Vielfalt und Individualität im Unternehmen fordert die Führungskräfte durch eine Zunahme von Einzelfallregelungen im Führungsalltag heraus. Klare Statements und Regelungen, die aufzeigen welche Formen der Ungleichbehandlung zu Chancengleichheit für Männer und Frauen führen sind hier eine wesentliche Unterstützung.

4

Durch den Blick auf die Geschlechter ist das Bewusstsein für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erwachsen. Erst der Umstand, dass zunehmend mehr Frauen in Erwerbsarbeit gelangen und sich nicht mehr auf eine Rolle in Haushalt und Familie beschränken lassen wollen, hat die Aufmerksamkeit für Überschneidungen von beruflichen und privaten Verantwortungen geweckt. Von den vielfältig eingeführten vereinbarkeitsfreundlichen Arbeitsbedingungen und Maßnahmen könn(t)en Frauen und Männer profitieren. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird jedoch in erster Linie als maßgebliche Bedingung verfolgt, um Frauen den Zugang zu beruflicher Karriere zu ermöglichen und Frauen nachhaltig an das Unternehmen zu binden. Was zum einen richtig und wichtig ist, birgt auf der anderen Seite die Gefahr, dass der Begriff Gender überwiegend als Einschränkung der Verfügbarkeit weiblicher Erwerbspotenziale wahrgenommen wird – Gender = Frau = Vereinbarkeit. Genderbewusstsein wird damit jedoch zum Synonym für Problembewusstsein das an ein Geschlecht, nämlich an Frauen gekoppelt ist. Der Begriff Gender meint jedoch im Ursprung den Blick auf das Verhältnis der Geschlechter und nicht auf die vermeintlichen Merkmale und gesellschaftspolitisch bedingten Beschränkungen eines Geschlechtes.

Vereinbarkeitsmaßnahmen können dann eine gleichstellungsorientierte Entwicklung entfalten, wenn sie helfen, die alleinige Zuschreibung der Fürsorgeverantwortung an Frauen aufzulösen und ihre Nutzung für Männer und Frauen auf allen Unternehmensebenen selbstverständlich und erlaubt ist. Die Nutzung von Vereinbarkeitsinstrumenten wird unternehmensseitig eindeutig dann positiv bewertet, wenn sie von Frauen offensiv für eine Steigerung ihrer Verfügbarkeit genutzt werden. Erlauben es jedoch die Leistungsnormen auch, dass Frauen und Männer Vereinbarkeitsinstrumente für eine Aufstiegsorientierung beider Geschlechter innerhalb einer Partnerschaft und für eine ausgewogene Balance von Beruf und Familie nutzen, auch wenn dies die uneingeschränkte Verfügbarkeit eines Geschlechtes (meist des Mannes) in Frage stellt? Oder senden sie damit die falschen Signale aus und stellen sich ins Karriereabseits?

Auch hier wird von den Unternehmen wieder Mut zur Differenzierung und Ungleichbehandlung gefordert. Nicht alle Unternehmensbereiche und alle Tätigkeiten in den Unternehmen eignen sich für eine adäquate Umsetzung von Gleitzeit, Teilzeit und anderen

flexiblen Arbeitszeitmodellen. Vereinbarkeit kann sowohl durch eine flexible Gestaltung der Grenzen zwischen Erwerbs- und Privatsphäre als auch eine klare Trennung dieser Sphären gestaltet werden. Eine gender/diversitygerechte Vereinbarkeitskultur bedeutet in diesem Sinne eine realistische Reflexion der Möglichkeiten, eine Gestaltung der Optionen unter Einbeziehung der Führungskräfte und Beschäftigten der unterschiedlichen Bereiche und eine klare positive Positionierung zu der Nutzung von Maßnahmen.

5 Unternehmenskultur entwickelt sich am besten in der gemeinsamen Entwicklung durch die Unternehmensführung und die Beschäftigten. Dies gilt auch für die Umsetzung von Gender und Diversity. Wenn Führungskräfte schon nur abstrakte Vorgaben dafür erhalten und dies nicht mit Beschäftigten gemeinsam umsetzen, verändert sich Kultur kaum. Die Umsetzung von Gender und Diversity soll im Unternehmen Wertschöpfung generieren. Dies ist aber für die Führungskräfte häufig weder mess- noch belegbar. Die damit verbundene Individualisierung und Vielfalt in Unternehmenskontexten und im Führungshandeln stellen zunehmende Steuerungsanforderungen für Führungskräfte. Gerade jedoch unter der Genderthematik bekommen Aspekte, wie z. B. Konkurrenz oder Leistungsnormen eine zusätzlich brisante Bedeutung, wenn z.B. Führungskräfte an informellen Maßstäben wie Anwesenheit und Überstunden von Mitarbeitenden gemessen werden. Ebenfalls existieren i.d.R. keine Maßstäbe zur Beurteilung der Erfolge in der gendergerechten Gestaltung der Führungsaufgabe. Wir können in den Selbstbewertungsworkshops erkennen, dass die beteiligten Unternehmen eine Sensibilisierung ihrer Führungskräfte in ihrer Haltung bzgl. Gender und Diversity für wichtig erachten. Dementsprechend gab es bereits vor dem Projektstart in fast allen am Projekt beteiligten Unternehmen Schulungen und Seminare mit Empfehlungscharakter zu einer gendergerechten Führungshaltung. Als ein bisher noch offenes und zukünftiges Handlungsfeld erweist sich die Umsetzung von Strukturen, in der Beschäftigte und Führungskräfte gemeinsam die Unternehmenskultur insbesondere bzgl. Gender und Diversity weiterentwickeln können und Beschäftigte ausdrücklich zur Mitgestaltung der einzelnen Kultur Aspekte ermutigt werden. Ein wesentlicher Baustein dazu ist die Information von Führungskräften über die relevanten Daten ihrer Verantwortungsbereiche. So verfügen alle Unternehmen über unternehmensweite Daten und Statistiken, welche die Anteile von Männern und Frauen in der Belegschaft, in Führungspositionen oder in Vorständen darstellen. Nur wenige Unternehmen verfügen jedoch über entsprechende Daten für die einzelnen Unternehmensbereiche. Die wenigsten Führungskräfte verfügen über Informationen und Planungen darüber, wie das Verhältnis zwischen neu zu besetzten Positionen und daran interessierten Männern und Frauen aus ihrem Verantwortungsbereich ist. Ebenso liegen ihnen häufig keine Auswertungen darüber vor, wie Aufstiegspotentiale und Interessen verteilt sind, welche Vereinbarkeitswünsche und -bedarfe bzgl. familiärer Aufgaben bestehen, wie Instrumente der Personalentwicklung genutzt und angeboten werden und wie sie wirken, um nur einige wenige Beispiele zu nennen. Das gleiche gilt in den meisten Unternehmen auch für Soll-Vorgaben auf der Abteilungs- oder Bereichsebene in der Umsetzung von Gender und Diversity,

Aus der Forschung, aber auch aus der Praxis wissen wir, dass es nicht die eine Unternehmenskultur gibt und dass Gepflogenheiten, Verhaltensnormen usw. in den einzelnen Unternehmensbereichen durchaus unterschiedlich sind. Gender- und Diversity sind jedoch von solch grundlegender gesellschaftlicher und unternehmerischer Bedeutung, dass sie, wenn sie nicht als grundsätzliche Haltung im gesamten Unternehmen verankert sind, nicht nur massive Ungleichheiten bewirken, sondern Unternehmen in der Glaubwürdigkeit ihrer Genderambitionen schwächen. Ein diskutierenswerter weiterer Schritt in den Unternehmensstrategien zur Stärkung von Chancengleichheit und damit auch zu einer adäquaten Verteilung der Führungspositionen zwischen Männern und Frauen ist das Weiterdenken von Strategien in einem Kaskadenmodell, dass die Unterschiedlichkeit der einzelnen Unternehmensbereiche berücksichtigt und gerade damit unternehmensweit eine gender-/und diversitygerechte Haltung ermöglicht.

Das Kaskadenmodell meint, dass Führungspositionen immer mit mindestens dem Anteil von Frauen besetzt werden, die in der direkt vorhergehenden Hierarchiestufe beschäftigt sind. Dies fördert das allmähliche Anwachsen weiblich besetzter Führungspositionen parallel zu einem schrittweisen Kulturwandel, in dem alle Beteiligten Haltung und Instrumente für eine gendergerechte Unternehmenskultur entwickeln und leben lernen können.

6