

Erfolgsfaktor XX-Chromosom

5 Gründe für mehr Vielfalt

in Nationalität, Alter und Geschlecht im Unternehmen:

1. Beugt dem Fachkräftemangel vor
2. Erschließt neue Märkte
3. Macht innovativer
4. Steigert die Arbeitgeberattraktivität
5. Fördert eine offene Unternehmenskultur

Unternehmen profitieren gleich mehrfach, wenn sie Frauen in Fach- und Führungspositionen beschäftigen und fördern. Dazu gehört allerdings deutlich mehr, als hin und wieder weibliche Kandidaten für einen Job einzustellen. Warum Frauen noch immer seltener Karriere machen, obwohl sie genau so qualifiziert sind wie Männer.

von André Schmidt-Carré und Tobias Korn

Bei der Berliner Softwareschmiede **Projektron** ist die Chancengleichheit der Geschlechter längst Realität: Von den 85 Mitarbeitern sind fast die Hälfte Frauen, von elf Führungskräften sind sechs weiblich. Und das ganz ohne gesetzlich vorgeschriebene Quote: „Wir sind davon überzeugt, dass eine ausgewogene Mischung fürs Unternehmen das Beste ist“, sagt Personalmanagerin Dotchka Pentcheva. Der nachhaltige Erfolg der Firma spricht für das Konzept der Chancengleichheit. Projektron wächst stetig, pro Jahr stellt das IT-Unternehmen zehn bis zwölf neue Mitarbeiter ein. Und das auf einem der am heißesten umkämpften Arbeitsmärkte: Dem der IT-Fachkräfte, der klassisch von Männern dominiert wird. Gleichzeitig liegt die jährliche Fluktuation bei gerade einmal zwei Prozent.

Das Softwareunternehmen demonstriert anschaulich, wie ein Unternehmen dank gendergerechter Personalpolitik nachhaltig und erfolgreich wirtschaftet. Firmen wie Projektron sind in Deutschland bislang eher die Ausnahme als die Regel. In den meisten Firmen bekleiden immer noch deutlich mehr Männer als Frauen Führungspositionen. Als Indikator für diese Schieflage

„Gemischte Teams haben einfach eine größere Kompetenzvielfalt.“

Ulrike Röhr, Netzwerk „Genanet“, Berlin

gilt der sogenannte „Pay Gap“, der Abstand beim Gehalt zwischen Mann und Frau. Aktuell liegt er in Deutschland bei rund 22 Prozent. Gründe gibt es dafür viele: Frauen machen seltener Karriere als Männer, arbeiten zudem überdurchschnittlich oft in schlecht bezahlten Branchen. Außerdem arbeitet fast jede zweite Frau in Teilzeit, bei den Männern sind es hingegen weniger als zehn Prozent, so das Statistische Bundesamt.

Gesetze: Fluch oder Segen?

Nun greift die Politik ein, ab 2016 kommt die Frauenquote: Großunternehmen müssen 30 Prozent ihrer Aufsichtsratsposten mit Frauen besetzen, rund 3.500 mittelgroße Unternehmen sollen eigene Zielvorgaben machen, wie viele Führungspositionen sie künftig mit Frauen besetzen werden. Außerdem will Familienministerin Manuela Schwesig ein Gesetz einführen, das mehr Transparenz bei Gehältern bringen und dazu führen soll, dass Frauen und Männer in vergleichbaren Jobs gleich viel verdienen. „Faire Löhne sind Teil eines nachhaltigen Personalmanagements und helfen, gerade weibliche Fachkräfte zu binden und Mitarbeiter zu motivieren“, verspricht die Ministerin.

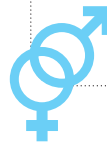
! Kurzcheck

Personelle Vielfalt

Ist Ihr Unternehmen auf die Herausforderungen künftiger Personalentwicklungen vorbereitet?

Machen Sie den Test und erfahren Sie in nur 10 Minuten, wie es in Ihrem Unternehmen um die personelle Vielfalt steht.

► www.online-diversity.de/check.php



Gesetze hin oder her, für Personalexperthen gibt es jenseits des staatlichen Zwangs gute Gründe, mehr Frauen als bislang zu beschäftigen. Stichwort Fachkräftemangel: Der demografische Wandel entwickelt sich vom zukünftigen Schreckgespenst zu einer hoch aktuellen Herausforderung. Vor allem kleine und mittelständische Unternehmen haben zunehmend Probleme, benötigte Fachkräfte zu rekrutieren. Die gezielte Suche nach Frauen kann Unternehmen dabei helfen, dieses Problem zu lösen: „Das aktuelle weibliche Arbeitsmarktpotenzial ist deutlich größer als das männliche“, sagt Sylvia Tarves, Chefin der auf weibliche Führungskräfte spezialisierten Personalberatung Leading Women. Derzeit sind in Deutschland 67,8 Prozent der Frauen erwerbstätig, bei Männern liegt der Anteil mit 77,3 Prozent deutlich höher, so das Statistische Bundesamt. Und das, obwohl Frauen inzwischen im Durchschnitt besser qualifiziert sind als Männer: Mehr als die Hälfte der Abiturienten und Hochschulabsolventen hierzulande sind Frauen, rechnen die Bundesstatistiker vor. Die Frauenquote bei Hochschulabsolventen liegt demnach aktuell bei 50,8 Prozent, bei Abiturienten liegt sie sogar bei 54,6 Prozent.

Das ungenutzte Potenzial im Doppelpack

Für das Pharmaunternehmen **Mundipharma** aus dem mittelhessischen Limburg an der Lahn ist die gute Qualifikation weiblicher Kandidaten kein Neuland. Das Unternehmen erforscht und entwickelt Therapien für Schmerzmedizin, Onkologie, Atemwege und Immunologie. 70 Prozent der insgesamt 980 Mitarbeiter sind weiblich, darunter viele gut ausgebildete Fach- und Führungskräfte. Für die Pharmabranche ein ungewöhnlich hoher Wert: „Viele junge Frauen sind heutzutage bestens ausgebildet, hochmotiviert, überdurchschnittlich engagiert, flexibel und belastbar. Ein Unternehmen tut gut daran, das Potenzial solcher wertvoller Fach- und Führungskräfte für sich zu gewinnen und auch zu halten“, sagt Birgit Steinhauer, Kommunikationschefin bei Mundipharma und dafür verantwortlich, dass Frauen jeder-

Studie aus den USA

Die Unternehmensberatungsgesellschaft „Catalyst“ hat eine Studie in den USA durchgeführt, die den Zusammenhang der Mischung von Männern und Frauen in Management-Teams sowie der finanziellen Leistung von Unternehmen analysiert.

ERGEBNIS: Gemischte Teams in Unternehmen haben einen positiven Effekt auf die Unternehmensleistung. Der Grund liegt laut Forschern darin, dass gemischte Teams innovativere Entwicklungen hervorbringen als homogene Teams. Jedes Geschlecht steuert spezifische Stärken zur Arbeit bei.

Quelle: www.business-best-practice.de

zeit über mögliche Karrierewege im Unternehmen auf dem Laufenden sind.

Und es gibt noch weitere Vorteile: Viele Firmen machen die Erfahrung, dass gemischte Teams besser arbeiten als reine Männer- oder Frauenrunden. Seit Jahren belegen Studien, dass solche smarten Teams besonders effektiv funktionieren, etwa weil beide Geschlechter voneinander lernen und die Kollegen insgesamt harmonischer arbeiten. „Die Erklärung dafür ist simpel, gemischte Teams haben einfach eine größere Kompetenzvielfalt“, sagt Ulrike Röhr vom Netzwerk „Genanet“ aus Berlin, das sich für geschlechtergerechtes und nachhaltiges Wirtschaften engagiert. Die Expertin plädiert dafür, die Stärken von Frauen und Männern nicht gegeneinander auszuspielen und nach dem leistungsfähigeren Geschlecht zu forschen, sondern beide gemeinsam für den nachhaltigen Erfolg von Unternehmen antreten zu lassen.

Mitarbeiter oder Mitarbeiterin gesucht

Wer Frauen als Kandidaten für eine vakante Stelle gewinnen will, muss sich allerdings auf weibliche Anforderungskriterien einstellen. Zum Beispiel schrecken betont hoch gesteckte Anforderungen in einer Stellenanzeige Frauen zu weilen ab, beobachten Personalberater. Während Männer sich kaum davon beeindrucken lassen, wenn sie die geforderten Fähigkeiten nicht voll erfüllen, schmeißen Frauen häufig das Handtuch und bewerben sich gar nicht erst, auch wenn sie für die Stelle qualifiziert wären. Die Softwareschmiede Projektron hat darauf reagiert und ihre Stellenanzeigen angepasst. Wenn für einen Job gezielt Frauen gesucht werden, stellt Personalmanagerin Pentcheva zum Beispiel gewünschte Soft Skills stärker in den Vordergrund als benötigte Fachkenntnisse. „Wir haben die Erfahrung gemacht, dass Frauen sich von solchen Anzeigen eher angesprochen fühlen“, sagt Pentcheva. Das gleiche gilt in den darauffolgenden Bewerbungsgesprächen: „Frauen brauchen viel mehr Informationen über einen Job und das Umfeld, in dem sie arbeiten, als Männer“, sagt Personalexpertin Sylvia Tarves.

Die geschlechterorientierte Erziehung ist für Tarves einer der Gründe für den Pay Gap. So verdienen Frauen oft im gleichen Job weniger Geld als Männer. Dieser sogenannte bereinigte Pay Gap liegt in Deutschland immerhin bei rund sieben Prozent: „Frauen verhandeln ihr Gehalt einfach deutlich schlechter als Männer. Sie fordern wenig und bekommen deshalb auch wenig“,



beobachtet die Personalexpertin regelmäßig. „Frauen sind halt zurückhaltender.“ Dies sei eine Frage der Sozialisierung und übrigens auch ein typisch deutsches Phänomen. „Bescheidenheit galt hierzulande lange Zeit als positives Attribut für Frauen. Diese Eigenschaft ist aber keinesfalls naturgegeben, sondern eine Frage der Einstellung und der Verhandlungstechnik und damit erlernbar“, betont Tarves.

Realitätsschock bremst aus

Mindestens genauso wichtig für eine bessere Gehaltsentwicklung bei Frauen ist, dass sie öfter Karriere machen als bislang. Dafür müssen Vorgesetzte wollen, dass Frauen im Unternehmen aufsteigen. Was sich trivial anhört, ist in vielen Unternehmen ein echtes Problem: Viele Frauen starten zunächst einmal selbstbewusst ins Erwerbsleben und wollen aufsteigen, belegt eine Studie der Unternehmensberatung Bain. Motiviert von guten Ergebnissen und der eigenen Leistung in der Schule und an der Uni möchten 43 Prozent der Berufsanfängerinnen den Aufstieg ins Top-Management schaffen. Doch dann kommt der Realitätsschock, nach fünf Jahren sehen sich nur noch 16 Prozent der Frauen als Chef. Bei Männern ist die Entwicklung merklich anders: Jeder Dritte männliche Berufseinsteiger sieht sich als künftiger Chef, und dieser Wert bleibt auch nach den ersten Jahren im Job nahezu unverändert. Gründe für die unterschiedliche Entwicklung: Frauen finden männlich geprägte Rollenvorstellungen unattraktiv, bekommen zu wenig Unterstützung von ihren direkten Vorgesetzten, außerdem fehlen Vorbilder im Unternehmen, mit denen sie sich identifizieren können. Die Studie stammt aus den USA, die Autoren halten die Ergebnisse aber durchaus auf Deutschland für übertragbar.

Doppelt besetzt, hält besser

Wenn Unternehmen leitende Positionen mit Frauen besetzen wollen, müssen sie weibliche Stärken als positive Führungsqualitäten definieren und Vorbilder in leitenden Funktionen schaffen. „Das geht am besten von oben nach unten, indem der Vorstand leitende Posten und vor allem seine eigenen Ressorts weiblich besetzt“, sagt Personalberaterin Tarves. Beim mittelständischen Pharmaunternehmen Mundipharma sind mehrere Mitglieder der Geschäftsführung Frauen, auch in der middle-

43% der
Berufsanfängerinnen
wollen es
nach Schule und Uni
ins Top-Management
schaffen.

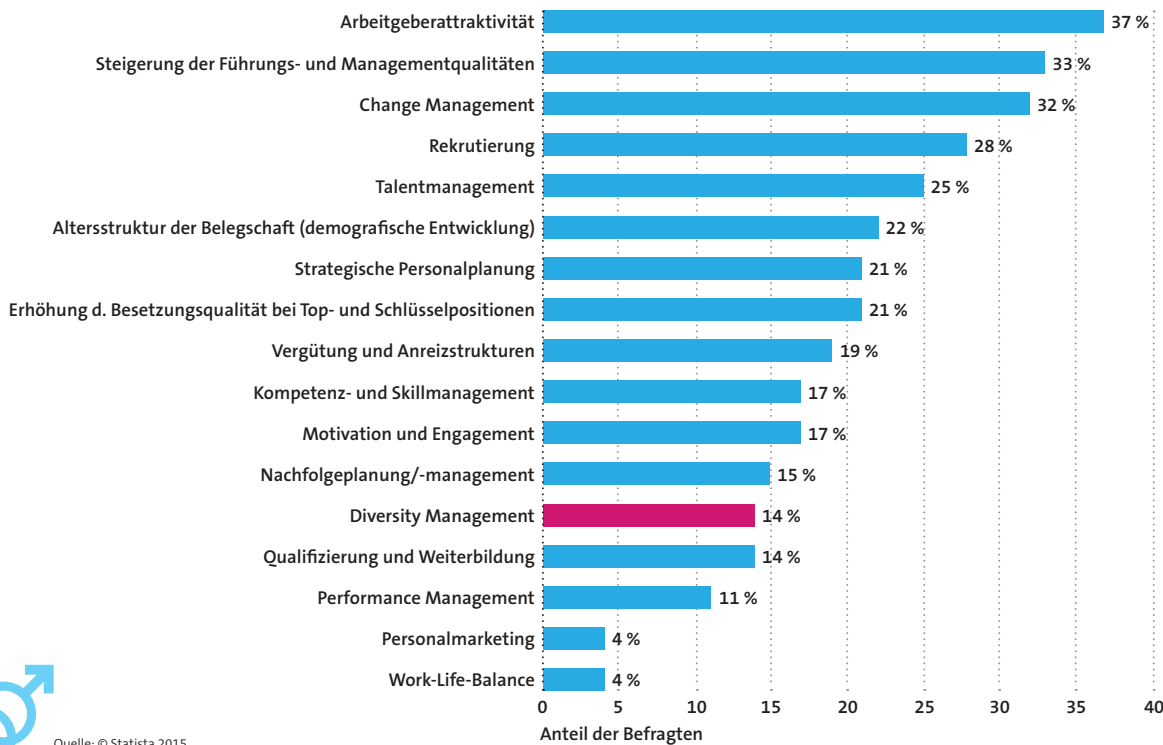
! TIPPS

- Setzen Sie auf gemischte Teams
- Achten Sie bei der Einstellung neuer Mitarbeiter auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Männern und Frauen
- Nutzen Sie die Synergieeffekte und größere Kompetenzvielfalt durch die Zusammenarbeit beider Geschlechter in einem Team

Quelle: www.business-best-practice.de

Vielfaltsmanagement steht in der Personalarbeit hinten an

Nur 14 % der Personalverantwortlichen im Jahr 2014 nannten das Diversity-Management als einen wichtigen Aspekt der Personalarbeit



Quelle: © Statista 2015

„Frauen brauchen viel mehr Informationen über einen Job und das Umfeld, in dem sie arbeiten, als Männer.“

Sylvia Tarves, Personalexpertin bei Leading Women

ren und unteren Ebene haben viele Frauen Führungspositionen inne. „Eine solche Verteilung ist ganz einfach eine Frage der Unternehmenskultur und des Selbstverständnisses, dass Frauen genauso gut führen können wie Männer“, sagt Kommunikationschefin Steinhauer. Neben diesem kulturellen Selbstverständnis ist es vor allem eine Frage der Organisation, Frauen führen zu lassen. „Es sind nun mal meistens die Frauen, die nach der Geburt eines Kindes daheim bleiben und sich später um die Erziehung kümmern, wenn sie wieder arbeiten“, sagt Steinhauer. „Wer Frauen beschäftigen will, muss deshalb flexible Arbeitszeitmodelle anbieten, gerade auch in Führungspositionen.“ Und zwar solche, die individuell auf die Bedürfnisse des Unternehmens und der Mitarbeiterin zugeschnitten sind: „Die Betreuungssituationen der Kinder sind sehr unterschiedlich, ebenso die Anforderungen im Job“, so Steinhauer.

Bei Mundipharma planen Mitarbeiter, Vorgesetzte und Personalabteilung in enger Abstimmung die Rückkehr nach der Elternzeit und erarbeiten gemeinsam ein maßgeschneidertes Arbeitszeitmodell. Zum Beispiel leitet eine führende Mitarbeiterin aus Steinhauers Abteilung ein Team von 20 Mitarbeitern in Teilzeit mit 30 Stunden pro Woche. Einen von vier Tagen arbeitet sie im Homeoffice. „Ganz ehrlich, mit der heutigen Technologie ist

es kein Problem mehr, zu Hause erreichbar zu sein. Außerdem haben wir die Erfahrung gemacht, dass Mitarbeiter nicht ständig im Unternehmen präsent sein müssen, um Projekte und Aufgaben erfolgreich bearbeiten zu können“, betont Steinhauer.

Auch für die Softwareschmiede Projektron ist Teilzeitarbeit der Schlüssel, um Frauen in anspruchsvollen Jobs und Führungspositionen zu beschäftigen. In vielen Bereichen teilen sich zwei Mitarbeiter Aufgaben wie etwa eine Teamleitung, damit kein Engpass entsteht, wenn einer von beiden in Elternzeit geht. Positiver Nebeneffekt: Wenn ein Mitarbeiter krank ist, geht die Arbeit nahtlos weiter. „Auch die Spezialisten-Jobs sind bei uns grundsätzlich mehrfach besetzt. Prozesse und Abläufe sind in hohem Maße in unserer Firmen-IT dokumentiert, sodass Übergeben jederzeit problemlos möglich sind“, erklärt Personalmanagerin Dotschka Pentcheva. Während der Elternzeit hält das Unternehmen zudem Kontakt zu der betreffenden Mitarbeiterin. Nach der Rückkehr in den alten Job hilft ein Mentor beim Einarbeiten. Positive Bilanz: Auch die Männer bei Projektron nehmen mittlerweile länger Elternzeit als früher. Außerdem stellen sie bereits die Hälfte der Teilzeitarbeitskräfte – so profitieren auch die Kinder daheim von gemischten Teams. ◀

N Kompass Dossier

Vielfalt und Inklusion

Erfahren Sie mehr darüber, wie Sie Vielfalt und Inklusion für Ihr Unternehmen gewinnbringend ein- und umsetzen und dadurch einen Wettbewerbsvorteil erlangen können.

DokID: UAAAE-44016