



Chancen gleich nutzen

Anregungen für die personalpolitische Praxis in Unternehmen



Chancen gleich nutzen

Anregungen für die personalpolitische Praxis in Unternehmen



Ministerin Birgit Fischer

Vorwort

Chancen gleich nutzen!

Seit mehr als 15 Jahren setzen sich die Regionalstellen Frau und Beruf konsequent für die berufliche Chancengleichheit von Frauen in Nordrhein-Westfalen ein. In verschiedenen Arbeitsschwerpunkten, mit denen jährlich rund 100.000 Frauen erreicht werden, entwickeln die Regionalstellen Frau und Beruf bedarfsgerechte Angebote von Information, Beratung und Qualifizierung. Darüber hinaus verknüpft das flächendeckende Netz der Regionalstellen die Strukturpolitik des Landes mit Chancengleichheit in den Regionen; ihr Sachverstand ist präsent in den Gremien der neu organisierten Wirtschafts- und Arbeitsmarktpolitik des Landes.

Eine tragende Säule der Qualitätsentwicklung und des -erhalts ist die kontinuierliche Weiterbildung der Mitarbeiterinnen der Regionalstellen Frau und Beruf. Mit dem Weiterbildungsprogramm „FRAU & WIRTSCHAFT“ des Zentrums Frau in Beruf und Technik, das speziell auf die Fortbildungsbedarfe der Mitarbeiterinnen zugeschnitten ist, sind die notwendige Kontinuität und Aktualität von Weiterbildung garantiert.

In 2003 bot das Zentrum Frau in Beruf und Technik in Kooperation mit dem Essener Weiterbildungsinstitut Haus der Technik einen Intensivkurs zu betriebswirtschaftlichen Grundlagen und Strategien der Personal- und Organisationsentwicklung an. Im Fokus der Fortbildung standen zentrale Ansatzpunkte, um betriebliche Chancengleichheit umzusetzen und Veränderungen in Unternehmen für Frauen zu nutzen.

Mehrere Mitarbeiterinnen der Regionalstellen Frau und Beruf nahmen die Chance wahr, eine Abschlussprüfung beim Essener Haus der Technik zu absolvieren. Die hier veröffentlichten schriftlichen Ausarbeitungen waren Teil dieser Prüfung. Die vorgestellten Anregungen zur personalpolitischen Praxis von Unternehmen orientieren sich an den jeweiligen Bedürfnissen der Standorte der Regionalstellen. Hier wird theoretisches Wissen auf konkrete Anwendungsbereiche übertragen – die Inhalte der Weiterbildung bleiben so kein abstrakter Überbau, sondern ergänzen das tägliche Arbeitsfeld.

Ich gehe davon aus, dass die Arbeiten auf einen interessierten Leserinnen- und Leserkreis treffen werden. Den Autorinnen wünsche ich viel Erfolg bei der Anwendung ihrer neu erworbenen Kenntnisse.



Birgit Fischer
Ministerin für Gesundheit, Soziales,
Frauen und Familie
des Landes Nordrhein-Westfalen

Impressum

Herausgeberin:

Zentrum Frau in Beruf und Technik,
Erinstraße 6, 44575 Castrop-Rauxel
Das Zentrum Frau in Beruf und Technik
ist eine Einrichtung der Stadt
Castrop-Rauxel und wird aus Landes-
und Drittmitteln finanziert.

Diese Veröffentlichung ist im Rahmen
des Projektes „Umsetzung von Chancen-
gleichheit als Querschnittsaufgabe im EU-
NRW-Ziel 2-Programm“ erstellt worden.
Das Projekt wird vom Ministerium für
Gesundheit, Soziales, Frauen und Familie
des Landes Nordrhein-Westfalen und der
Europäischen Union aus dem Gemein-
schaftsprogramm Ziel-2 gefördert.

Redaktionelle Bearbeitung:

Petra Kersting, Zentrum Frau in Beruf
und Technik, Castrop-Rauxel
Ursula Pfennig Redaktionsbüro, Hamm

Grafische Gestaltung:

Lüdicke + Partner, Meerbusch

Druck:

Universal Druck, Castrop-Rauxel

Bezug über:

Zentrum Frau in Beruf und Technik,
Erinstraße 6, 44575 Castrop-Rauxel
Fon o 23 05/9 21 50-19
Fax o 23 05/9 21 50-49
E-Mail: zfbt@zfbt.de
Internet: www.zfbt.de

Mai 2005

Inhaltsverzeichnis

| | | | |
|--|----|--|-----|
| Vorwort der Ministerin Birgit Fischer..... | 3 | Ziel der Aktivitäten zur Etablierung einer familienbewussten Personalpolitik..... | 54 |
| Einleitung | | Wirtschafts- und Bevölkerungsstruktur der Region Bonn/Rhein-Sieg..... | 56 |
| Petra Kersting: Der „kleine Unterschied“..... | 6 | Instrumente für eine familienbewusste Personal- und Unternehmenspolitik..... | 59 |
| Prof. Dr. Wolfgang Stark: Chancen für nachhaltige Organisations- und Personalentwicklung | 8 | Inhaltliche Planung des Projektes..... | 60 |
| <i>Christa Beermann</i> | | Das Audit Beruf & Familie..... | 64 |
| Coaching für Frauen in Unternehmen der Region Hagen/Ennepe-Ruhr als Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung – ein Angebot der Regionalstelle Frau & Beruf | | Individuelle Veränderungsprozesse..... | 68 |
| Vorbemerkungen..... | 10 | Ablauf in kleineren Unternehmen..... | 72 |
| Warum ein Coaching für Frauen?..... | 11 | Schlussbemerkung..... | 73 |
| Regionale Rahmenbedingungen und Vermarktung..... | 16 | Anmerkungen..... | 74 |
| Konzeption und Umsetzung..... | 19 | <i>Dr. Claudia Keidies</i> | |
| Evaluation | 25 | Das Dortmunder Mentoring-Programm als Instrument zur Personal- und Organisationsentwicklung | |
| Was ich noch zu sagen hätte ... – Ausblick | 27 | Einleitung..... | 75 |
| Literatur..... | 28 | Das Dortmunder Mentoring-Programm..... | 76 |
| Anmerkungen..... | 30 | Personalentwicklung durch Mentoring..... | 78 |
| <i>Bernadette Bueren</i> | | Organisationsentwicklung durch Mentoring..... | 81 |
| Ansatzpunkte für die Integration von Chancengleichheit in die Unternehmensstrategie | | Zusammenfassung und Ausblick..... | 86 |
| Fragestellung | 34 | Literatur..... | 87 |
| Chancengleichheit – ein Aufgabenfeld der Organisations- und Personalentwicklung..... | 35 | <i>Gabriele Thiesbrummel</i> | |
| Erfahrungen mit betrieblicher Frauenförderung..... | 36 | Gender Mainstreaming – Nutzen oder zusätzliche Belastung für kleine und mittlere Betriebe? | |
| Neuere Konzepte zur Realisierung von Chancengleichheit..... | 39 | Warum diese Frage?..... | 88 |
| Wettbewerbsvorteile durch Chancengleichheit..... | 43 | Gender Mainstreaming..... | 89 |
| Bewertung und Versuch eines Ausblicks..... | 48 | Integration von Gender Mainstreaming in das Qualitätsmanagement..... | 91 |
| Literatur | 49 | Das EFQM-Modell..... | 92 |
| <i>Anita Halft und Gertrud Hennen</i> | | Konkrete Umsetzung von Gender Mainstreaming im EFQM-Modell..... | 93 |
| Einführung einer familienbewussten Personal- und Unternehmenspolitik in Unternehmen in Bonn und im Rhein-Sieg-Kreis | | Zusammenfassung..... | 99 |
| Einleitung..... | 51 | Literatur..... | 100 |
| Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der öffentlichen Diskussion..... | 52 | | |

Der „kleine Unterschied“ in betrieblichen Veränderungsprozessen

Strategische Unternehmensführung und Organisationsentwicklung sind ohne systematische Personalentwicklung nicht zu denken. Längst haben Unternehmen erkannt, dass Qualifikation und Motivation ihrer Beschäftigten den Markterfolg bestimmen. Es gilt, die Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erkennen, zu fördern und zu entwickeln – dies stellt eine sehr anspruchsvolle Aufgabe und eine enorme Herausforderung für die Personalentwicklerinnen und Personalentwickler dar. Grundlegende Voraussetzungen zur Bewältigung dieser Anforderung sind konzeptionelles Denken, unternehmens- und mitarbeiterorientiertes Handeln sowie die Fähigkeit, Veränderungen in Maßnahmen der Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung umzusetzen.

Auf diesem Feld liegen die wichtigsten Ansatzpunkte, betriebliche Chancengleichheit voranzutreiben und Veränderungen in Unternehmen für Frauen zu nutzen. Chancengleichheit ist ein Wettbewerbsvorteil. Eine unternehmensorientierte Chancengleichheitspolitik weist diese als Managementstrategie aus, die Betrieben die Lösung von Zukunftsaufgaben ermöglicht oder erleichtert.

Die Unternehmen stehen wachsenden Herausforderungen gegenüber, daher bedürfen sie einer an ökonomischer Logik orientierten Personalpolitik und Personalentwicklung. Sozial- und frauenpolitische Begründungen allein für Chancengleichheit verlieren zudem auch die Akzeptanz ihrer originären Klientel, der Frauen nämlich, die ihre Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft in den Vordergrund stellen. Zu Recht: Frauen verfügen über ein hohes Maß an Qualifikationen und Kompetenzen, wenngleich diese auch noch nicht in dem erforderlichen Maße betrieblich in Wert gesetzt werden.

Chancengleichheit als Wettbewerbsvorteil zu nutzen bedeutet also, sowohl bei der Personalrekrutierung als auch bei der Personalentwicklung das Potenzial der Frauen für die Bewältigung unternehmerischer Aufgaben zu nutzen und zugunsten

einer verbesserten Anpassung an Markterfordernisse weiterzuentwickeln.

Allerdings sind viele Unternehmen von einer gezielten Strategie zur Nutzung des Potenzials ihrer weiblichen Beschäftigten noch weit entfernt. Zwar wächst in den Unternehmen die Erkenntnis, dass Frauen für den Betrieb unverzichtbar sind und ihnen angemessene Beschäftigungs- und Karrierebedingungen angeboten werden müssen. Doch fehlt es vielfach an Kenntnissen über Möglichkeiten, die Bedingungen für Frauen tatsächlich zeitnah zu optimieren.

Viele Beispiele für die erfolgreiche Umsetzung betrieblicher Chancengleichheit sind bekannt, Preise und Prädikate werden jährlich öffentlichkeitswirksam vergeben, und aktuelle Studien weisen sogar den ökonomischen Nutzen familienorientierter Personalpolitik für alle Unternehmensgrößen in Zahlen nach.

Dieses Wissen muss den Unternehmen weiterhin vermittelt werden, denn nicht jedes betriebliche Change Management steht unter dem Zeichen von Diversity und nimmt Frauen als Beschäftigtengruppe ernst genug.

Die nordrhein-westfälische Landesregierung hat mit den Regionalstellen Frau & Beruf Einrichtungen geschaffen, die quasi als Agenten für eine geschlechterdemokratische Personalpolitik fungieren und zusammen mit Unternehmen zielgerichtet betriebliche Maßnahmen zur Chancengleichheit für Frauen entwickeln und umsetzen. Diese Aufgabe erfordert neben Engagement und Initiative umfassende Kenntnisse des Handlungsfeldes betrieblicher Chancengleichheit wie auch betriebswirtschaftliches Know-how. Erst dieses Wissen öffnet die Türen zu den Personalverantwortlichen.

Um den Zugang zu Unternehmen zu verbessern, ihre Problemlage angemessen einschätzen und passgenaue Maßnahmen zur Chancengleichheit platzieren zu können, wurde zusammen mit dem Essener Weiterbildungsinstitut Haus der Technik e.V. (HDT) exklusiv für die Zielgruppe der Regio-

nalstellen Frau & Beruf ein Intensivkurs entwickelt und im Zentrum Frau in Beruf und Technik in Castrop-Rauxel durchgeführt.

Das Haus der Technik führt seit Jahren das Aufbaustudium „Personal- und Organisationsentwicklung“ durch, das in der Wirtschaft einen sehr guten Ruf genießt. Die Zusammenarbeit des Zentrums Frau in Beruf und Technik mit dem Haus der Technik war ein wichtiger Baustein für den Erfolg des Lehrgangs. Die Inhalte des Intensivkurses orientierten sich an ausgewählten und modifizierten Modulen des bewährten HDT-Studiums. Prof. Dr. Wolfgang Stark, der den Intensivkurs in großen Teilen selbst leitete, hatte an der Entwicklung der Module maßgeblich mitgewirkt.

Einige Teilnehmerinnen nutzten das Angebot, den Lehrgang mit einer Abschlussprüfung zu beenden. Voraussetzungen waren Facharbeiten, in denen die Autorinnen in gelungener Weise das im Lehrgang erworbene Fachwissen zur Personal- und Organisationsentwicklung mit Ansätzen und Strategien betrieblicher Chancengleichheit verschränkten.

Diese kenntnisreichen wie praxisorientierten Arbeiten machen wir mit dieser Veröffentlichung einer breiten Öffentlichkeit zugänglich. Die Aufsätze zu den verschiedenen Instrumentarien der Personal- und Organisationsentwicklung dokumentieren eindrucksvoll den Stand der Diskussion sowie die Erfahrungen der Regionalstellen Frau & Beruf und liefern für Unternehmen wichtige Impulse zur Entwicklung einer eigenen geschlechterdemokratischen Personalpolitik.

In den Mitarbeiterinnen der Regionalstellen Frau & Beruf finden Unternehmen kompetente Ansprechpartnerinnen – und zwar flächendeckend überall in Nordrhein-Westfalen.

Petra Kersting

Zentrum Frau in Beruf und Technik, Castrop-Rauxel

Chancen für nachhaltige Organisations- und Personalentwicklung

Drei Steinmetze arbeiten am Fuß des Kölner Doms. Der eine blickt grimmig, der Zweite normal, und der Dritte freut sich. Man fragt den Ersten: „Was machst du da?“ – „Ich verdiene mir mein Brot!“ Der Zweite antwortet: „Ich behaue einen Stein.“ Und der Dritte sagt: „Ich arbeite am Kölner Dom.“

Wie diese kleine Geschichte plastisch zeigt, sind nicht nur die fachliche Qualifikation, sondern vor allem Motivation und Engagement der MitarbeiterInnen entscheidend für den Erfolg sowohl moderner Unternehmen wie auch öffentlicher Institutionen. Eine Organisation – ob ein mittelständischer Metall verarbeitender Betrieb oder eine große Behörde – arbeitet nur so effektiv wie ihre MitarbeiterInnen. Diese Erkenntnis veranlasst viele Unternehmen dazu, Personalentwicklungsmaßnahmen einzuführen, um ihre MitarbeiterInnen zu qualifizieren und zu fördern und ihre Organisationen entsprechend weiterzuentwickeln. Denn nur diejenigen Unternehmen werden im Wettbewerb überleben, die mit ihrer wichtigsten Ressource – ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen – pfleglich umgehen.

Personal- und Organisationsentwicklung ist damit zu einem wichtigen Bestandteil nachhaltiger Unternehmensstrategien geworden und muss sich heute – mehr denn je – an den Werten und Potenzialen sowohl der Organisation als auch der MitarbeiterInnen orientieren und diese nutzen. Von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in wirtschaftlichen Unternehmen, in öffentlichen Institutionen und in Non-Profit-Organisationen wird heute weit mehr verlangt, als dass sie fachlich gut ausgebildet sind und zuverlässig ihre Arbeit tun. Spätestens seit den 1980er Jahren ist deutlich geworden, dass Unternehmen ihre technologische und organisatorische Wissensbasis kontinuierlich erneuern müssen, um im regionalen und globalen Wettbewerb zu bestehen. Deshalb werden die systematische und kontinuierliche Förderung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und die beständige Anpassung der Organisationsstrukturen an die Erfordernisse moderner Arbeitsgestaltung nicht selten als „der Motor des Fortschritts“ (Becker 1999) angesehen.

Die damit verbundene Herausforderung richtet sich daher an die MitarbeiterInnen, an die Unternehmen und Organisationen, aber auch an die Gesellschaft:

- Wichtige Schlüsselkompetenzen für MitarbeiterInnen sind heute: Sie sollten „das Ganze“ im Auge haben, neue Entwicklungen erspüren, Netzwerke innerhalb und außerhalb der Organisationen aufbauen und pflegen, kreativ nach Problemlösungen suchen. Die Fähigkeit, sich selbst fachlich, sozial und persönlich weiter zu entwickeln, eine beständige Lernbereitschaft macht aus den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Vergangenheit unternehmerische Kolleginnen und Kollegen – so genannte Intrapreneurs.
- Die Unternehmen werden ihrerseits daran gemessen, wie flexibel sie auf sich verändernde Anforderungen reagieren können und ihre MitarbeiterInnen dabei unterstützen. Wichtige Bestandteile moderner Organisations- und Personalentwicklung sind heute auch Fragen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Work-Life-Balance), des betrieblichen Gesundheitsmanagements und des aktiven Nutzens unterschiedlicher Kompetenzen und Stärken potenzieller MitarbeiterInnen (Diversity). Gender Mainstreaming bedeutet damit weit mehr als „nur“ die Forderung nach Gleichbehandlung, die oft genug mühsam erkämpft werden musste. Ein aktives Diversity Management macht aus Unternehmen und Institutionen erst moderne „lernende Organisationen“, die die Stärken ihrer MitarbeiterInnen zu nutzen und zu entwickeln verstehen. Zentral ist dabei, eine Team- und Führungskultur zu entwickeln, in der die Stärke der Unterschiedlichkeit auch gelebt und abgebildet wird. Dass dies in der Praxis bei weitem noch nicht überall der Fall ist, liegt auf der Hand – dies stellt eine der großen Herausforderungen für die Organisations- und Personalentwicklung der Zukunft dar.

Personal- und OrganisationsentwicklerInnen der Zukunft sind ModeratorIn, Coach, MentorIn,

BeraterIn, KarrierehelferIn und VeränderungsspezialistIn in einer Person. Diese Basisrollen beschreiben oft auch den Alltag erfolgreicher Familienfrauen. OE/PE-Expertinnen und -Experten bauen auf solchen Schlüsselkompetenzen auf und müssen vor diesem Hintergrund – als externe BeraterInnen oder innerhalb der Organisationen – die Fähigkeit ausbilden, kontinuierlich Veränderungsprozesse in der Organisation anzustoßen und zu begleiten, ohne alltägliche Arbeitsabläufe zu behindern. Erfolgreich den Wandel managen, bedeutet aber auch, die Unternehmensstrategie für die MitarbeiterInnen und Kundinnen und Kunden zukunftsfähig zu machen und damit verbundene Erfolgskriterien (Kennzahlen) zu erreichen. Kontinuierlicher organisationaler Wandel ist jedoch nur dann nachhaltig erfolgreich, wenn positive Visionen und Werte von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern getragen werden – wenn also Personal- und Organisationsentwicklung miteinander verzahnt sind.

Personal- und Organisationsentwicklung hat zwar seit den 1980er Jahren einen hohen Professionalisierungsgrad erreicht und wird als Teil der Unternehmensstrategie sowohl im öffentlichen als auch im privaten Bereich mittlerweile als unverzichtbar angesehen. Dennoch wird sie in Zeiten von Kostenreduktion und verstärktem Wettbewerb immer wieder kritisch auf den Prüfstand gestellt, da sie oft nicht als unmittelbarer Teil der Wertschöpfungskette angesehen wird. Diversity Management ragt in der an sprachlichen Accessoires nicht armen Management-Begriffslandschaft heraus, weil sich dahinter nicht nur ein modern verkaufte Konzept, sondern tatsächlich eine organisationspsychologische Anforderung verbirgt: gerade (aber nicht nur) in global agierenden Unternehmen ist das gelingende Zusammenspiel von unterschiedlichen Fähigkeiten, Kulturen und Orientierungen eine wichtige Grundlage für den unternehmerischen Erfolg. Gleichzeitig wird dieser Begriff häufig missverständlich oder lediglich als plakatives Aushängeschild verwendet. Die Verbindung von Personal- und Organisationsentwicklung und Diversity Management kann jedoch ein Potenzial entfalten, das die Vision „Ich arbeite

am Kölner Dom“ nicht nur in einzelnen Unternehmen, sondern auch für die Zukunft unserer Gesellschaft realistischer erscheinen lässt.

Das Zentrum Frau in Beruf und Technik in Castrop-Rauxel hat mit der Entscheidung, sich intensiv der Verbindung von Personal- und Organisationsentwicklung, Unternehmensstrategie und Diversity Management in einer Fortbildung mit vier Modulen zu widmen, eine wichtige gesellschaftliche Rolle übernommen. Das Labor für Organisationsentwicklung der Universität Duisburg-Essen hat gemeinsam mit dem Haus der Technik diese Gelegenheit gerne ergriffen. Es war eine Freude, mit den außerordentlich engagierten Mitarbeiterinnen der Regionalstellen Frau & Beruf zusammenzuarbeiten. Neben Grundlagen der Organisations- und Personalentwicklung wurden die neuen Rollen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Beraterinnen und Beratern erarbeitet, ethische Fragen von Führung und Effektivität diskutiert und die Architektur und Dynamik von Veränderungsprozessen in der Organisation genauer betrachtet. All das geschah vordringlich unter dem Blickwinkel der Praxisnähe; und diese stand dann auch im Mittelpunkt der Abschlussarbeiten, deren Themen und Fragestellungen von den Absolventinnen selbst erarbeitet wurden. Die in diesem Band gesammelten Arbeiten zeigen eindrucklich, wie sich in Unternehmen und Organisationen Fragen des Gender Mainstreaming und moderner Organisations- und Personalentwicklung gegenseitig unterstützen können und neue Möglichkeiten hervorbringen.

Prof. Dr. Wolfgang Stark

Labor für Organisationsentwicklung
Universität Duisburg-Essen

Coaching für Frauen in Unternehmen der Region Hagen/Ennepe-Ruhr als Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung – ein Angebot der Regionalstelle Frau & Beruf



Christa Beermann
*1961
Dipl. Päd. und Dipl. Theol.
NLP-Master, System. Coach

Sieben Jahre Bildungsarbeit mit Jugendlichen und jungen Erwachsenen; sechs Jahre auf Bundesebene Fachreferentin und Referatsleiterin in einem Fachverband für Sozialarbeit; seit 2000 Fachreferentin bei der Regionalstelle Frau & Beruf Hagen/ Ennepe-Ruhr mit den Schwerpunkten betriebliche Frauenförderung und regionale Strukturpolitik

Vorbemerkungen

„Der häufigste Fehler liegt in der Annahme, dass die Grenzen unserer Wahrnehmung auch die Grenzen des Wahrzunehmenden sind.“ (C. W. Leadbeater)

Seit Anfang 2004 bietet die Regionalstelle Frau & Beruf in der Region Hagen/Ennepe-Ruhr ein Coaching für Frauen in verantwortlichen Positionen an. Es ist in dieser Form einzigartig in dieser Region und hat somit innovativen und auch experimentellen Charakter. Damit entspricht es nicht nur dem Auftrag der Regionalstelle, qualifizierte Angebote für Frauen hinsichtlich ihrer Erwerbstätigkeit zu machen, sondern auch ihrem Anspruch, impuls- und beispielgebende Projekte zu entwickeln. Das Coaching wird zusammen mit zwei Seminaren zu Führungsqualifikationen für Frauen angeboten. Coaching und Seminare wurden im Zusammenhang konzipiert und werden in einem Informationsfolder zusammen vermarktet. Alle Angebote können jedoch auch unabhängig voneinander gebucht werden.

In jedem Halbjahr wird ein zweitägiges Seminar durchgeführt. Die Themen entsprechen dem, was nach Erfahrung der Regionalstelle für Frauen in verantwortlichen Positionen relevant ist. Das wurde zudem in vorgeschalteten Gesprächen mit regionalen Gesprächspartnerinnen und -partnern überprüft. Im Jahr 2004 waren das die Themen „Selbst-Marketing“ sowie „Verhandlungstraining“. In den folgenden Jahren kann die Themenauswahl noch passgenauer erfolgen, weil sie auch aus den bis dahin durchgeführten Coaching-Angeboten entwickelt wird.

Darüber hinaus gibt es Überlegungen, eine Fortbildungs- und Coachingreihe für Frauen in Eltern- und Erziehungszeit anzubieten, um so einerseits Unternehmen darin zu unterstützen, qualifiziertes Personal auch über die Erziehungszeit hinaus zu halten, und es gleichzeitig Frauen zu erleichtern, Familie und Beruf zu vereinbaren.

Eine methodische Anmerkung: Ich selbst habe nicht nur in der Regionalstelle Frau & Beruf Hagen/Ennepe-Ruhr maßgeblich das Coaching-Angebot für Frauen entwickelt, sondern arbeite auch als Coach. Die Überlegungen in dieser Arbeit basieren also nicht nur auf der Auswertung der Literatur, sondern es fließen persönliche Erfahrungen aus meiner Arbeit ebenso ein wie mein Selbstverständnis als Coachende. Diese Arbeit ist also praxisnah im engeren Sinne. Dem wissenschaftlichen Anspruch steht das nicht im Wege – solange die persönliche Einbindung transparent gemacht wird und die Behauptungen und Ergebnisse dieser Arbeit nachvollziehbar und überprüfbar bleiben.

Schließlich sind auch noch einige sprachliche Anmerkungen notwendig: „Coach“ kommt aus dem Englischen, wo es dazu keine weibliche Form gibt. Der Begriff wird in der Regel mit einer männlichen Person assoziiert, wie sich durch einen Blick in die einschlägige Literatur leicht belegen lässt. Die Erkenntnis, dass es grundsätzlich wichtig ist, in der Sprache Frauen und Männer gleichermaßen explizit zu benennen, setzt sich zunehmend durch. Die Begriffe „Coachin“ und „Coacherin“ sind bislang nicht eingeführt. Es gibt für weibliche Coachende keine allgemein akzeptierte Bezeichnung. Aus diesem Grunde wird im Folgenden auch für die Coachende der Begriff „Coach“ verwendet. „Coach“ meint dann allerdings grundsätzlich sowohl männliche als auch weibliche Coachende und wird durch die jeweiligen Pronomina unterschieden.

Die gecoachte Person wird „Coachee“ genannt. „Dieser Begriff hat sich bisher nicht durchsetzen können, da er [laut Glossar in Rauens „Handbuch Coaching“] ein Beziehungsgefälle impliziert, in welchem ein aktiver Coach an dem Coachee eine Dienstleistung vollzieht. Diese Grundkonstellation [so das Glossar] widerspreche jedoch dem Grundgedanken des Coachings als interaktives Geschehen zwischen gleichberechtigten Partnern.“ – Coach und gecoachte Person sind meinem Verständnis nach sehr wohl gleichberechtigte Partnerinnen und Partner, allerdings mit unterschiedlichen Rollen. Beide sind selbstverständlich Verantwortliche im Coachingprozess, allerdings in unterschiedlicher Art und Weise: die gecoachte Person insbesondere für ihre Ziele und die Inhalte, die sie einbringt, sowie für die Umsetzung gewonnener Erkenntnisse. Die coachende Person vor allem für den Rahmen und den Prozess selbst, über den sie den Überblick behalten muss. Hier kann sich meiner Ansicht nach die gecoachte Person „fallen lassen“ und die Leitung des Prozesses vertrauensvoll abgeben an die/den Coach. Und das heißt auch, dass die/der Coach hier eine größere Verantwortung hat als die gecoachte Person. An dieser Stelle ist der Begriff „Gleichberechtigung“ nicht nur fehl am Platz, sondern er verwässert Rollen und kaschiert Verantwortlichkeiten.

Warum ein Coaching für Frauen?
S. 11

Regionale Rahmenbedingungen und Vermarktung
S. 16

Konzeption und Umsetzung
S. 19

Evaluation
S. 25

Was ich noch zu sagen hätte ...
– Ausblick
S. 27

Literatur
S. 28

Anmerkungen
S. 30

Warum ein Coaching für Frauen?

Was ist eigentlich Coaching? Warum ist es sinnvoll und nützlich, Frauen in Unternehmen zu coachen? Was haben die Unternehmen davon, was die Frauen? Welche Rolle spielt Coaching im Rahmen von Konzepten zur Personal- und Organisationsentwicklung – insbesondere im Blick auf das Coaching von Frauen?

Was ist Coaching? – Definitionsansätze

Aus den USA stammend ist Coaching inzwischen auch in der Bundesrepublik Deutschland in Fach- und Führungskreisen eine etablierte Form der Beratung. In der Region Hagen/Ennepe-Ruhr erweist sich Coaching – und das belegen auch die Rückmeldungen aus Gesprächen mit regionalen Expertinnen und Experten – als längst nicht so bekannt, geschweige denn anerkannt. Auch in der Literatur sind sich die Fachleute nicht darüber einig, was denn nun genau Coaching ist. Davon zeugen zahlreiche Ansätze zur Begriffsklärung.

Wolfgang Looss fasst diese Ausgangslage prägnant zusammen und liefert dabei auch schon seine Kerndefinition von dem, was Coaching eigentlich ist. Er nennt es allerdings aufgrund der – seiner Meinung nach – inflationären Verwendung des Begriffs Coaching „*Einzelberatung*“:

„Coaching ist – verkürzt formuliert – personenbezogene Einzelberatung von Menschen in der Arbeitswelt. Wer jedoch wen in welcher Form berät oder trainiert, anleitet oder anfeuert und zu welchen Themen, darüber sind sich weder Anbieter noch Nutzer dieser Dienstleistung besonders einig. Mittlerweile haben diejenigen, die als „Coachs“ tätig sind, ihre jeweils eigene Variante durch Versuch und Irrtum gefunden. Auf der Suche nach einem gemeinsamen Kern finden wir zunächst nichts anderes als zwei Personen, die im Kontext der Berufstätigkeit miteinander in eine oft unscharf bestimmte, aber zu bestimmende Beratungsbeziehung eintreten.“²

Aufgrund dieser Unschärfe und Pluralität des Coachingbegriffs wird eine Auseinandersetzung mit verschiedenen Definitionen hier nur ansatzweise erfolgen und zwar insbesondere dann, wenn es zu definieren gilt, was die Regionalstelle Frau & Beruf Hagen/Ennepe-Ruhr und ich persönlich unter Coaching verstehen und wie das vorgelegte Konzept umzusetzen ist. Letztlich – so zumindest meine Erfahrung – sind für den Coachingprozess Selbstverständnis und Qualifikation der/des Coach mindestens ebenso relevant wie zugrunde liegende Ausbildungen und deren theoretische Ansätze. Wer meint, als Coach nur den „Methodenkoffer“ packen zu müssen und dann „loslegen“ zu können, ist in dieser Profession ohnehin fehl am Platz.

Zurück zu den Definitionsansätzen. Wahren pointiert:

„Coaching ist die individuelle Beratung von einzelnen Personen oder Gruppen in auf die Arbeitswelt bezogenen, fachlich-sachlichen und/oder psychologisch-soziodynamischen Fragen bzw. Problemen durch den Coach.“³

Olaf Georg Klein legt folgende Erklärung vor:

„Coaching ist ein diskreter, individueller und anspruchsvoller Trainingsprozess. Entwickelt wurde dieser Ansatz für Führungskräfte, Selbständige und Freiberufler, er ist aber auch für Personen sinnvoll und effektiv, die sich in einer beruflichen oder persönlichen Wachstumskrise befinden.“⁴

Coaching ist demnach also nicht ausschließlich Führungskräften vorbehalten. Allerdings würde ich die Definition noch weiter fassen, da Coaching nicht nur für weitere Personen in „Wachstumskrisen“ (Herv. v. C. B.) sinnvoll und nützlich ist, sondern überhaupt für Personen, die sich weiterentwickeln wollen. Das für die Regionalstelle Frau & Beruf entwickelte Konzept konzentriert sich auf *berufliche* Veränderungsprozesse, wengleich Berufliches und Persönliches nicht scharf voneinander zu trennen sind, und dem Regionalstellenkonzept folglich ein ganzheitlicher Ansatz zugrunde liegt.

Wie auch andere AutorInnen grenzt Klein Coaching weiterhin ab von Mentoring, Beratungsgesprächen und Therapie.⁵ Auch von Supervision, Training und Fortbildung wird Coaching im Allgemeinen unterschieden. In diesem Zusammenhang wird übrigens auch deutlich, dass je nach Kontext der Fokus der Definition unterschiedlich sein kann. Im Rahmen eines Angebots der Regionalstelle Frau & Beruf ist eindeutig der Beruf der zentrale Fokus. Das muss in Coachingprozessen nicht explizit so sein, da „die Abgrenzung privat und beruflich [...] eine künstliche Trennung ist, die der Gesamtheit der Person nicht gerecht wird und die die Coaching-Möglichkeiten limitiert, da wichtige Bereiche der Person einfach ausgegrenzt werden.“⁶

Anders als in manchen Beziehungen mit beraterischen Inhalten (zum Beispiel in einigen Arzt-Patient-Beziehungen) erfolgt der Coachingprozess ausschließlich unter Mitwirkung der coachten Person. Sie definiert ihre Ziele und trägt in einem interaktiven Geschehen letztlich die Verantwortung für den Erfolg des Prozesses.⁷

Interessant und erwähnenswert erscheint weiterhin Kaminskis Definition von Coaching als „engpassorientierte Strategie“. Sie erläutert das sehr anschaulich und zutreffend mit einem naturwissenschaftlichen Vergleich:

„Der bedeutende Chemiker Justus von Liebig erkannte: wenn eine Pflanze vier Rohstoffe zum Wachsen braucht und ein Rohstoff fehlt bzw. in nicht ausreichendem Maße vorhanden ist, so nützt es nichts, von den anderen drei Rohstoffen mehr hinzuzufügen. Nur der Rohstoff, an dem es mangelt, ist der, der das Wachstum in Gang hält. Auf Coaching übertragen bedeutet dies, an dem Punkt einer Lebensphase anzusetzen, bei dem ein Mangel die eigene Entwicklung schwächt oder eine Stärke noch zu unausgebildet ist, um einen Erfolg zu beeinflussen.“⁸

Dieser Vergleich ist nicht nur eine schöne Metapher für das, was Coaching sein soll, sondern er harmoniert gut mit einem der hier dargelegten methodischen Ansätze: Wenn etwas nicht funktioniert, tu etwas anderes und nicht mehr desselben!

Das „Handbuch Coaching“ definiert im Glossar Coaching als „Sammelbegriff für individuelle Formen personenzentrierter Beratung und Betreuung auf der Prozessebene. Zielgruppe sind Personen mit Führungsverantwortung und/oder Managementaufgaben. Generelles Ziel ist immer die Verbesserung der Selbstregulationsfähigkeit („Hilfe zur Selbsthilfe“) durch die Förderung von Selbstreflexion und -wahrnehmung, Bewusstsein und Verantwortung. Coaching arbeitet mit transparenten Interventionen und erlaubt keine manipulativen Techniken, da ein derartiges Vorgehen der Förderung von Bewusstsein und Eigenverantwortung prinzipiell entgegenstehen würde.“⁹

Auf dem Hintergrund des bereits Ausgeführten wird hier Coaching als eine effektive Form der professionellen Beratung und Begleitung im Beruf verstanden, orientiert an der beruflichen Praxis der gecoachten Person, ihren Fragestellungen und Zielen. Dabei geht es immer darum, berufliche und persönliche Handlungskompetenz zu erweitern sowie berufliche und persönliche Lebenszufriedenheit dauerhaft zu verbessern.

Coaching ist ein zeitlich begrenzter Prozess, der spätestens dann endet, wenn die selbst festgelegten Ziele erreicht sind. Es unterstützt die gecoachte Person dabei, ihre Ressourcen besser zu nutzen, ihre Fähigkeiten weiter zu entwickeln, ihre Potenziale zu entdecken und voll auszuschöpfen, ihre Fragen und Probleme zu klären. Klassische Themen von Coaching sind Entwicklung, Veränderung, Krise und Umbruch.¹⁰

Coaching (von Frauen) im Rahmen von Personal- und Organisationsentwicklung

Zugrunde gelegt wird das Konzept der lernenden Organisation. Personal- und Organisationsentwicklung beschreibt Bernd-Uwe Kiefer in diesem Kontext als wechselseitig voneinander abhängig:

Die „Prozesse zur Entwicklung und dauerhaften Erhaltung einer „Lernenden Organisation“ haben insbesondere die Personalentwicklung, aber auch die Organisationsentwicklung dauerhaft zu unterstützen. Insofern ist Personalentwicklung immer auch Organisationsentwicklung und umgekehrt.“¹¹

Um das Coachingkonzept in die Personal- und Organisationsentwicklung einzuordnen, ist es sinnvoll, kurz auf die Unterscheidung zwischen „externer/m“ und „interner/m“ Coach einzugehen.¹² Unter einer/m internen Coach wird eine Person innerhalb des Unternehmens verstanden (zum Beispiel Vorgesetzte/r, PersonalentwicklerIn, AbteilungsleiterIn), die eine andere, in der Regel hierarchisch darunter stehende oder gleichberechtigte Person, berät. Ohne im Einzelnen auf das Für und Wider zwischen externem und internem Coaching einzugehen, nur so viel: Als Vorteil einer/s internen Coach/s wird in der Regel gesehen, dass sie/er die Organisation sehr gut kennt. Als zentraler Nachteil wird eingeschätzt, dass sie/er als Teil der Organisation – und oft sogar als hierarchisch über der gecoachten Person stehend – qua Struktur nicht in der Lage ist, ein ähnlich offenes und vertrauensvolles Verhältnis aufzubauen, wie das einer/m externen Coach möglich ist. Salopp ausgedrückt: Ein/e interne/r Coach hat in der Regel immer „Karten im Spiel“.¹³ Für das hier zu skizzierende Projekt ist die Unterscheidung zwischen externem und internem Coaching im Detail irrelevant, weil die Regionalstelle Frau & Beruf selbstverständlich ein externes Angebot macht – mit den angerissenen Vor- und Nachteilen.¹⁴ In diesem Zusammenhang wird bei den konzeptionellen Überlegungen auch das Verhältnis zwischen AuftraggeberIn und Coach zu beleuchten sein, da AuftraggeberIn und zu coachende Person nicht immer identisch sind.

Relevant für das vorgelegte Konzept ist jedoch seine Einordnung in die Personal- und Organisationsentwicklung und zwar unter zwei Aspekten: Einerseits geht es überhaupt um eine Verortung von Coaching in der Personal- und Organisationsentwicklung und zum anderen geht es um die Frage nach der Sinnhaftigkeit eines solchen Angebots ausschließlich für Frauen.

Zur Einordnung in die Personal- und Organisationsentwicklung schreibt Jäger kurz und bündig:

„Coaching dient der Unterstützung und Weiterentwicklung der Persönlichkeit von Menschen. Somit der Entwicklung fachlicher, sozialer und methodischer Kompetenzen sowie der Steigerung der Selbstorganisationsfähigkeit. Coaching wird sowohl für Einzelpersonen als auch für Gruppen oder Arbeitsteams durchgeführt. Damit ist Coaching ein Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung.“¹⁵

In Unternehmen, die Organisations- und Personalentwicklung als Empowerment verstehen, bietet Coaching hierzu einen guten Ansatzpunkt.¹⁶ Das kann auch bedeuten, im Rahmen von Coaching mit Führungskräften Empowermentstrategien für das gesamte Unternehmen zu erarbeiten.

Jüster, Hildenbrand und Petzold haben Coaching aus der Sicht von Führungskräften empirisch untersucht und resümiert:

„Die Durchsicht der Literatur zeigte verschiedene Darstellungen, Schwerpunkte und Sichtweisen, im Kern waren sich jedoch alle prominenten Autoren darüber einig, dass Coaching ein

- Personalentwicklungsinstrument ist,
- welches sich an Führungskräfte wendet mit
- dem Ziel der Verbesserung der Arbeitsqualität und welches
- potenzialorientiert individuell arbeitet.“¹⁷

Unter dem Titel „Coaching: Der Siegeszug eines Personalentwicklungs-Instruments. Eine 10-Jahres-Bilanz“ konstatiert Böning:

„Coaching ist auf dem besten Wege, ein ganz normales Instrument zu werden, das Unternehmen sehr erfolgreich dabei unterstützt, ihre Führungskräfte den neuen, sich immer schneller verändernden Anforderungen entsprechend weiterzuentwickeln.“¹⁸

Als Ergebnis einer Unternehmensbefragung verzeichnet er eine interessante Trendwende: Coaching wird heute verstärkt und gezielt vor allem für aktuelle Entwicklungsziele der Unternehmen eingesetzt.¹⁹ Angesichts permanenter komplexer und sich in rasantem Tempo vollziehender Veränderungsprozesse prognostiziert er, dass die Bedeutung von Coaching in Unternehmen noch zunehmen wird, denn es schaffe in turbulenten Situationen persönliche Unterstützung sowie Freiraum zur Reflexion des Tagesgeschäftes und es gebe Impulse für die strategische Bewältigung der Herausforderungen.²⁰ Ähnlich beurteilt Kiefer die gegenwärtige Situation und die zukünftige Entwicklung. Aufgrund der hohen Komplexität zukünftiger Unternehmensaufgaben und der sich zunehmend rascher wandelnden Unternehmensumwelten, die es mit sich brächten, dass die Wirklichkeit die gerade gemachten Analysen stets schon überholt hätten, sieht er den „Ansatzpunkt für Personalentwicklung [...] zukünftig nur bei den Mitarbeitern selbst [, weil die] Mitarbeiter [...] die größte Konstante in den Unternehmen der Zukunft [sind]“.²¹ Die Gestaltung der Beziehungen im Unternehmen sei dem folgend die zentrale Aufgabe der Personal- und Organisationsentwicklung.²²

Kiefer wagt einen Blick in die Zukunft der Personalentwicklung und prognostiziert ihr eine wachsende Bedeutung proportional zur wachsenden Bedeutung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Unternehmen:

„Der Wettbewerb der Unternehmen untereinander wird zukünftig nicht mehr allein über die Produkte entschieden, da diese sich in der Qualität kaum noch unterscheiden. Er wird über die kreativen und innovativen Leistungen um das Produkt herum ausgetragen. Ähnliches gilt für die Dienstleistungen. [...] Der Wettbewerb ist daher von den Unternehmen nur mit Mitarbeitern zu gewinnen, die in hohem Maße

fachlich, methodisch, sozial und persönlich kompetent und gewillt sind, ihre Ressourcen dem Unternehmen auch in vollem Umfang zur Verfügung zu stellen. Damit kommt der Funktion der Personalentwicklung in den Unternehmen – verstanden als Funktion, die dafür Sorge trägt, die „richtigen“ Ressourcen der Mitarbeiter für das Unternehmen zu finden, zu entfalten und zu entwickeln – eine herausragende Bedeutung zu.“²³

Im Rahmen einer solchen Personal- und Organisationsentwicklung ist Coaching ein qualifiziertes Instrument zur Unterstützung der individuellen Entwicklung. Dies umso mehr, als sich in der Diskussion um Erfolgsfaktoren für Unternehmen zunehmend herauskristallisiert, „dass der Qualität des Managements für die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens eine zentrale Rolle zugeschrieben wird.“²⁴ Wimmer spricht in diesem Zusammenhang nur scheinbar widersprüchlich von einer „Entheroisierung des Managements“²⁵, denn die zentrale Rolle des Managements schmälert keinesfalls die Bedeutung aller Mitarbeitenden eines Unternehmens. Wimmer skizziert „eine eher systemische Sicht von Führung“²⁶ und sieht – visionär? – Führung als Gemeinschaftsleistung. Allerdings konzediert er: „Die Einsicht, dass Führung eine Art von Tätigkeit geworden ist, die in ihrem Wesen auf funktionsfähige Teams angewiesen ist, dass erfolgreiche Führungsarbeit letztlich immer mehr auf einer gelungenen Mann/Frauschäftsleistung beruht, beginnt sich erst sehr langsam zu verbreiten.“²⁷

Es scheint so, dass die Bedeutsamkeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für Unternehmen zunehmend erkannt wird. In dem Folder der Regionalstelle Frau & Beruf zum Coaching-Angebot wird das wie folgt zum Ausdruck gebracht:

Coaching nutzt auch Ihrem Unternehmen²⁸

Coaching qualifiziert und profiliert MitarbeiterInnen für die berufliche Praxis.

Längst ist es eine Selbstverständlichkeit, dass kompetente und zufriedene MitarbeiterInnen eine der wichtigsten Ressourcen für ein Unternehmen sind. Sie zu verlieren oder nicht adäquat einzusetzen ist teuer! Sie zu erhalten und zu unterstützen bedeutet Qualitätsentwicklung und Zukunftssicherung für das Unternehmen.

Laut Maaß und Ritschl geht es beim Coaching „nicht nur um eine Persönlichkeitserweiterung einzelner Menschen, sondern um die Einbeziehung der Umwelt, in diesem Fall der Organisation, in einen Lern- und Veränderungsprozess [...]. Das bedeutet[...], dass der optimale Einsatz von Coaching nicht in Einzelaktionen, sondern in einer gezielten Einbettung in Organisationsentwicklungsmaßnahmen anzuwenden ist. [...] Coaching kann ein Teil eines umfassenden Konzeptes zur Etablierung einer Lernkultur in Unternehmen sein.“²⁹

Veränderungen hat es immer gegeben. Neu sind die Komplexität des Wandels und seine Beschleunigung. Looss spricht von „steigender Veränderungsintensität“³⁰. Diese führt zu zunehmender Intransparenz in gesellschaftlichen und auch in organisationsinternen Bereichen, verbunden mit dem Gefühl, aufgrund der Eigenkomplexität immer weniger selbst berechenbar beeinflussen zu können. Weil das so ist, werden in Gesellschaft und Wirtschaft so genannte „Change-Agents“ gebraucht, die Veränderungen im positiven Sinne begleiten und anstoßen. Change-Agents in der Organisations- und Personalentwicklung sollen Visionen fördern, den Blick in die Zukunft richten und die Organisation als lebendigen Organismus und Teil der Gesellschaft wahrnehmen. Sie sind eine der Zielgruppen für Coaching-Angebote.

Zum Spannungsverhältnis zwischen Bewahren und Verändern hat Gustav Heinemann etwas noch immer Gültiges und auch in diesem Kontext sehr Zutreffendes gesagt:

„In einer so schnell sich verändernden Welt kann nur bewahren, wer zum Verändern bereit ist. Wer sich nicht verändern will, wird auch verlieren, was er bewahren möchte.“³¹

Seit Mitte der 1980er Jahre etabliert sich Coaching zunehmend auch in deutschen Unternehmen. Böning führt das auf verschiedene gesellschaftliche Entwicklungstendenzen zurück, allen voran auf die zunehmende Komplexität der Technik, wirtschaftlichen Handelns,

der Organisationsabläufe und des gesamten täglichen Lebens. Für die Menschen, insbesondere für Führungskräfte hieße das nichts anderes, „als dass sie auf turbulente Veränderungen immer schneller, effektiver, flexibler und professioneller reagieren [müssten] – und das in ständiger Ungewissheit. Führungsfähigkeiten würden immer wichtiger, gleichzeitig stiegen die Anforderungen.“³² Coaching als individuelle Beratung war und ist laut Böning „ein kreatives und problemorientiertes sowie sehr individualisiertes, zielorientiertes und spezifisches Instrument“³³, das Führungskräfte als Einzelne oder in der Gruppe in ihrer Individualität ernst nimmt und dabei unterstützt, diesen gewachsenen Anforderungen gerecht zu werden. In dem Maße, in dem sich die Organisationsentwicklung verstärkte und „aus passiven Befehlsempfängern aktive Mitwirkende wurden, die offen über alles reden, entwickelte sich schließlich das „Team-Coaching“³⁴.

Gegenüber früheren Beratungskonzepten sehen Maaß und Ritschl das Neue am Coaching darin, „dass es um persönliche Veränderungsprozesse gehen darf, dass es nicht um eine betriebswirtschaftliche Beratung oder die Erweiterung von Kompetenzen geht, sondern um persönliche Weiterentwicklung, um Themen wie Selbstverwirklichung, Wachstum, Flexibilität, Ausbau von Effizienz, Zielerreichung. [...] Neu am Coaching-Konzept ist das Zusammenspiel von sachlicher und sozialer Kompetenz, Methoden- und Erfahrungskompetenz.“³⁵

Aufgrund der Auswertung seiner Untersuchung darüber, wie Coaching in deutschen Unternehmen angewendet wird, konstatiert Böning, „dass Coaching gerade bei unternehmensumgreifenden Veränderungsvorhaben entscheidend ist [...]. Veränderungsmanagement [sei] eine Herausforderung an diejenigen, die diese Ablösungs-, Neuorientierungs- und Durchsetzungsprozesse kontinuierlich in Gang setzen, gestalten und am Leben erhalten sollen: Die Unternehmer und Führungskräfte.“³⁶

Looss analysiert das Verhältnis von Personalentwicklung und Coaching und sieht es als strukturell konflikthaft, weil „der Widerspruch zwischen Person und Organisation mit immer neuen Methoden nicht zu lösen ist.“³⁷ Dieser Aspekt ist bei der Realisierung des vorgelegten Konzepts jedenfalls mit zu bedenken, denn auch externes Coaching bewegt sich grundsätzlich in diesem Spannungsverhältnis. Entscheidend ist hier, wie der konkrete Kontrakt ausgestaltet wird. Die Regionalstelle Frau & Beruf steht insofern in einem Konflikt, als sie ja nicht nur Frauen coachen will, sondern auch im Rahmen ihres Arbeitsschwerpunktes „Betriebliche Chancengleichheit“ gute Kontakte zu Unternehmen sucht, um den Boden zu bereiten beispielsweise für neue Arbeitszeitmodelle oder Aufstiegschancen für Frauen. Zusammenfassend werten Jüster und andere verschiedene Konzepte und Definitionen aus und verweisen darauf, dass „einige Aspekte deutlich [werden], die den Vorstellungsrahmen vieler Autoren von Coaching divergieren lassen:

- Coaching ist ein Personalentwicklungsinstrument.
- Coaching wendet sich an Führungskräfte (Entscheidungssträger).
- Anlässe für ein Coaching können in der Person des zu Coachenden oder aber in dessen beruflichem und auch privatem Umfeld liegen.
- Ziel eines Coachings ist die Verbesserung der Arbeitsqualität und -leistung bei gleichzeitiger Steigerung der Arbeitszufriedenheit.“³⁸

Und vorausblickend schätzen sie ein, „dass sich das Coaching [...] zu einem methodisch fundierten Instrument der Personalentwicklung bewegen wird, welches den Klienten in Kommunikations-, Interaktions- und Entscheidungsprozessen kontext- und zielorientiert unterstützt, neue, eigene Lösungen zu finden.“³⁹

Coaching für Frauen

Inwiefern ist ein Coaching-Angebot nun speziell und ausschließlich für Frauen sinnvoll oder sogar notwendig?

Die Regionalstelle Frau & Beruf als Fachstelle für Fragen zur Frauenerwerbstätigkeit hat den expliziten Auftrag, Frauen als zentrale Zielgruppe in den Blick zu nehmen. Die Ziele dieser Arbeit – die Potenziale von Frauen in den Arbeitsmarkt einzubringen und die Ausbildungs- und Erwerbssituation von Mädchen und Frauen zu verbessern – begründen allein schon hinreichend ein spezielles Angebot für Frauen. Es entspricht dem ausdrücklichen Auftrag, Angebote für Frauen zu machen. Dass Coaching ein sinnvolles Personal- und Organisationsentwicklungsinstrument ist, wurde hinlänglich erläutert. An dieser Stelle soll jedoch ein weiterer relevanter Aspekt etwas näher beleuchtet werden, nämlich der des Vertretenseins (oder besser des Nicht-Vertretenseins) von Frauen in verantwortlichen Positionen, an die sich das Coaching-Angebot vor allem richtet.

Der „durchschnittliche Anteil der Managerinnen an Europas Top-Positionen“ liegt laut Eva Buchhorn heute bei acht Prozent.⁴⁰ Kirsten Wolf bezieht sich in der ZEIT vom 3. Juni 2004 auf den Branchendienst Hoppenstedt, der 80000 große Unternehmen analysierte und 2003 für das deutsche Management eine Frauenquote von 9,4 Prozent errechnete. Eine Quote allerdings, die auf dem Lande noch niedriger sein dürfte.⁴¹ Die Westfälische Allgemeine Zeitung (WAZ) meldet am 13.09.2003, dass nach einer Studie in Deutschland in den 834 untersuchten Firmen nur 2,5 Prozent der Führungskräfte Frauen waren und dass weibliche Chefs rund 30 Prozent weniger verdienen als ihre männlichen Kollegen. Diese Fakten sind für Frauen, die in verantwortliche Positionen gelangen wollen, nicht gerade ermutigend.

Angesichts der Tatsache, dass Frauen in der Regel mindestens ebenso gut ausgebildet sind wie Männer, stellt sich die Frage, warum sie nicht mindestens ebenso zahlreich in Führungspositionen vertreten sind. Dafür gibt es unterschiedliche Erklärungsansätze, die nur angerissen werden sollen. Eine zentrale Rolle dabei spielen sicherlich gesellschaftliche Rahmenbedingungen wie beispielsweise das unzureichende Vorhandensein ausreichender, verlässlicher und qualifizierter Kinderbetreuungs-

möglichkeiten.⁴² Geschlechtsspezifische Sozialisation, geschlechterstereotype Rollenzuschreibungen und Vorurteile gegen Frauen in Führungspositionen sind hier ebenfalls als mitverursachend zu nennen. Weiterhin wird in diesem Zusammenhang oft von der „gläsernen Decke“ gesprochen, an die Frauen stoßen, wenn sie in Unternehmen aufsteigen wollen.⁴³ Außerdem scheint es so zu sein, dass insbesondere jüngere Frauen den Nutzen von Netzwerken unterschätzen und sich in erster Linie auf ihre persönliche Kompetenz verlassen.

Am 7. November 2003 brachte es NRW-Frauenministerin Birgit Fischer in Düsseldorf anlässlich eines Empfangs von Frauen in Führungspositionen folgendermaßen auf den Punkt:

„Frauen in Spitzenpositionen muss man noch immer mit der Lupe suchen – obwohl Frauen heute ausgezeichnete Qualifikationen und den Willen zum Aufstieg haben.

Ein Grund: Frauen setzen zwar stark auf Leistung, unterschätzen aber persönliche Netzwerke oder lehnen diese gar ab. Frauen glauben oft, es alleine schaffen zu müssen. [...] Es sei blamabel, dass Deutschland europaweit beim Anteil der Frauen in Führungspositionen weit abgeschlagen sei. [Dazu ... einige Zahlen ...]:

- Nach der offiziellen EU-Statistik sind in Deutschland 3,5 % der erwerbstätigen Frauen in Führungspositionen tätig – im EU-Durchschnitt sind es 5,6 %. [...]
- Von den 525 Vorstandsposten in den rund 100 größten Unternehmen Deutschlands sind nur sieben mit Frauen besetzt – das entspricht einem Anteil von etwas über einem Prozent. [...]
- Eine Studie der UN hat ergeben, dass die Wahrscheinlichkeit, als Frau eine Führungsposition zu erreichen, in Kolumbien oder Botsuana um einiges höher ist als in Deutschland.⁴⁴

Gleichzeitig wird es auf dem Arbeitsmarkt künftig interessante Entwicklungen geben: Das Erwerbspotenzial

wird zwischen 2000 und 2040 in der Bundesrepublik Deutschland um zwei Millionen sinken. Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) prognostiziert für das Jahr 2015 erste Einbrüche auf dem Arbeitsmarkt. Im Rahmen des fortschreitenden Strukturwandels wird sich der Bedarf an hoch qualifiziertem Fachpersonal erhöhen.⁴⁵ Unternehmen erkennen verstärkt, dass es langfristig dem Unternehmen dient, qualifiziertes Personal an den eigenen Betrieb zu binden und zu fördern. Fluktuation rechnet sich nicht für Unternehmen.

Frauen werden bei den skizzierten Entwicklungen zunehmend eine bedeutende Rolle spielen. Wenn schon nicht aus Gründen der Chancengleichheit, so werden Frauen künftig aus Gründen der Wirtschaftlichkeit zunehmend in den Interessenfokus von Unternehmen rücken, nämlich als qualifizierte, verlässliche Mitarbeiterinnen.

Die dargelegten Fakten haben selbstverständlich Konsequenzen für das konzipierte Coaching- und Fortbildungsangebot. Inhaltlich wird es in der Regel sicherlich weniger um fachliche Qualifizierung gehen als vielmehr darum, Frauen dabei zu unterstützen, „in die erste Reihe“ zu kommen beziehungsweise sich dort zu behaupten – sei es durch Unterstützung beim Entwickeln und Nutzen individueller Ressourcen auf „dem Weg nach oben“, sei es durch das Initiieren von Netzwerken beispielsweise im Gruppen-Coaching oder in den Fortbildungen oder sei es auch nur durch das Bewusstmachen oben genannter Realitäten, was zu einer persönlichen Entlastung und hoffentlich auch zur Entwicklung individueller Strategien führen kann, die dazu beitragen, dass Frauen dahin kommen, wohin sie wollen, zu einem „Preis“, den sie dafür zu zahlen bereit und fähig sind.

Aufgrund der angerissenen Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt besteht Anlass zu der Hoffnung, dass die „gläserne Decke“ für Frauen spätestens dann durchlässiger wird, wenn Unternehmen deren Potenzial erkennen und ihm Rechnung tragen, indem sie mehr Frauen in verantwortlichen Positionen einstellen und fördern. Coaching ist

dabei sicherlich eine geeignete Maßnahme, Frauen für und in Führungspositionen zu qualifizieren.

Die Expertinnen und Experten, mit denen im Vorfeld des Coaching-Angebotes der Regionalstelle Frau & Beruf gesprochen wurde, um unter anderem regionale Besonderheiten zu ermitteln, waren einhellig der Ansicht, dass es für ein solches Angebot in der Region Hagen/Ennepe-Ruhr großen Bedarf gebe. Daher wurde ein solches Angebot der Regionalstelle Frau & Beruf von allen begrüßt. Coaching wurde grundsätzlich positiv gesehen und als qualifiziertes Instrument zur Personal- und Organisationsentwicklung bewertet.

Allerdings waren sich die Gesprächspartnerinnen und -partner auch relativ einig darüber, dass der Bedarf alleine nicht dazu führen würde, dass das Angebot auch tatsächlich wahrgenommen würde. Die Gründe hierfür werden im Folgenden skizziert. Die Vermarktung des Angebotes ist ein entscheidender Erfolgsfaktor: Wo soll für das Angebot geworben werden? Wie erfahren Frauen von dem Angebot, und ist es für sie – trotz möglicher Widerstände – interessant und relevant genug?

Regionale Rahmenbedingungen und Vermarktung

Wie gestalten sich die arbeitsmarktlichen Rahmenbedingungen in der Region Hagen/Ennepe-Ruhr? Welche Art von Unternehmen gibt es (Branche, Größe etc.)? Welche Schlussfolgerungen ergeben sich daraus für ein frauenspezifisches Angebot, was den Bedarf, die Inhalte und die Vermarktung angeht?

Regionale Rahmenbedingungen – Strukturdaten

Die im Folgenden referierten Strukturdaten zum Arbeitsmarkt Hagen/Ennepe-Ruhr und zu den arbeitsmarktrelevanten Rahmenbedingungen der Region bilden den Hintergrund der Entwicklung und Realisierung des vorgelegten Konzepts. Sie sollen außerdem Hilfestellung geben für strategische Überlegungen hinsichtlich der Zugangsweise und Akquisition für das Coaching- und Seminarangebot, also für dessen regionale Vermarktung.

Die Recherche in verschiedenen regionalen Datenreports⁴⁶ ergab ein einheitliches Bild: Die Region Hagen/Ennepe-Ruhr ist vom Strukturwandel stark betroffen. Ihre Wirtschaftsstruktur ist nach wie vor gekennzeichnet durch einen hohen Anteil an Betrieben und Beschäftigten im Metallbereich (verarbeitendes Gewerbe) und einen im NRW-Landesvergleich unterentwickelten tertiären Sektor.

Bei den Unternehmensgrößen dominieren die Kleinst- und Kleinunternehmen mit bis zu 100 Beschäftigten. Sie machen einen Anteil von annähernd 60 Prozent an der Gesamtunternehmenszahl aus. Ein Beschäftigungszuwachs vollzieht sich überwiegend in zwei Segmenten: in kleinen und mittleren Unternehmen mit bis zu 50 Beschäftigten und im Dienstleistungssektor, vor allem bei den unternehmensbezogenen Dienstleistungen.

Das „wirtschaftliche Rückgrat“ der Märkischen Region und auch des Ennepe-Ruhr-Kreises ist das verarbeitende Gewerbe. Dem steht – verglichen mit der Entwicklung auf Bundes- und Landesebene – eine unterdurchschnittliche Entwicklung im Dienstleistungs-

sektor gegenüber. Der Dienstleistungssektor ist der Bereich mit den größten Beschäftigungsmöglichkeiten für Frauen: In Hagen sind – dem Jahresbericht 1998/1999 der Regionalstelle Frau & Beruf zufolge – 80 Prozent der Frauen in diesem Sektor beschäftigt, im Ennepe-Ruhr-Kreis immerhin 72 Prozent.⁴⁷ Diese Zahlen haben sich bis dato nicht gravierend verändert.

Das Gesundheitswesen gilt auch in der Region als Zukunftsbranche, für die Beschäftigungszuwächse prognostiziert werden.⁴⁸ Im Rahmen des Prospect Arbeitsmarktmonitorings für die Region Hagen/Ennepe-Ruhr gilt die Gesundheitsbranche als „Beschäftigungsmotor“, das heißt als Branche, die in der Region überdurchschnittlich stark vertreten ist und im Betrachtungszeitraum ein reales Beschäftigungswachstum realisiert hat.⁴⁹ In den Bereichen Gesundheits- und Sozialwesen sind ca. 15000 Personen beschäftigt, was einem Anteil von 12,2 Prozent an der Gesamtbeschäftigtenzahl entspricht; ein großer Teil davon sind Frauen.

Zugangsweise und Vermarktung

Zur Umsetzung des Konzepts kristallisierten sich zwei Zugangswege heraus: Einerseits eine gezielte Ansprache bestimmter Branchen oder gar Unternehmen unter Berücksichtigung des regionalen Arbeitsmarktes und auf dem Hintergrund des Selbstverständnisses und Auftrags der Regionalstelle Frau & Beruf. Andererseits ein „selektives Zufallsprinzip“: Zunächst wird ein Angebot entwickelt, das dann (gezielt) gestreut wird, um da zu beginnen, wo sich die ersten Interessentinnen melden.

Aus Gründen der Effektivität hat die Regionalstelle das eine getan, ohne das andere zu lassen. Ein derartiges Konzept – Coaching und Fortbildung für Frauen in Betrieben – gab es bislang in der Region nicht. Das bestätigten auch die im Vorfeld befragten regionalen Expertinnen und Experten.

Von daher war der Erfolg des vorgelegten Konzepts schwer prognostizierbar. In den Überlegungen zur Vermarktung wurde davon ausgegangen, dass der Erfolg vermutlich vor allem auch davon abhängt, inwiefern es gelingt, im Vorfeld profilierte und einflussreiche UnterstützerInnen und MultiplikatorInnen zu finden. Erfahrungsgemäß ist Mund-zu-Mund-Propaganda die beste PR.

Auch hier wird das eine getan, ohne das andere zu lassen: Neben der Strategie des „selektiven Zufallsprinzips“ wird positive Mund-zu-Mund-Propaganda forciert und zusätzlich auf andere Vermarktungsstrategien gesetzt. Aufgrund der Auswertung der regionalen Strukturdaten sowie der Ergebnisse der ExpertInnengespräche wurde entschieden, die Branche „Gesundheitswesen“ primär in den Blick zu nehmen. Für diese Entscheidung spricht, dass die Branche auch in der Region als Zukunftsbranche gilt. Außerdem sind in ihr zahlreiche Frauen tätig und wenigstens teilweise auch in der mittleren und der Führungsebene.

Des Weiteren hat eine Telefonbefragung im Juni/Juli 2003 im Rahmen des Prospect-Arbeitsmarktmonitorings ergeben, dass in der Branche „Gesundheits- und Sozialwesen“ der Region Hagen/Ennepe-Ruhr ein Weiterbildungsbedarf besteht, dem die Regionalstelle Frau & Beruf zumindest teilweise entsprechen kann – und zwar durch Coaching oder durch Seminarangebote. Als notwendige Fortbildungsthemen wurden unter anderem auch „Kommunikation, Team, Führung“ genannt, also Themen, die sowohl für Coaching- als auch für Seminarangebote geeignet sind und folglich den Erfolg des Regionalstellenangebots wahrscheinlicher machen.

Darüber hinaus ist angedacht, dass sich die Regionalstellen Frau & Beruf in NRW im Rahmen ihres Schwerpunktes „Betriebliche Chancengleichheit“ künftig gezielt der Gesundheitsbranche zuwenden. Ein regionales Engagement in dieser Branche könnte die landesweiten Aktivitäten unterstützen und qualifizieren und andererseits könnte die Region von den Landesinitiativen profitieren.

Befragung von Expertinnen und Experten aus der Region

Neben den skizzierten Strukturdaten sollten Erkenntnisse aus einer Befragung regionaler Expertinnen und Experten Anhaltspunkte für die Entwicklung und Realisierung des Konzepts geben. Den Ergebnissen dieser Befragung wurden, insbesondere aufgrund ihrer Aktualität und Praxisnähe, eine mindestens ebenso hohe Relevanz zu gemessen wie den Hinweisen aus den Strukturdaten. Zentrale Kriterien für diese Entscheidung waren darüber hinaus auch die zügige und direkte Verwertbarkeit der Informationen, also insgesamt die Effektivität der Recherche.

Folgende Kriterien lagen der Auswahl der Expertinnen und Experten zugrunde:

- Personen in zentralen Organisationen mit konkreten Kenntnissen der Region und Kontakten zu Unternehmen
- Mögliche UnterstützerInnen
- Mögliche (spätere) KooperationspartnerInnen

Gefragt wurde nach einer grundsätzlichen Einschätzung des Angebots, der Zielgruppe, nach den Inhalten der Seminare, den vermuteten Bedarfen, der Vermarktung und möglicher Unterstützung.

Zentrales Ergebnis der Gespräche war, dass das konzipierte Angebot von allen Gesprächspartnerinnen und -partnern außerordentlich positiv aufgenommen und bewertet wurde. Es passe ausgesprochen gut in das Profil der Regionalstelle Frau & Beruf. Von allen Befragten wurde ein Bedarf gesehen. Auch die Vermutung, dass gerade das Gesundheitswesen eine Branche sein könnte, in der es sich lohnen würde zu beginnen, wurde von den Befragten unterstützt.

Das Angebot sei für die Region innovativ und in dieser Form noch nicht vorhanden. Zentral für dessen Erfolg werde jedoch – trotz des grundsätzlich prognostizierten Bedarfs – die Vermarktung sein, das heißt konkret: Wie gelingt es der Regionalstelle, tatsächlich die anvisierten Frauen zu erreichen?

Vermutet wurde, es gebe zwar grundsätzlich einen Bedarf, aber faktisch müsse er erst „geweckt werden“, in dem Sinne, dass transportiert werden müsste, was Coaching eigentlich sei und wofür es nütze, so dass die potenziellen Coachees dieses Angebot auch tatsächlich als für sich interessant erkennen und dann auch wahrnehmen würden.

Einige der Befragten vermuteten, dass es zwar einen grundsätzlichen Bedarf bei Frauen in verantwortlichen Positionen der Region gebe, dass jedoch die Hemmschwelle sehr hoch sei, ein Coaching-Angebot für sich zu nutzen. „Coaching“ sei kaum bekannt und wenn doch, dann würde es eher eingeschätzt als „Psychokram“ für Leute, die das eben nötig hätten und es alleine nicht schaffen würden.⁵⁰ Frauen in leitenden Positionen könnten es sich deshalb nicht leisten, vermeintliche „(Führungs-)Schwäche“ zu zeigen, indem sie sich coachen lassen würden. Wer es „nötig habe“, ein Coaching wahrzunehmen, gebe zu, Probleme zu haben oder inkompetent zu sein. Und genau das wäre für Führungsfrauen hinderlich im Hinblick auf ihre Akzeptanz.

Als erfolgversprechendste Marketingstrategie wurde übereinstimmend die Mund-zu-Mund-Propaganda eingeschätzt. Entsprechende Pressearbeit erschien ebenfalls sinnvoll und effektiv, ebenso wie die Präsenz im Internet. Ein Informationsfolder zur gezielten Streuung wurde als notwendiges, nicht aber hinreichendes Werbeinstrument angesehen.

Übereinstimmend wurden die kalkulierten Kosten als angemessen betrachtet. Eine Konkurrenz zu freien Anbieterinnen und Anbietern, wie zum Beispiel freiberuflichen Coaches, wurde nicht gesehen. Hier folgten die Gesprächspartnerinnen und -partner unserer Argumentation, dass mit dem kostengünstigen Angebot der Markt in der Region für Coaching überhaupt erst für andere Anbieter „aufgeschlossen“ wird und Frauen angesprochen werden, die bei höheren Kosten auf das Coaching verzichten würden. Es bestand die einhellige Meinung, dass Coaching in der Region Hagen/Ennepe-Ruhr noch gar nicht etabliert ist und zwar weder für Frauen noch für Männer.

Eine entsprechende Initiative der Regionalstelle wurde folglich begrüßt, vielfältige Unterstützung stets bereitwillig zugesagt und zum Teil schon tatsächlich geleistet. Die Angebote reichten vom Verteilen der Folder über das Einstellen des Angebots auf der eigenen Homepage oder einen Hinweis in der hauseigenen Zeitung bis zur Überlassung von Adressen möglicher interessierter Unternehmen und Frauen beziehungsweise persönlichen Ansprache potenzieller Teilnehmerinnen und Multiplikatorinnen und Multiplikatoren.

Wie beabsichtigt waren diese Gespräche bereits ein wichtiges Instrument bei der regionalen Vermarktung und Platzierung des Angebotes.

Öffentlichkeitsarbeit – die regionale Vermarktung des Angebots

Neben der Qualität wird also die Vermarktung des Angebots entscheidend sein für dessen Erfolg. Dass das Angebot angenommen wird, ist nicht sicher, aber auch nicht unmöglich. Eben weil es in unserer Region keine Erfahrungen mit einem solchen Coaching- und Fortbildungsangebot für Frauen in Betrieben auf der mittleren und oberen Ebene gibt, sind wir in eine Marktlücke gestoßen, so dass wir inzwischen mehr Anfragen erhalten, als wir bedienen können.

Deshalb soll die Vermarktung stufenweise erfolgen: Bei mangelnder Nachfrage werden wir nachwerben und weitere PR-Möglichkeiten nutzen; bei großer Nachfrage soll das Coaching auch extern vergeben werden (Honorarverträge). Es soll sehr gezielt geworben werden, je nachdem, welche Kontakte im Sinne unserer definierten Ziele sinnvoll und nützlich sind.

Folgende Marketinginstrumente sind vorgesehen:

- Informationsfolder, der unter anderem verteilt wird über Kammern, Wirtschaftsförderungen, Gewerkschaften, bekannte Unternehmen bzw. unternehmensnahe Institutionen und die Regionalagentur
- Homepage der Regionalstelle
- Die befragten ExpertInnen
- Tages- und Fachzeitungen
- Links auf Homepages von KooperationspartnerInnen wie zum Beispiel Wirtschaftsförderungen, Regionalagentur, Gleichstellungsbeauftragte, Ennepe-Ruhr-Kreis, Stadt Hagen sowie einzelne Kommunen im Kreis

Was die Regionalstelle von anderen Anbieterinnen und Anbietern unterscheidet und einzigartig macht, die USP (unique selling proposition) also, ist der frauenspezifische, feministische Ansatz, die Kompetenz im Feld „Frauenerwerbstätigkeit“ und die Beratungskompetenz verbunden mit einem Netzwerk zur Frauenerwerbstätigkeit. Nicht zu unterschätzen ist darüber hinaus die Möglichkeit, aufgrund der öffentlichen Förderung, die die Regionalstelle als Fachstelle für das Thema „Frau & Beruf“ erhält, ein Angebot zu machen, das auch von Selbstzahlerinnen finanzierbar ist. Dabei ist die Regionalstelle keine Konkurrenz zu kommerziellen Anbieterinnen und Anbietern, sondern quasi eine „Türöffnerin“ für ein Angebot, das es so in der Region noch nicht gibt und das folglich einer Einführung bedarf.

Konzeption und Umsetzung

Was sind die Ziele des Coaching-Angebots? Welche Frauen in welchen Funktionen und Positionen – sollen erreicht werden und welche Inhalte sollen schwerpunktmäßig aufgegriffen werden? Wie gestalten sich Rahmen und Konditionen, zu denen das Coaching stattfinden soll, und wie sieht die Struktur aus? In welcher Form, mit welchem Selbstverständnis und mit welchen Methoden soll das Coaching durchgeführt werden? Soll es als Kooperationsprojekt organisiert werden?

Ziele

Grundsätzlich sind selbstverständlich die Ziele der Regionalstelle Frau & Beruf Kompass für die Ziele, die mit dem neu entwickelten Coaching- und Fortbildungsangebot verfolgt werden: Potenziale von Frauen sollen in den Arbeitsmarkt eingebracht und die Ausbildungs- und Erwerbssituation von Mädchen und Frauen verbessert werden. Im Slogan der 47 Regionalstellen in NRW – wird das so ausgedrückt: „Positionen behaupten – Zukunft erobern!“

Konkret bedeuten diese Ziele, dass

- Frauen in Unternehmen bei beruflichen Veränderungsprozessen, beim Um- und/oder Aufstieg unterstützt werden sollen.
- Unternehmenskontakte geschaffen werden sollen, um auch mittel- und langfristig Frauen in Unternehmen qualifiziert zu unterstützen, und um es Unternehmen zu ermöglichen, auf Frauen als qualifiziertes Personal zurückzugreifen.
- Vernetzungsmöglichkeiten für Frauen geschaffen werden sollen.

Dazu stehen zwei Formen des Coachings sowie zusätzlich zwei Seminare zur Auswahl: Beim Einzel-Coaching steht die gecoachte Frau in einem Zweier-Gespräch im Mittelpunkt. Beim Gruppen-Coaching und den Seminaren haben die gecoachten Frauen darüber hinaus die Chance, sich mit anderen Frauen zu vernetzen, auszutauschen und gegenseitig zu unterstützen. Wie ausgeführt ist gerade Letzteres ein für

Frauen wichtiger und noch nicht ausreichend beachteter Erfolgsfaktor. Ausgehend vom skizzierten Selbstverständnis der Regionalstelle Frau & Beruf zielt dieses Angebot immer darauf, berufliche und persönliche Handlungskompetenz der gecoachten Frau(en) zu erweitern, berufliche und persönliche Lebenszufriedenheit dauerhaft zu verbessern. Verstanden als eine effektive Form der professionellen Beratung und Begleitung im Beruf orientiert es sich an der beruflichen Praxis und den Fragestellungen und Zielen der gecoachten Frauen. Der Coachingprozess ist zeitlich begrenzt und unterstützt die Gecoachten dabei, ihre Ressourcen besser zu nutzen, ihre Fähigkeiten weiter zu entwickeln, ihre Potenziale zu entdecken und voll auszuschöpfen sowie ihre Fragen und Probleme zu klären. Die Erkenntnis, dass qualifizierte und zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Unternehmen eine wertvolle Ressource und somit ein Wertschöpfungsfaktor sind, wird zunehmend selbstverständlich in Unternehmen.

Zielgruppe

Zielgruppe des Coachings sind Frauen in verantwortlichen Positionen, also Frauen, die leiten oder solche, die Leitungsverantwortung anstreben und/oder sich beruflich verändern wollen.

Konkret können das beispielsweise Geschäftsführerinnen unterschiedlichster Einrichtungen sein, Leitungen von ambulanten Pflegediensten, Beratungsstellen und Qualifizierungsträgern oder Pflegedienst- oder Verwaltungsleiterinnen in Krankenhäusern oder Altenheimen, Mitarbeiterinnen in Personalabteilungen, aber auch weibliche Beschäftigte im Marketing oder (Ehe-) Frauen von Handwerkern mit eigenem Betrieb, die faktisch, jedoch nicht formell, die Geschäftsführung wahrnehmen. Das Spektrum ist breit. Aufgrund der Marktanalyse und regionalen Rahmenbedingungen sowie der Ergebnisse der ExpertInnengespräche wird ein zentraler Fokus zunächst (jedoch nicht ausschließlich) auf Frauen liegen, die im Gesundheitswesen beschäftigt sind.

Inhalte

Die Inhalte des Coachings stehen selbstverständlich im Kontext der dargelegten Ziele. Klassische Themen sind erfahrungsgemäß Entwicklung, Veränderung, Krise und Umbruch, meist eine Unzufriedenheit mit dem Gegebenen und der Wunsch nach Verbesserung. In seiner Befragung listet Böning die häufigsten Anlässe bzw. Ziele für Coaching auf. In der Reihenfolge der Nennungen sind das: Führungssituation verbessern, Vorbereitung auf neue Aufgabe, Veränderungsvorhaben, Konflikte.⁵¹ Allerdings hat er in seiner Erhebung keine geschlechtsspezifische Differenzierung vorgenommen, weshalb die Ergebnisse – insbesondere für unser frauenspezifisches Angebot – nur begrenzt aussagekräftig sind. Unserer Erfahrung nach sind für Frauen teilweise (!) andere Themen relevant als für Männer. Für Frauen interessant sind beispielsweise folgende Inhalte⁵²:

- Etablierung im Unternehmen
- Berufliche Veränderungen
- Qualifizierung für eine bzw. in einer
- Leitungsposition
- Aufstieg im oder außerhalb des Unternehmens
- Ziele setzen und Strategien entwickeln, um sie zu erreichen
- Selbst-Marketing
- Verhandeln
- Umgang mit Konflikten
- Herausforderungen annehmen
- Work-Life-Balance
- Lebens- und Arbeitsorganisation

Coaching setzt stets bei den Zielen und Themen der gecoachten Person an. Mit ihr werden die entsprechenden konkreten Verabredungen getroffen, mit ihr wird der Kontrakt geschlossen. Beide, Coachee und Coach müssen bereit sein, gemeinsam an den festgelegten Zielen zu arbeiten, die sich im Laufe des Prozesses verändern können. Von den Zielen leiten sich dann Themen und Inhalte ab. „Sie dienen zur Steuerung des Prozesses und sind deshalb permanent zu beachten und zu überprüfen.“⁵³ Die Ziele festzulegen, ist bereits ein zentrales Moment im Coachingprozess. So bedeutsam die Zielformulierung ist, in der Praxis ist sie nicht immer so einfach, wie es sich hier anhört, insbesondere dann nicht, wenn das Unternehmen als Auftraggeber dazukommt.

Rahmen und Struktur

Wie Rahmen und Struktur gestaltet werden, hängt selbstverständlich auch von institutionellen Rahmenbedingungen ab⁵⁴, aber ebenso vom Selbstverständnis und methodischen Ansatz der coachenden Person. Insofern ist die hier vorgenommene Trennung von Rahmen und Methoden künstlich, der Übersichtlichkeit halber jedoch sinnvoll und nützlich.

Bevor die einzelnen Elemente des Coachingprozesses vorgestellt werden, sei ein kurzer Überblick über seine Struktur, den idealtypischen Ablauf und die Phasen vorangestellt, wie ihn die meisten Autorinnen und Autoren sehen.⁵⁵

- 1. Vorphase:** Hier geht es um die Wahrnehmung des Coaching-Bedarfs und die Kontaktaufnahme mit der/dem Coach. Das persönliche Erstgespräch wird von einigen in diese Phase integriert, ich würde es zur Hauptphase zählen, halte die Zuordnung in diesem Kontext allerdings auch nicht für so bedeutsam.
- 2. Hauptphase:** Vertragsabschluss, Klärung der Ausgangssituation, Zielbestimmung und Interventionen
- 3. Abschlussphase:** Evaluation und Abschluss

Sowohl was die Form des Coachings als auch die Anzahl und Dauer der Sitzungen angeht, gibt es unterschiedliche Vorstellungen. Von Looss, Rauen und Jäger beispielsweise werden ca. zehn Sitzungen als sinnvoll erachtet.⁵⁶ Manche Coachs favorisieren aber auch einen wesentlich größeren Umfang oder legen sich dazu gar nicht fest.⁵⁷ Coaching ist Beratung auf Zeit, also begrenzt. Es ist sinnvoll, den Zeitraum des Coachings und die Anzahl der Sitzungen eher niedrig zu halten, damit es insbesondere für die gecoachte Person einen kurzen „Feedbackbogen“ gibt, das heißt,

dass Veränderungen forciert und in ihrer Relevanz überprüft werden. Es gibt Coachs, die grundsätzlich nur vier Coachingsitzungen für einen Prozess ansetzen. Sie begründen das mit der Ansicht, dass, wenn in diesem Zeitraum noch keine Veränderung stattgefunden habe, wahrscheinlich auch keine mehr stattfinden werde. Die geringe Anzahl von Sitzungen soll Veränderung katalysieren. Wenngleich das nicht ganz von der Hand zu weisen ist, werden hier – auch auf Grundlage meiner persönlichen Erfahrungen sowohl als Coach als auch Coachee – etwa acht bis zehn Sitzungen pro Prozess vorgezogen.

Aufgrund der institutionellen Gegebenheiten und des erarbeiteten eigenen Coachingansatzes werden für das Angebot der Regionalstelle Frau & Beruf zumindest für den ersten Durchlauf, folgende zwei Formen des Coachings angeboten:

Das Einzel-Coaching als vertrauliches Vier-Augen-Gespräch im Rahmen von circa sechs bis acht je einstündigen Sitzungen à 30 Euro pro Zeitstunde. Termine und Orte werden zwischen Coach und Coachee vereinbart. Mögliche Orte sind – wie auch beim Gruppen-Coaching – das Büro der Regionalstelle Frau & Beruf oder das Unternehmen der gecoachten Person.

Das Gruppen-Coaching, auch Team-Coaching, in einer Gruppe von sechs bis acht Frauen, im Rahmen von acht bis zehn mehrstündigen Sitzungen (nach Absprache), à 15 Euro pro Person und Zeitstunde. Termine und Orte werden in Absprache mit allen Teilnehmerinnen festgelegt.

Die Vorphase

Zusätzlich zu den oben genannten Sitzungen gibt es vorab einen in der Regel telefonischen Erstkontakt⁵⁸ zum ersten Kennenlernen, zum Informationsaustausch und Verabreden eines ersten gemeinsamen persönlichen Termins. Hier wird zumindest eine Vorentscheidung darüber getroffen, ob ein gemeinsames Arbeiten für möglich gehalten wird. Hier oder spätestens im persönlichen Erstgespräch ist auch die Frage anzusprechen, wer Auftraggeber des

Coachings ist: Die gecoachte Person selbst, die/der Vorgesetzte, der/die PersonalentwicklerIn oder wer sonst? Wer weiß von dem Coaching? Wer bezahlt es? Wer erwartet davon etwas? Die Beantwortung dieser Fragen hat erhebliche Auswirkungen auf den folgenden Prozess.⁵⁹ Zentral sind hier klare Antworten auf die Fragen und die Transparenz des zu schließenden Kontrakts.

Wenn auftraggebende, zahlende und zu coachende Person identisch sind, ist die Sache am einfachsten. Wo sie auseinander fallen, kann die/der Coach die eigene Unabhängigkeit „in solchen Beziehungsgeflechten nur wahren, wenn [sie/] er die Vertragsbedingungen allen Beteiligten gegenüber transparent hält. [...] Das Arbeitsbündnis mit dem Klienten muss sich in solchen Fällen im Rahmen des erteilten Auftrags bewegen bzw. darf diesem nicht entgegengerichtet sein. [...] Die zweite Bedingung für die Unabhängigkeit des Beraters ist die Freiwilligkeit des Klienten. Dieser muss dem Auftrag [beispielsweise] der Personalentwicklung an den Berater zustimmen, sonst ist ein Coaching nicht möglich.“⁶⁰

Die/der Coach muss hier auch für sich klären, ob sie/er unter den gegebenen Bedingungen bereit ist, den Auftrag anzunehmen. Im Zweifelsfall ist es besser ihn abzulehnen (auch wenn das finanziellen Verlust bedeutet), als ihn unter unklaren Bedingungen abzuschließen. Die coachende Person hat eine Verschwiegenheitspflicht gegenüber der/dem Coachee, sie darf sich von niemandem „schicken lassen.“ Das muss der/dem AuftraggeberIn und der gecoachten Person klar sein.⁶¹

Die Hauptphase

Beim persönlichen Erstgespräch geht es um die Frage, ob eine Zusammenarbeit für möglich gehalten wird und um die Klärung und Konkretisierung der weiteren Zusammenarbeit.⁶² Voraussetzungen für eine Coaching-Beziehung sind Freiwilligkeit, Vertraulichkeit und gegenseitige Akzeptanz. Beide, Coach und Coachee, müssen am Ende dieses Gesprächs, oder zu einem verabredeten Zeitpunkt danach, ihre Zustimmung zur weiteren gemeinsamen Arbeit geben.

Ansonsten ist das Coaching hier beendet, bevor es richtig begonnen hat. Zu Recht weist Rauen auf die Bedeutsamkeit dieses ersten persönlichen Kontakts hin.⁶³ Die gegebenenfalls zu coachende Person nennt ihre Erwartungen, die/der Coach die Möglichkeiten und Grenzen des eigenen Beratungsansatzes. Auch über die vertraglichen Rahmenbedingungen muss Einigkeit hergestellt werden. Und nicht zuletzt muss zwischen gecoachter Person und Coach „die Chemie stimmen“, was auch immer das konkret heißen mag. Mit Jäger ist davon auszugehen, dass die „Qualität der Beziehung zwischen Coach und Gecoachtem [...] der entscheidende Faktor für den Erfolg eines Coachings ist.“⁶⁴ Wenngleich diese Bedingung der Ergänzung bedarf: Sie ist eine notwendige, jedoch keinesfalls hinreichende Bedingung für ein erfolgreiches Coaching.

Im Erstgespräch wird die Basis für die weitere Zusammenarbeit gelegt. Ruth Cohn, Begründerin der Themenzentrierten Interaktion (TZI), betont die Bedeutsamkeit des Anfangs für den gesamten Prozess. Deshalb sagt sie: „Wenn du wenig Zeit hast, nimm dir viel davon am Anfang.“ Im Neurolinguistischen Programmieren (NLP) heißt es „Rapport“⁶⁵ vor Intervention“. Das bedeutet, dass die vertrauensvolle Basis, die gute Beziehung für die Zusammenarbeit gegeben sein muss, denn sonst haben Interventionen schlichtweg keine Wirkung. Mein Coachingansatz basiert auf diesen Grundsätzen, so dass ich dem Anfang des Coachingprozesses viel Raum gebe.

In das Erstgespräch gehören auch die Details des Coachingvertrags, die beim Erstkontakt nicht geklärt wurden. Rauen unterscheidet zwischen dem formalen und dem psychologischen Vertrag,⁶⁶ wobei er unter Ersterem den „Dienstvertrag“ versteht, in dem unter anderem die Anzahl und Dauer der Sitzungen, der Ort, die Honorarhöhe, die Gesamtdauer des Coachings, die beteiligten Personen, die Geheimhaltungspflicht, die Art der Rechnungsstellung und der Umgang mit kurzfristig abgesagten Terminen festgehalten sind.⁶⁷ Der so genannte „psychologische Vertrag“ wird mündlich zwischen Coach und Coachee ausgehandelt, in dem die individuellen „Spielregeln“ des Arbeitsbündnisses geregelt werden: Erwartungen und Wünsche der gecoachten Person hinsichtlich dessen, was im Coaching passieren und was „außen vor bleiben“ soll. Ebenso muss die/der Coach transparent machen, was sie/er leisten kann und will, wo Möglichkeiten und Grenzen liegen, welcher Beratungs-

ansatz zugrunde liegt, mit welchen Methoden gearbeitet wird.⁶⁸ Abgesehen von dem Vertragsabschluss geht es in der Hauptphase um Zielbestimmung und Interventionen. Die Definition des Ziels für den Coachingprozess ist nicht Voraussetzung des Coachings, sondern bereits ein wesentlicher Teil davon.⁶⁹ Denn: Wenn ich nicht weiß, wo ich hin will, dann ist es auch egal, wo ich hergehe! Eine möglichst präzise Zielformulierung ist auch für die Erfolgskontrolle notwendig: Wenn ich nicht weiß, was ich will, dann werde ich auch nicht merken, wenn ich es bekommen habe.

Folgende Episode aus dem Märchen „Alice im Wunderland“ veranschaulicht das auf verblüffend einfache Weise:⁷⁰

An einer Wegkreuzung trifft Alice eine Katze. „Würdest du mir bitte sagen, wie ich von hier aus weitergehen soll?“, fragte Alice die Katze. „Das hängt zum größten Teil davon ab, wohin du möchtest“, sagte die Katze. „Ach, wohin ist mir eigentlich gleich ...“, sagte Alice. „Dann ist es auch egal, wie du weitergehst“, sagte die Katze.

Die konkrete Zieldefinition ist ein erster Schritt in Richtung Lösung. Das Ziel legt fest, wohin die Aufmerksamkeit gelenkt wird.

Angesichts der Relevanz der Zieldefinition beim Coaching ist es sinnvoll, sich zu vergegenwärtigen, was genau Ziele eigentlich sind. Jäger formuliert prägnant:

„Ziele beschreiben einen zukünftigen erwünschten Zustand. Sie basieren auf der Beschreibung einer Diskrepanz zwischen der derzeitigen Situation (Ist-Zustand/Problem) und dem erwünschten Soll-Zustand.“⁷¹

Die Formulierung des Ziels muss bestimmten Kriterien genügen, damit das Coaching erfolgreich sein kann⁷²: Das Ziel muss

1. positiv formuliert sein (keine Negationen)
2. Vergleiche umgehen
3. möglichst genau formuliert, konkret und spezifisch sein (Wie, wann, wo, wem gegenüber, ...?)
4. selbst initiiert sein (Ich kann nur mich verändern, nicht andere! Und: Ich muss etwas tun, verändern und kann es nicht andere (beispielsweise die/den Coach) für mich tun lassen!).

Rauen fordert neben der klaren Zielformulierung auch eine klare Prioritätensetzung, „um möglichen Zielkonflikten vorzubeugen.“⁷³ Looss und Rauen schränken das Postulat, die Ziele so klar wie möglich zu formulieren, angesichts der Realität allerdings selbst ein: „Dennoch bleibt die Idee der eindeutigen Zielformulierung ein Zugeständnis, da es in einer Prozessberatung [...] nicht ohne weiteres möglich beziehungsweise gewünscht ist, von Beginn an klare Zielvorgaben aufzustellen.“⁷⁴ Erwähnt werden muss an dieser Stelle unbedingt, „dass sich während des Gesprächsverlaufs [im Coachingprozess] die Zielbeschreibung häufig verändert.“⁷⁵ Die/der Coach muss deshalb die Ziele „gemeinsam mit dem Gecoachten immer wieder auf Aktualität [...] überprüfen und gegebenenfalls [anpassen]. Dem Prozess der Zielfindung und Balancierung kommt große Bedeutung zu.“⁷⁶

Die Abschlussphase

In der letzten Phase des Coachings stehen Evaluation und Abschluss im Fokus. Hier kommt wieder die präzise Zieldefinition ins Spiel, doch Looss kommentiert in diesem Kontext erfrischend ernüchternd und skeptisch:

„Im Nachhinein zeigt sich, dass die Zielformulierung zu Beginn nicht viel taugt, um nun Erfolgsmessung zu betreiben. Verobjektivierbar ist der Erfolg von Beratung auf diesem Wege meist nicht. [...] Es hilft nichts, und der immer gleiche Grundwiderspruch ereilt uns auch hier: Erfolg ist ein Begriff des kausalen Denkens in Ursachen und Wirkungen. Weil dies und jenes getan wurde, ist dies und jenes bewirkt worden.“⁷⁷

Er fordert dazu auf zuzulassen, „dass es Erfolgskriterien hier nicht gibt, weil sie in ein anderes Denkschema gehören“⁷⁸ – obwohl er weiß, dass Managerinnen und Managern diese Aussage nicht reichen wird, da es ja schließlich darum geht, dass sich die Investitionen ins Coaching baldmöglichst amortisieren. Letztlich, so Looss, würden wir wohl damit leben müssen, dass die Frage offen bliebe, beziehungsweise, dass sich der Erfolg am ehesten durch eine Befragung der gecoachten Person feststellen lasse, in dem Wissen darum, dass diese Einschätzung selbstverständlich subjektiv ist.

Rauen geht die Sache pragmatisch an, indem er dazu auffordert, abschließend anhand im Coachingprozess festgehaltener Ziele und Erfolgskriterien zu über-

prüfen, ob sich die Erwartungen erfüllt haben.⁷⁹ Auch er schränkt jedoch realistisch ein, dass „im Coaching-Prozess sehr oft Ziele angestrebt werden, deren Bewertung ohnehin vorwiegend von der subjektiven Wahrnehmung abhängig ist. Somit gehört es immer wieder zur ungeliebten Realität des Coachings, dass die Evaluation der Interventionen nur subjektiv nachvollziehbar bleibt.“⁸⁰ – Simpel ausdrückt: Letztlich wissen wir nie, was wirklich wirkt und welche Wirkung als Erfolg beurteilt wird.

Eine Abschlusssitzung sollte immer stattfinden, auch wenn das Coaching vorzeitig beendet wird. Hier soll der Prozess rekapituliert und – soweit unter der Berücksichtigung des eben Ausgeführten überhaupt möglich – eine Bestandsaufnahme der erreichten Veränderung gemacht werden. Messlatte dabei sind die zu Beginn beziehungsweise im weiteren Verlauf herausgearbeiteten Ziele. Es geht hier auch um Ergebnissicherung und Sicherstellung der Selbstkompetenz der gecoachten Person.⁸¹

„Es ist nicht genug, zu wissen, man muss es auch anwenden. Es ist nicht genug, zu wollen, man muss es auch tun.“ (Johann Wolfgang von Goethe)

Dieser Ausspruch Goethes könnte Leitgedanke für den Coachingprozess insgesamt und auch gerade für ein Abschlussgespräch sein.

Manchmal erweist sich gerade in der Abschlusssituation, wie wichtig ein präzises Arbeitsbündnis zu Beginn des Prozesses ist, denn unter Umständen fällt es der gecoachten Person schwer, sich von der/dem Coach zu trennen, weil ja eigentlich immer irgendetwas zu bearbeiten ist und eine permanente Begleitung häufig als sehr angenehm und entlastend empfunden wird. Eine Trennung von Coach und Coachee und eine Verabschiedung aus den Rollen müssen den Prozess beenden. Das heißt nicht, dass sich nicht anschließend ein freundschaftliches Verhältnis entwickeln kann oder die gecoachte Person zu einem späteren Zeitpunkt mit einem neuen Auftrag kommt.

Letztlich bietet die coachende Person Hilfe zur Selbsthilfe und zielt darauf, sich überflüssig zu machen. Im besten Fall ist dieses Ziel mit der letzten Sitzung erreicht.⁸²

Methodischer Ansatz und Vorgehensweise

Selbstverständnis und methodischer Ansatz des Coachings hängen zusammen. Die Regionalstelle Frau & Beruf arbeitet auf der Grundlage eines frauenspezifischen, feministischen Ansatzes. Dabei geht es tatsächlich um parteiliches Engagement für Frauen, begründet mit der Überzeugung, dass Gleichberechtigung und tatsächliche Chancengleichheit von Frauen und Männern ein hohes anzustrebendes Ziel ist – das ja im Übrigen sogar im Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland verankert ist. Ziel ist es insofern, als es noch nicht realisiert ist. Parteilich ist das Engagement insofern, als sich die Regionalstelle in diesem Sinne für Frauen einsetzt und aus genau diesem Grund auch ein Angebot ausschließlich für Frauen macht. Das ist nicht nur legitim und sinnvoll, sondern auch notwendig. In diesem Sinne ist Parteilichkeit eine politische Kategorie.

Das schließt die von der/dem Coach geforderte Neutralität im Coachingprozess nicht grundsätzlich aus. Um der Ehrlichkeit und Transparenz willen muss jedoch klar gesagt werden, dass auf der Grundlage eines frauensorientierten und so gesehen feministischen Welt- und Menschenbildes gearbeitet wird – was auch immer das dann konkret heißen mag.

Hier liegt ein deutlicher Unterschied zum Beispiel zu Christopher Rauen⁸³, nach dessen Meinung „die individuellen Unterschiede der Anliegen [seiner...] Klientinnen und Klienten eine größere Spannweite [haben] als mögliche Unterschiede zwischen den Geschlechtern.“ Er sieht Vorannahmen über Unterschiede zwischen den Geschlechtern als „Pseudoregeln [...] für Denkfale, [...] die sich nicht mehr den Einzelfall anschauen möchten.“ Bedauerlicherweise entspricht es der Erfahrung aus frauenspezifischen Arbeitszusammenhängen,

dass Denkfaulheit eher bei denen zu finden ist, die relevante geschlechtsspezifische Unterschiede und Ungleichbehandlungen von Frauen und Männern sowie daraus resultierende Folgen nicht wahrnehmen wollen. Es geht ja im Coaching genau um Unterschiede, die Unterschiede machen – und die Kategorie Geschlecht ist schließlich eine der grundlegenden menschlichen Differenzierungen. Genau das hält übrigens unter dem Stichwort „managing diversity“ langsam aber sicher Einzug in die Personal- und Organisationsentwicklung von Unternehmen.

Rauens Vorwurf, durch geschlechtsspezifische Sichtweisen sei die geforderte Neutralität der coachenden Person nicht gewährleistet, kann entgegengehalten werden, dass Neutralität und die von vielen Autorinnen und Autoren für das Coaching postulierte Objektivität der coachenden Person ohnehin bestenfalls Fiktion, schlechtestenfalls Ideologie sind. Das Postulat von Transparenz und das Bekenntnis zum angerissenen ethischen Hintergrund sind die Basis des hier dargelegten Coachingansatzes.⁸⁴

Mit seinen skizzierten Überlegungen steht Rauen ganz sicher nicht allein. Das muss bei der Realisierung des Konzepts gegenwärtig sein. – In der Praxis werden diese und ähnliche Fragen beantwortet werden müssen. Den Regionalstellen Frau & Beruf ist das in anderen Zusammenhängen längst „tägliches Brot“ und Bestandteil ihrer Professionalität. Es ist eine strategische Frage, wie solche Konflikte im konkreten Einzelfall zu lösen sind. Die ideologische Grundlage des frauenspezifischen Coachingansatzes ist natürlich nur ein – wenn auch zentraler – Aspekt im Zusammenhang mit der Frage nach dem methodischen Ansatz und Selbstverständnis. Maaß/Ritschl formulieren:

„Coaching ist eine Beratung mit einem vorher festgelegten Ziel [...], eine Begleitung auf Zeit. Sie zielt immer auf die Selbstständigkeit des Gecoachten ab.“⁸⁵

Das Coaching der Regionalstelle Frau & Beruf Hagen/Ennepe-Ruhr beruht auf der Basis des systemisch-lösungsorientierten Ansatzes⁸⁶, der auf dem humanistischen Menschenbild ruht. Neurolinguistisches Programmieren (NLP)⁸⁷ und Themenzentrierte Interaktion (TZI) sowie Elemente aus der Personenzentrierten Gesprächsführung nach Rogers gehören dabei zum methodischen Hintergrund, ohne dogmatisch verwendet zu werden.

Von der coachenden Person werden zahlreiche Kompetenzen erwartet. Jüster, Hildenbrand und Petzold sehen es als Kernkompetenz einer Coach/eines Coachs, „mit Hilfe geeigneter Lernformen in der Lage [zu] sein, folgende Fähigkeiten zu vermitteln:

- Kommunizieren
- Interagieren
- Reflektieren/Metareflektieren
- Führen und Leiten“⁸⁸

Außerdem sieht sich die/der Coach unterschiedlichen Rollenerwartungen gegenüber. Jäger beschreibt diese Rollen im Detail mit den damit verbundenen Anforderungen. Eine reine Auflistung verdeutlicht bereits ihre Vielfältigkeit: Starthelfer, Berater, Moderator, Gutachter, Prozessbegleiter, Trainer, Therapeut, Betreuer, Sponsor, Pate.⁸⁹ Dehner ergänzt noch die Rollen des Wegbegleiters, des Spiegels, der zielorientierten Person, des Reiseberaters, des Zuhörers und der neutralen Person.⁹⁰ Zudem geht Jäger davon aus, dass die Rollen der coachenden Person wechseln, manchmal sogar auch während einzelner Sitzungen.

Die coachende Person muss sich dieser und weiterer Erwartungen seitens der gecoachten Person oder auch der/des Auftraggeberin/s bewusst sein und sich auch entscheiden, ob sie all diese Erwartungen erfüllen kann und will. Zudem muss sie sich fragen, ob sie vielleicht eine „Lieblings- oder Hauptrolle“ hat, die ihrem Selbstverständnis am meisten entspricht.

Ist das so, sollte sie das relativ zu Beginn des Prozesses der gecoachten

Person gegenüber transparent machen. Im vorliegenden Ansatz sind Fragen eines der wichtigsten Instrumente im Coaching⁹¹. Zentrale Aufgabe ist außerdem, den Prozess zu strukturieren, dabei zu unterstützen, das Ziel zu formulieren, es im Blick zu behalten und einen roten Faden erkennbar werden zu lassen.⁹² Es geht im Kern darum, die Coachees dabei zu begleiten, ihre Ziele zu finden und zu erreichen, und in dem Prozess einen Perspektivenwechsel zu ermöglichen und Wahlmöglichkeiten zu erweitern.

Mit Looss und Rauen halte ich es für zentral, dass die gecoachte Person das Gefühl hat, mit der coachenden Person an persönlichen Themen arbeiten zu können. Coach und Coachee, Organisation und Thematik müssen zusammenpassen. Dieses Selbstverständnis schließt auch ein, als Coach Aufträge abzulehnen, wenn sie (oder die Ideologie beziehungsweise das Handeln des Unternehmens) nicht mit dem eigenen Selbstverständnis und Menschenbild vereinbar sind. Das gehört zu einer ethischen Grundhaltung der Coach/des Coachs.

Weiterhin ist es bedeutsam, sich als Coach der eigenen Möglichkeiten und Grenzen, Entwicklungsmöglichkeiten und möglicher „blinder Flecken“ bewusst zu sein beziehungsweise sich damit auseinander zu setzen. Da die Kenntnis der eigenen Person, insbesondere der „blinden Flecken“ immer nur rudimentär und prozesshaft sein kann, erscheint die von vielen postulierte Objektivität und Neutralität der Coach/des Coachs als Fiktion. Sie sollte zwar angezielt, kann jedoch nur fragmentarisch realisiert werden, da zum Unbewussten eben nur begrenzter Zugang besteht (sonst wäre es gerade nicht unbewusst). Sich dessen bewusst zu sein und dazu zu stehen, gehört unbedingt zum verantwortungsbewussten Coaching.

Wie schon erläutert, bietet die Regionalstelle Team-, Gruppen- und Einzel-Coaching an. Oft wird Coaching und Einzel-Coaching synonym gebraucht. Es gibt auch Autoren, die das Einzel-Coaching als die einzig „wahre“ Form des Coachings ansehen. Die Argumente gegen Gruppen-Coaching erscheinen teilweise berechtigt und nachvollziehbar, teilweise jedoch auch rein akademisch und wenig überzeugend.⁹³ Beim Einzel-Coaching steht die gecoachte Person in einem Zweier-Gespräch im Mittelpunkt. Selbstverständlich ist die Beziehung zwischen Coach und Coachee hier in der Regel

intensiver und individueller als in einem Gruppen-Coaching, worin ein Vorteil liegen mag. Berufliche und private beziehungsweise persönliche Themen sind nicht immer scharf zu trennen. Im Einzel-Coaching ist es eher möglich, auch persönliche Themen zu bearbeiten, wenn vom Coachee gewünscht. Insofern erlaubt das Einzel-Coaching größtmögliche Intensität und kann sehr individuellen Bedürfnissen gerecht werden. Die Kehrseite: Das Zweier-Setting ist auch beschränkt auf die Zweierbeziehung. Das heißt Feedback, Anfragen, Perspektivenwechsel können ausschließlich vom Coach eingebracht werden, daneben gibt es kein Korrektiv und keine Ergänzung. Zudem kann das Umfeld der gecoachten Person leichter aus dem Blick verloren gehen.

Was die Schwäche des Einzel-Coachings ist, ist gerade die Stärke des Gruppen-Coachings: Hier werden mehrere Personen gleichzeitig gecoacht, die sich zusätzlich zur coachenden Person gegenseitig unterstützen und wertvolle zusätzliche Ressourcen einbringen können. Das bedeutet, dass der Coachingprozess in der Regel nicht so individuell und persönlich ist wie im Einzel-Coaching, dafür bereichern weitere Personen das Setting, bringen ihre Ideen, Blickwinkel, Anregungen, Feedbacks, Ressourcen ein. Der/die Coach braucht für das Gruppen-Coaching zusätzlich zur Coachingkompetenz eine Kompetenz für die Leitung von Gruppen und Kenntnisse über gruppenspezifische Prozesse.

Als Instrument der Personalentwicklung bietet das Gruppen-Coaching Vorteile, „wenn es dem Coach gelingt, eine Arbeitsatmosphäre zu schaffen, in der die Gruppenmitglieder ihre unterschiedlichen Kenntnisse und Erfahrungen einbringen.“⁹⁴ Das kann zu wertvollen Synergieeffekten führen. Im Angebot der Regionalstellen wird darüber hinaus Frauen die Möglichkeit geboten, sich mit anderen Frauen zu vernetzen, auszutauschen und gegenseitig zu unterstützen. Wie ausgeführt ist Vernetzung ja ein Instrument, das Frauen, die in verantwortliche Positionen kommen – oder dort bleiben – wollen, noch nicht in ausreichendem Maße für sich nutzen.⁹⁵ Team-Coaching ist eine Sonderform des Coachings mit Gruppen. Ein Team ist „eine im beruflichen Funktionszusammenhang stehende Gruppe“.⁹⁶ Hier geht es in der Regel um die „Förderung der Kommunikation, Motivation und Kooperation. [...] Im Mittelpunkt aller Maßnahmen bleibt [...] stets die Förderung beziehungsweise der Erhalt der Selbststeuerungsfähigkeit des Teams:

Das Team muss seine Aufgabe selbst erfolgreich lösen, der Coach fungiert als Analytiker und Prozessberater bei den Treffen und Besprechungen des Teams,⁹⁷ selbstverständlich bezogen auf den geschlossenen Kontrakt.

Die Vorteile sind ähnlich wie beim Gruppen-Coaching. Nachteilig kann sich auswirken, dass – je nachdem, wie die Beziehungen im Team sind – eine intensive, offene und vertrauensvolle Arbeit schwer oder kaum möglich ist. Nicht alles, aber einiges, hängt hier auch ab von der Gruppen-Leitungskompetenz der coachenden Person.

Kooperation

Zur Umsetzung des Konzeptes wurde über Kooperationen der Regionalstelle Frau & Beruf mit einem oder mehreren Kooperationspartnerinnen und -partnern nachgedacht. Dabei spielten folgende Fragestellungen eine Rolle: Was spricht für, was gegen eine Kooperation? Wer kommt für eine Kooperation in Frage? Welche Kriterien liegen der Entscheidung für mögliche Kooperationen zugrunde?

Argumente für und gegen eine Kooperation

Für eine Kooperation spricht, dass mehr Ressourcen zur Verfügung stehen: mehr Zeit, Geld, Personal, Kontakte zu Unternehmen/Frauen, Know-how usw. Außerdem würden sich durch eine Kooperation mehr Institutionen/Personen mit dem Projekt identifizieren und sich dafür engagieren.

Gegen eine Kooperation spricht vor allem, dass diverse Absprachen nötig sind, was zunächst einmal Ressourcen bindet. Ob sich dieser Ressourceneinsatz auszahlt, ist vorab nicht immer absehbar. Erfahrungsgemäß sind Kooperationspartnerinnen und -partner

nicht immer verlässlich, Klärungs- und Aushandlungsprozesse (in den jeweiligen Institutionen und zwischen den Institutionen) oft sehr zeit- und arbeitsintensiv. Möglicherweise verschlingen die Suche nach Kooperationspartnerinnen und -partnern und der Prozess des Aushandelns der Kooperation mehr Ressourcen als sie freizusetzen. Das wäre kontraproduktiv.

Möglich ist auch, dass Kooperationspartnerinnen und -partner auf die Gestaltung des Konzepts dergestalt Einfluss nehmen wollen, dass sein spezifischer Charakter verloren ginge oder verwässert würde. Langwierige Aushandlungsprozesse könnten eine Umsetzung verzögern, schlimmstenfalls verhindern. Grundsätzlich ist bei jedem Projekt neu abzuwägen, ob eine Kooperation als sinnvoll und effektiv angesehen wird.

Als mögliche Kooperationspartnerinnen und -partner kommen im Kontext des Regionalstellenangebots Kammern, Wirtschaftsförderungen, die Regionalagentur und Gewerkschaften in Frage.

Kriterien der Entscheidung für eine Kooperation

Folgende Kriterien sind relevant bei der Entscheidung für eine Kooperationspartnerin oder einen -partner:

- Sind (gute, nützliche) Unternehmenskontakte vorhanden?
- Liegen bereits Kooperationserfahrungen mit der Institution vor?
- Wenn ja, welcher Art?
- Welchen Ruf hat die Institution (bei Unternehmen) in der Region?
- Ist eine gute (verlässliche, unterstützende, effektive, ...) Kooperation mit der Institution zu erwarten?
- Ist das Konzept mit der Institution im Prinzip so realisierbar?

- Kann davon ausgegangen werden, dass die Kooperation die Realisierung des Konzepts vereinfacht oder verkompliziert?
- Nützt die Kooperation bei der Umsetzung des Projektes? Können die Ziele durch die Kooperation besser erreicht werden?

Aufgrund der aktuellen Rahmenbedingungen und der Gewichtigkeit der Argumente gegen eine Kooperation wurde entschieden, dieses Angebot zunächst alleine durchzuführen, Erfahrungen zu sammeln, uns mit dem Projekt zu profilieren und dann gegebenenfalls für folgende Durchläufe Kooperationen einzugehen und/oder Drittmittel zu akquirieren.

Sollte das Projekt erfolgreich sein, wäre mittelfristig auch über eine Kooperation mit Unternehmensberaterinnen oder anderen Freiberuflichen nachzudenken, die einen Teil des Coaching-Angebots in unserem Auftrag umsetzen. Die Seminare werden ohnehin mit Honorarreferentinnen durchgeführt. Allerdings soll ein Teil des Coachings immer in eigener Hand bleiben, weil sich einige der Ziele der Regionalstelle nur durch persönliche Kontakte und Präsenz zu Frieden stellend realisieren lassen. Dazu gehören zum Beispiel die Kontakte zu den Betrieben.

Evaluation

Wie ist das Projekt gelaufen, wie läuft das Projekt? Was wird von Teilnehmerinnen, Betrieben und von uns als Regionalstelle Frau & Beruf als gut bewertet? Wo sehen Teilnehmerinnen, Betriebe, wir Veränderungsbedarf? Soll es eine Fortsetzung geben?

Einführung

„Anstatt Dinge richtig zu tun, ist es effektiver, die richtigen Dinge zu tun.“ (Peter S. Drucker)⁹⁸

Am effektivsten ist es wohl, die richtigen Dinge richtig zu tun. Dabei kann und soll Evaluation helfen.

Welche Evaluationsform (persönliches Interview, Fragebogen etc.) sinnvoll ist, wird erst während der Umsetzung entschieden, wenn die beteiligten Frauen und Unternehmen bekannt sind und eingeschätzt werden kann, welche Form am effektivsten ist. Außerdem werden sich, je nach individuellem Kontrakt, für die einzelnen Coachingprozesse Unterschiede ergeben.

Sinn und Grenzen einer Evaluation wurden bereits thematisiert. Letztlich geht es um die schwer zu beantwortende Frage, wann denn eigentlich ein Coaching erfolgreich ist – und das ist natürlich davon abhängig, wer was unter erfolgreich versteht. So kann es durchaus sein, dass eine gecoachte Frau das Coaching für sich als äußerst erfolgreich bewertet, weil sie erkannt hat, dass sie in ihrem Unternehmen keinerlei Aufstiegschancen hat und sich deshalb dafür entschieden hat, eine neue berufliche Herausforderung zu suchen. Das Unternehmen, in dem die Frau angestellt ist, wird dieses Coachingergebnis sicherlich anders bewerten. Letztlich muss der Erfolg gemessen werden an den zwischen den Coachingpartnerinnen und -partnern (Coach, Coachee und gegebenenfalls noch AuftraggeberIn) vereinbarten Zielen – in dem Wissen darum, dass der subjektive Faktor dabei sehr groß ist.

Zielgruppen und Formen der Evaluation

Angedacht ist, die Evaluation auf verschiedenen Ebenen erfolgen zu lassen, nämlich zum einen die gecoachten Frauen und die Unternehmen zu befragen und zum anderen als Coach und schließlich auch im Regionalstellenteam eine Auswertung vorzunehmen. Dass der Fokus dabei jeweils unterschiedlich ist, versteht sich von selbst. Einerseits geht es um eine persönliche Auswertung der gecoachten Person bzw. eine Evaluation im Unternehmen, andererseits aber immer auch um die Konsequenzen für das Angebot seitens der Regionalstelle Frau & Beruf.

Die gecoachten Frauen⁹⁹

Eine erste persönliche Auswertung erfolgt selbstverständlich als Abschluss des Coachingprozesses und wird gegebenenfalls vervollständigt durch ein Gespräch/Interview oder als Fragebogen im Anschluss an den Coachingprozess.

Folgende Fragen sind in diesem Zusammenhang wichtig:

- Sind Sie zufrieden mit dem Verlauf und den Ergebnissen des Coachings?
- Wenn ja, warum? Wenn nein, warum nicht?
- Hat sich für Sie persönlich und/oder in Ihrem Betrieb durch den Coachingprozess etwas verändert (gegebenenfalls was)?
- Was würden Sie als Ihren größten persönlichen Erfolg im Rahmen des Coachingprozesses beschreiben?
- Was war für Sie im Rahmen des Coachingprozesses besonders wichtig?

Weitere Fragen, die interessant sind im Zusammenhang mit der Vermarktung des Angebots und der Regionalstelle Frau & Beruf:

- War das Ihre erste Erfahrung mit Coaching?

- Wie haben Sie von dem Angebot erfahren?
- Würden Sie das Coaching weiterempfehlen?
- War Ihnen die Regionalstelle Frau & Beruf vor dem Coaching bekannt? Wenn ja, wodurch?
 - Presse
 - Veranstaltungen
 - Veröffentlichungen der Regionalstelle
 - Berichte anderer Personen
 - Eigene Beratung durch die Regionalstelle
 -
- Haben Sie Ideen/Anregungen für weitere Coaching-Angebote der Regionalstelle Frau & Beruf sowie bzgl. der Inhalte, Struktur, Vermarktung etc.?
- Haben Sie Ideen/Anregungen für Angebote der Regionalstelle Frau & Beruf im Bereich der Qualifizierung für Frauen?
- Wer in Ihrem Unternehmen/Ihrer Institution könnte Interesse an Angeboten der Regionalstelle Frau & Beruf haben? Bitte ggf. Kontaktdaten angeben.

Die Unternehmen der gecoachten Frauen

Je nachdem ob ein persönlicher Kontakt vorhanden ist und was als effektiver und sinnvoller im Hinblick auf mögliche künftige Kooperationen eingeschätzt wird, erfolgt die Evaluation als persönliches Auswertungsgespräch oder per Fragebogen.

Folgende Fragen sind in diesem Zusammenhang wichtig:

- Gibt es in Ihrem Unternehmen systematische Personal-/Organisationsentwicklung? Bitte gegebenenfalls AnsprechpartnerIn nennen.

- Falls es Personal-/Organisationsentwicklung gibt: Ist Coaching ein Bestandteil davon?
- Haben sich durch das Coaching konkrete Veränderungen in Ihrem Unternehmen ergeben? Welche?

Und auch hier wieder weitere Fragen, die für uns interessant sind im Zusammenhang mit der Vermarktung des Angebots und der Regionalstelle Frau & Beruf:

- War Ihnen die Regionalstelle Frau & Beruf vor dem Coaching bekannt?
- Wenn ja, wodurch?
 - Presse
 - Veranstaltungen
 - Veröffentlichungen der Regionalstelle
 - Berichte anderer Personen
 - Eigene Beratung durch die Regionalstelle
 - Kooperation mit der Regionalstelle
 - ...
- Haben Sie Interesse daran, künftig unternehmensrelevante Informationen der Regionalstelle Frau & Beruf zu erhalten, zum Beispiel unseren Newsletter für Betriebe?
- Haben Sie Anregungen für weitere Angebote der Regionalstelle bzgl. der Qualifizierung von Mitarbeiterinnen?
- Haben Sie Interesse an einer Unterstützung durch die Regionalstelle Frau & Beruf?
Zum Beispiel
 - im Rahmen Ihrer Personal- und Organisationsentwicklung
 - zum Thema Work-Life-Balance, Vereinbarkeit von Familie und Beruf
 - zum Thema Arbeitszeiten
 - zum Thema Ausbildung
 -
- Möchten Sie, dass wir mit Ihnen Kontakt aufnehmen?
Falls ja, nennen Sie bitte eine Ansprechperson mit Kontaktdaten.

Dieser Teil der Evaluation wird auch davon abhängen, ob die Unternehmen bereit sind, für eine solche Evaluation Zeit zu investieren. Hier müsste der Nutzen für das Unternehmen klar transportiert werden. Außerdem müsste im Einzelfall entschieden werden, ob eine solche Evaluation im Blick auf unsere Ziele und die der Frau nützlich ist.

Persönliche Evaluation der Coachenden

Diese persönliche Auswertung der coachenden Person erfolgt anhand folgender Fragen:

- Bin ich grundsätzlich zufrieden? Womit? Womit nicht?
- Wie schätze ich im Rückblick meine Kompetenzen ein? Feldkompetenz, (methodische) Coachingkompetenz...

Wie schätze ich Folgendes ein:

- Marketing des Angebots
- Ausgestaltung des Angebots (Einzel-, Gruppen-, Team-Coaching)
- Zielgruppe
- Inhalte und Methoden
- Rahmen (Kosten, Zeit, Ort etc.)
- Künftige Kooperationen

Evaluation im Regionalstellenteam

Und last, not least erfolgt selbstverständlich auch eine Evaluation im Team der Regionalstelle Frau & Beruf und zwar in folgenden Schritten: Die Bewertung der anonymisierten und zusammengefassten Auswertung der Rückmeldung seitens der gecoachten Personen und Unternehmen sowie der Reflexion der coachenden Person bilden die Grundlage für die Entscheidung über eine (gegebenenfalls modifizierte) Fortsetzung bzw. eine Entscheidung über ein völlig neues Angebot im Rahmen des Arbeitsschwerpunktes „Betriebliche Chancengleichheit“ und zwar jeweils unter Berücksichtigung der personellen und materiellen Ressourcen und Prioritätensetzungen für die Arbeit.

Was ich noch zu sagen hätte ... – Ausblick

Resümees sind an den passenden Stellen gezogen, die wesentlichen Fakten benannt. Deshalb an dieser Stelle statt einer möglicherweise langweiligen Zusammenfassung eine hoffentlich inspirierende Geschichte, die nicht nur, aber auch unter dem Aspekt „Coaching von Frauen im Rahmen der Personal- und Organisationsentwicklung“ Denkanstöße geben kann ...

Starfish

– eine Geschichte nach L. Eiseley¹⁰⁰

“Once upon a time, there was a wise man who used to go to the ocean to do his morningwalk. One day as he looked down the beach he saw a human figure moving. He smiled to himself and began to walk faster to catch up.

As he got closer, he saw it was a young man who was picking up something and very gently throwing it into the ocean. He called “Good morning! What are you doing?”

The young man paused, looked up and replied, “Throwing starfish into the ocean. The sun is up and the tide is going out. And if I don’t throw them in they’ll die.”

“But young man, don’t you realise, that there are miles and miles of beach and starfish all along it. You can’t possibly make a difference.”

The young man listened politely. Then bent down, picked up another starfish and threw it into the sea, past the breaking waves. “It makes a difference for that one”, he replied.

*Vision without action is just a dream.
Action without vision passes time.
Vision with action can change the world.”*

- Böning, Uwe:** Coaching: Der Siegeszug eines Personalentwicklungsinstrumentes. Eine 10-Jahres-Bilanz, in: Rauen, Handbuch, S. 21 – 43, zitiert als: Böning, Coaching
- BMFSFJ:** Frauen in Deutschland, Berlin 2002, S. 39, zitiert als: BMFSFJ, Frauen
- Buchhorn, Eva:** Die ausgebremste Karriere, in: www.manager-magazin.de/koepfe/artikel/0,2828,201790,00.html
- Carroll, Lewis:** Alice im Wunderland, Reinbek bei Hamburg 1993, zitiert als: Carroll, Alice
- Dehner, Ulrich:** Leitfaden für das erste Coaching-Gespräch, in: Rauen, Handbuch, S. 293 – 307, zitiert als: Dehner, Leitfaden
- Ennepe-Ruhr-Kreis (Hg.):** Strukturbericht EN für 1999/2000, Schwelm, vorgelegt im Januar 2001, zitiert als: Strukturbericht EN
- Goos, Gisela/Hansen, Katrin:** Frauen in Führungspositionen. Erfahrungen, Ziele, Strategien, Münster. New York. München. Berlin 1999, zitiert als: Goos/Hansen, Frauen
- Graf-Götz, Friedrich/Glatz, Hans:** Organisation gestalten. Neue Wege und Konzepte für Organisationsentwicklung und Selbstmanagement, Weinheim. Basel ³2001, zitiert als: Graf-Götz, Organisation
- HABEQ** (Hagener Beschäftigungs- und Qualifizierungsförderung GmbH) (Hg.): Prospect. Regionales Arbeitsmarktmonitoring in Hagen/Ennepe-Ruhr, Branchenauswahl, Hagen, Sitzung der Steuerungsgruppe am 13.05.2003, zitiert als: Prospect-Branchenauswahl
- HABEQ** (Hagener Beschäftigungs- und Qualifizierungsförderung GmbH) (Hg.): Prospect. Regionales Arbeitsmarktmonitoring in Hagen/Ennepe-Ruhr: Ergebnisse der Telefonbefragung von Unternehmen, Hagen, präsentiert am 28.07.2003, zitiert als: Prospect – Telefonbefragung
- Hamm, Wolfgang:** Systemisches Coaching, in: Rauen, Handbuch, S. 373 – 390, zitiert als: Hamm, Coaching
- ISA Consult,** Bochum (Beratungsgesellschaft für Innovation, Strukturpolitik und Arbeit GmbH) (Hg.): Branchenreport: Gesundheitswirtschaft in der Märkischen Region. Potenziale und Perspektiven, Bochum, November 2000, zitiert als: Branchenreport
- Jäger, Roland:** Praxisbuch Coaching. Erfolg durch Business-Coaching, Offenbach 2001, zitiert als: Jäger, Praxisbuch
- Jüster, Markus/Hildenbrand, Claus-Dieter/Petzold, Hiliarion:** Coaching in der Sicht von Führungskräften – eine empirische Untersuchung, in: Rauen, Handbuch, S. 45 – 66, zitiert als: Jüster, Coaching
- Kaminski, Eva:** 30 Minuten für mehr Erfolg durch Coaching, Offenbach 2001, zitiert als: Kaminski, Minuten
- Kiefer, Bernd-Uwe:** Noch einmal: Personalentwicklung – quo vadis?, in: Freimuth, Joachim
- Haritz, Jürgen/Kiefer, Bernd-Uwe:** Auf dem Weg zum Wissensmanagement. Personalentwicklung in der lernenden Organisation, Göttingen 1997, S. 413 – 435, zitiert als: Kiefer, Personalentwicklung
- Klein, Olaf Georg:** Grundlagen, Themen und Methoden eines Coaching-Prozesses mit konstruktivistischem Hintergrund, in: Rauen, Handbuch, S. 143 – 160, zitiert als: Klein, Grundlagen
- Looss, Wolfgang:** Unter vier Augen: Coaching für Manager, München 2002, zitiert als: Looss, Augen
- Looss, Wolfgang/Rauen, Christopher:** Einzel-Coaching – Das Konzept einer komplexen Beratungsbeziehung, in: Rauen, Handbuch, S. 115 – 142, zitiert als: Looss/Rauen, Einzel-Coaching
- Maaß, Evelyn & Ritschl, Karsten:** Coaching mit NLP. Erfolgreich coachen in Beruf und Alltag. Ein Übungsbuch, Paderborn 1997, zitiert als: Maaß, Coaching
- Matthies, Hildegard/Kullmann, Ellen/Oppen, Maria/Simon, Dagmar:** Karrieren und Barrieren im Wissenschaftsbetrieb, Geschlechterdifferente Teilhabechancen in außer-universitären Forschungseinrichtungen, Berlin 2001, zitiert als: Matthies, Karrieren
- Neges, Gertrud/Neges, Richard:** Kompaktwissen Management. Alles, was Führungskräfte wissen müssen. Mit vielen Fallbeispielen und Checklisten, Wien. Frankfurt² 1999, zitiert als: Neges, Kompaktwissen
- Presseinformation des Ministeriums für Gesundheit, Soziales, Frauen und Familie vom 07.11.2003:** „Frauenministerin empfängt 130 Führungsfrauen im Düsseldorfer Stadttor. Ministerin Birgit Fischer: Netzwerke sind Grundlage für den beruflichen Erfolg“, zitiert als: Presseinformation, 07.11.2003
- Rauen, Christopher (Hg.):** Handbuch Coaching, Göttingen. Bern. Toronto. Seattle²2002, zitiert als: Rauen, Handbuch

- Rauen, Christopher:** Varianten des Coachings im Personalentwicklungsbereich, in: Rauen: Handbuch, S. 67 – 94, zitiert als: Rauen, Varianten
- Rauen, Christopher:** Der Ablauf eines Coaching-Prozesses, in: Rauen, Handbuch, S. 233 – 249, zitiert als: Rauen, Ablauf Regionalstelle Frau & Beruf Hagen/Ennepe-Ruhr (Hg.): Jahresbericht 1998/1999, Hagen. Ennepetal 2000, zitiert als: Jahresbericht 98/99
- Regionalstelle Frau & Beruf Hagen/Ennepe-Ruhr (Hg.):** Newsletter „zur sache: frau & beruf“, Nr. 1, 2002: Die Zukunft der Arbeit. Einsichten. Lösungsansätze. Aussichten, zitiert als: Newsletter, Nr. 1
- Regionalstelle Frau & Beruf Hagen/Ennepe-Ruhr (Hg.):** Newsletter „zur sache: frau & beruf“, Nr. 3, November 2003: Arbeitsmarktpolitik für Frauen. Ein Blick über den Tellerrand, zitiert als: Newsletter, Nr. 3
- Regionalstelle Frau & Beruf Hagen/Ennepe-Ruhr u. a. (Hg.):** Newsletter „zur sache: frau & beruf“, Nr. 4, Juli 2004: Zukunftsbranche Gesundheitswirtschaft – Chance für Frauen?, zitiert als: Newsletter, Nr. 4
- Rolf Th. Stiefel:** Personalentwicklung in Klein- und Mittelbetrieben. Innovationen durch praxiserprobte PE-Konzepte, Leonberg 2002, zitiert als: Stiefel, Personalentwicklung
- Schmidt-Tanger, Martina/Kreische, Jörn:** NLP-Modelle. Fluff & Facts. Das Basiskurs-Begleitbuch. Freiburg i. B. 1994, zitiert als: Schmidt-Tanger/Kreische: NLP-Modelle
- Schmidt-Tanger, Martina:** Veränderungscoaching. Kompetent verändern. NLP im Changemanagement, im Einzel- & Teamcoaching. Paderborn 1998, zitiert als: Schmidt-Tanger, Veränderungscoaching
- Schweppenhäußer, Anne/Fromm, Michael:** Coaching mit NLP (Neurolinguistischem Programmieren), in: Rauen, Handbuch, S. 355 – 371, zitiert als: Schweppenhäußer/Fromm, Coaching
- Wimmer, Rudolf:** Die Zukunft von Führung. Brauchen wir noch Vorgesetzte im herkömmlichen Sinn?, in: Organisationsentwicklung 4/96, S. 46 – 57, zitiert als: Wimmer, Zukunft
- Wolf, Kirsten:** Karriere gegen die Tradition, in: DIE ZEIT vom 3. Juni 2004, zitiert als: Wolf, Karriere

Anmerkungen

- 1 Rauen, Christopher (Hg.): Handbuch Coaching, Göttingen. Bern. Toronto. Seattle²2002, S. 432 (Glossar), künftig als: Rauen, Handbuch
- 2 Looss, Wolfgang: Unter vier Augen: Coaching für Manager, München 2002, S. 13, künftig als: Looss, Augen. Zur Unschärfe des Coaching-Begriffs und den unterschiedlichen Definitionsversuchen vgl. auch Rauen, Handbuch, S. 12 ff., S. 67 ff. Auf S. 25 findet sich eine schematische Darstellung der Entwicklung des Coaching-Begriffs. Vgl. auch Jäger, Roland: Praxisbuch Coaching. Erfolg durch Business-Coaching, Offenbach 2001, S. 10 ff., künftig als: Jäger, Praxisbuch
- 3 Wahren, H.-K. zitiert nach Rauen, Handbuch, S. 13
- 4 Klein, Olaf-Georg: Grundlagen, Themen und Methoden eines Coaching-Prozesses mit konstruktivistischem Hintergrund, S. 143, in: Rauen, Handbuch, S. 143-160, künftig als: Klein, Grundlagen
- 5 ebd., S. 143 f. Zu den Abgrenzungen vgl. auch Maaß, Evelyn & Ritschl, Karsten: Coaching mit NLP. Erfolgreich coachen in Beruf und Alltag. Ein Übungsbuch, Paderborn 1997, S. 19-23, künftig als: Maaß, Coaching; Rauen, Handbuch, S. 13. Zu fachlichen Anleihen und Quellen des Coachings vgl. Looss, Augen, S. 24-32. Zur Geschichte und zu Arten des Coachings vgl. Jäger, Praxisbuch, S. 13-16 und Böning, Uwe: Coaching: Der Siegeszug eines Personalentwicklungsinstruments. Eine 10-Jahres-Bilanz, S. 22-33, in: Rauen, Handbuch, künftig als: Böning, Coaching
- 6 Schmidt-Tanger, Martina: Veränderungscoaching. Kompetent verändern. NLP im Changemanagement, im Einzel- & Teamcoaching, Paderborn 1998, S. 60, künftig als: Schmidt-Tanger: Veränderungscoaching
- 7 Vgl. Looss, Wolfgang und Rauen, Christopher: Einzel-Coaching – Das Konzept einer komplexen Beratungsbeziehung, S. 116, in: Rauen, Handbuch, S. 115-142, künftig als: Looss/Rauen, Einzel-Coaching
- 8 Vgl. Kaminski, Eva: 30 Minuten für mehr Erfolg durch Coaching, Offenbach 2001, S. 17, künftig als: Kaminski, Minuten
- 9 Rauen, Handbuch, S. 432 (Glossar)
- 10 Über die durchschnittliche Dauer eines solchen Prozesses gibt es unterschiedliche Annahmen. Bayer beispielsweise setzt dafür zwei bis drei Jahre an, was eher unüblich lang ist. Vgl. Bayer, Hermann: Der Aufbau von Coaching-Kompetenz. Coaching bei Veränderungsprozessen in einem mittelständischen Betrieb, S. 310, in: Rauen, Handbuch, S. 309-329, künftig als: Bayer, Aufbau
- 11 Kiefer, Bernd-Uwe: Noch einmal: Personalentwicklung – quo vadis?, S. 413, in: Freimuth, Joachim/Haritz, Jürgen/Kiefer, Bernd-Uwe (Hg.): Auf dem Weg zum Wissensmanagement. Personalentwicklung in der lernenden Organisation, Göttingen 1997, S. 413-435, künftig als: Kiefer, Personalentwicklung
- 12 Vgl. zu diesen Unterscheidungen Looss, Augen, S. 145-152; Rauen, Christopher: Varianten des Coachings im Personalentwicklungsbereich, S. 67-82, in: Rauen: Handbuch, S. 67 – 94, künftig als: Rauen, Varianten; Maaß, Coaching, S. 43-46; Jäger, Praxisbuch, S. 16. Zur Führungskraft als Coach vgl. Neges, Gertrud und Neges, Richard: Kompaktwissen Management. Alles, was Führungskräfte wissen müssen. Mit vielen Fallbeispielen und Checklisten, Wien. Frankfurt²1999, S. 214-220, künftig als: Neges: Kompaktwissen; Graf-Götz, Friedrich/Glatz, Hans: Organisation gestalten. Neue Wege und Konzepte für Organisationsentwicklung und Selbstmanagement, Weinheim. Basel³2001, S. 122 ff., künftig als: Graf-Götz: Organisation
- 13 Zur Unterscheidung vgl. auch Schmidt-Tanger: Veränderungscoaching, S. 60 f. Zur Zwickmühle und den Loyalitätskonflikten interner Coachs vgl. auch Looss, Augen, S. 201
- 14 Eine ganz andere Position dazu vertritt allerdings Hermann Bayer in: Bayer, Aufbau, hier s. v. a. S. 310-314. Bayer versteht Coaching als längerfristige (zwei bis drei Jahre dauernde) Weiterbildungsinvestition für Führungskräfte in Betrieben. Er sieht Coaching grundsätzlich als internes Coaching und hält seine Sicht für „umfassender, genauer und vertiefender als manche heute gängige Definition im deutschen Sprachraum, welche den Teilbereich `Coaching als externe Beratung´ betont. [...] Coaching-Kompetenz als Gestaltung und Beschleunigung sozialer Prozesse wird zum Kern der Steuerung von Veränderungsprozessen im Betrieb.“, ebd., S. 313. Für Bayer bildet „Coaching-Kompetenz die Kernkompetenz des Führungsberufs“ (ebd., S. 315). Die Auseinandersetzung um internes und externes Coaching soll hier nicht wiederholt werden. Für das Angebot der Regionalstelle Frau & Beruf gilt, was Schmidt-Tanger dazu formuliert, dass nämlich die Freiheitsgrade bei einer/m externen/m Coach am größten sind. Vgl. Schmidt-Tanger: Veränderungscoaching, S. 61. – Diesen Vorteil des externen Coachings gilt es von uns als Regionalstelle Frau & Beruf zu nutzen! Stiefel sieht Coaching als Instrument erfolgreicher innovationsfördernder Weiterbildungs- und Personalentwicklungsarbeit und geht in dem Zusammenhang selbstverständlich von internem Coaching aus. Das Verhältnis zwischen externem und internem Coaching problematisiert er in diesem Zusammenhang nicht einmal. Vgl. Stiefel, Rolf Th.: Personalentwicklung in Klein- und Mittelbetrieben. Innovationen durch praxiserprobte PE-Konzepte, Leonberg 2002, S. 82-98, künftig als: Stiefel, Personalentwicklung
- 15 Jäger, Praxisbuch, S. 12; Looss ist demgegenüber der Ansicht, dass es Gruppen-Coaching nicht gibt; s. Looss, Augen, S. 154 ff. In der Literatur wird Coaching übereinstimmend als Personalentwicklungsinstrument betrachtet. Vgl. dazu Jüster, Markus/Hildenbrand, Claus-Dieter/Petzold, Hilarion: Coaching in der Sicht von Führungskräften – eine empirische Untersuchung, S. 46, in: Rauen, Handbuch, S. 45 – 66, künftig als: Jüster, Coaching; vgl. auch Rauen, Varianten
- 16 Mit Empowerment ist hier gemeint: das Vermögen, das Menschen durch ihr Wissen, ihr Können und ihre Motivation haben, zu erkennen und zu nutzen
- 17 Jüster, Coaching, S. 62
- 18 Böning, Coaching, S. 21-43
- 19 Vgl. ebd., S. 22
- 20 Vgl. ebd., S. 23
- 21 Kiefer, Personalentwicklung, S. 426
- 22 ebd., S. 433
- 23 ebd., S. 419
- 24 Rudolf Wimmer, Die Zukunft von Führung. Brauchen wir noch Vorgesetzte im herkömmlichen Sinn?, S. 47, in: Organisationsentwicklung 4/96, S. 46-57, künftig als: Wimmer, Zukunft
- 25 ebd., S. 53

- 26 ebd., S. 53
- 27 ebd., S. 54
- 28 Der Folder ist einsehbar auf der Homepage der Regionalstelle Frau & Beruf Hagen/Ennepe-Ruhr unter www.frau-beruf-hagen.de. Zum Nutzen von Coaching für Unternehmen vgl. Rauen, Christopher: Der Ablauf eines Coaching-Prozesses, S. 240, in: Rauen, Handbuch, S. 233-249, künftig als: Rauen, Ablauf und Bayer, Aufbau, S. 309 f.
- 29 Maaß, Coaching, S. 16 f.
- 30 Looss, Augen, S. 44
- 31 zitiert nach: Schmidt-Tanger, Veränderungscoaching, S. 53
- 32 Böning, Coaching, S. 22
- 33 ebd., S. 28
- 34 ebd., S. 28
- 35 Maaß, Coaching, S. 17
- 36 Böning, Coaching, S. 40 f.
- 37 Looss, Augen, S. 182; S. 179: Die Personalentwicklung „muss gemäß ihrem Auftrag dafür sorgen, dass die Führungskräfte (wie alle anderen Mitarbeiter auch) gemäß den Interessen des Unternehmens herangebildet werden, was die Qualifikation und Leistungsbereitschaft, die Wertorientierung und die beziehungsmaßige Vernetzung betrifft. Sie muss, kurz gesagt, dafür sorgen, dass die „Ressource Mensch“ einwandfrei und optimal verfügbar ist und nach den Erfordernissen der Unternehmenssituation „funktioniert“. Gleichzeitig ist diese „Ressource Mensch“ aber nicht beliebig instruierbar, formbar, manipulierbar, sondern besitzt zum Glück eine Autonomie der Denkens, Fühlens, Wollens und Handelns. Der sozialtechnische Zugriff gelingt also nicht, jede Maßnahme der Personalentwicklung ist letztlich eine Maßnahme mit ‚offenem Ende‘.“ Zum Verhältnis PE/OE und Beratung vgl. auch ebd., S. 198-201
- 38 Jüster, Coaching, S. 47; vgl. ebd., S. 64 f.
- 39 ebd., S. 65
- 40 Buchhorn, Eva: Die ausgebremste Karriere, in: www.manager-magazin.de/koepfe/artikel/0,2828,201790,00.html, künftig als: Buchhorn, Karriere. Es gibt unterschiedliche Zahlen über den Anteil von Frauen in Führungspositionen. Allen gemeinsam ist jedoch, dass der Anteil – gemessen am Anteil von Frauen an der (Erwerbs-) Bevölkerung – äußerst gering ist. Vgl. dazu auch Goos, Gisela/Hansen, Katrin: Frauen in Führungspositionen. Erfahrungen, Ziele, Strategien, Münster. New York. München. Berlin 1999, insbesondere S. 98-100; künftig als: Goos/Hansen, Frauen und BMFSFJ: Frauen in Deutschland, Berlin 2002, S. 39, künftig als: BMFSFJ, Frauen
- 41 Vgl. Wolf, Kirsten, Karriere gegen die Tradition, in: DIE ZEIT vom 3. Juni 2004, S. 25, künftig als: Wolf, Karriere
- 42 Vgl. Regionalstelle Frau & Beruf Hagen/Ennepe-Ruhr (Hg.): Newsletter „zur sache: frau & beruf“, Nr. 3, November 2003: Arbeitsmarktpolitik für Frauen. Ein Blick über den Tellerrand, künftig als: Newsletter, Nr. 3
- 43 Vgl. zum Beispiel Matthies, Hildegard/Kullmann, Ellen/Oppen, Maria/Simon, Dagmar: Karrieren und Barrieren im Wissenschaftsbetrieb, Geschlechterdifferente Teilhabechancen in außeruniversitären Forschungseinrichtungen, Berlin 2001, künftig als: Matthies, Karrieren
- 44 Presseinformation des Ministeriums für Gesundheit, Soziales, Frauen und Familie vom 07.11.2003: „Frauenministerin empfängt 130 Führungsfrauen im Düsseldorfer Stadttor. Ministerin Birgit Fischer: Netzwerke sind Grundlage für den beruflichen Erfolg“, künftig als: Presseinformation, 07.11.2003
- 45 Vgl. dazu: Regionalstelle Frau & Beruf Hagen/Ennepe-Ruhr (Hg.): Newsletter „zur sache: frau & beruf“, Nr. 1, 2002: Die Zukunft der Arbeit. Einsichten. Lösungsansätze. Aussichten, v. a. S. 1, künftig als: Newsletter, Nr. 1
- 46 Vgl. HABEQ (Hagener Beschäftigungs- und Qualifizierungsförderung GmbH), (Hg.): Prospect. Regionales Arbeitsmarktmonitoring in Hagen/Ennepe-Ruhr, Branchenauswahl, Hagen, Sitzung der Steuerungsgruppe am 13.05.2003, künftig als: Prospect-Branchenauswahl; HABEQ (Hagener Beschäftigungs- und Qualifizierungsförderung GmbH) (Hg.): Prospect. Regionales Arbeitsmarktmonitoring in Hagen/Ennepe-Ruhr: Ergebnisse der Telefonbefragung von Unternehmen, Hagen, präsentiert am 28.07.2003, künftig als: Prospect – Telefonbefragung; Ennepe-Ruhr-Kreis (Hg.): Strukturbericht EN für 1999/2000, Schwelm, vorgelegt im Januar 2001, künftig als: Strukturbericht EN; Regionalstelle Frau & Beruf Hagen/Ennepe-Ruhr (Hg.): Jahresbericht 1998/1999, Hagen. Ennepetal 2000, künftig als: Jahresbericht 98/99; ISA Consult, Bochum (Beratungsgesellschaft für Innovation, Strukturpolitik und Arbeit GmbH) (Hg.): Branchenreport: Gesundheitswirtschaft in der Märkischen Region. Potenziale und Perspektiven, Bochum, November 2000, künftig als: Branchenreport
- 47 Jahresbericht 98/99, S. 3
- 48 Prospect-Branchenauswahl, S. 8 f. und 20; Branchenreport, S. 12. Der Branchenreport „Gesundheitswirtschaft in der Märkischen Region“ von November 2000 konstatiert, dass „die Gesundheitswirtschaft in der Märkischen Region ein bedeutsamer Wirtschaftsfaktor“ (ebd., S. 39) ist. Im Regionalen Entwicklungskonzept für die Märkische Region von 1999 wird die Gesundheitswirtschaft als ein zentrales Handlungsfeld für die nachhaltige Entwicklung in der Region formuliert (Entwicklungskonzept, S. 1). Vgl. auch: Regionalstelle Frau & Beruf Hagen/Ennepe-Ruhr u. a., (Hg.): Newsletter „zur sache: frau & beruf“, Nr. 4, Juli 2004: Zukunftsbranche Gesundheitswirtschaft – Chance für Frauen?, künftig als: Newsletter, Nr. 4
- 49 Prospect-Branchenauswahl, S. 8 f.
- 50 In der Literatur wird überwiegend behauptet, dass Coaching inzwischen ein recht etabliertes Angebot sei. Für die Region Hagen/Ennepe-Ruhr, die z.T. eher ländlich geprägt ist und in der vor allem kleine und mittlere Unternehmen (mittelständische Struktur) ansässig sind, lässt sich diese Behauptung – nach Ansicht der befragten ExpertInnen und auch unserer Erfahrung nach – nicht aufrechterhalten und muss selbstverständlich bei Konzeption und Vermarktung des Angebotes berücksichtigt werden.
- 51 Böning, Siegeszug, S. 34; Jäger, Praxisbuch, listet auf S. 24 und 26 zahlreiche Coachingziele und Einsatzmöglichkeiten von Coaching auf.
- 52 Zu Themen und Inhalten des Coachingprozesses vgl. auch Jüster, Coaching, S. 58-61

- 53 Jäger, Praxisbuch, S. 19
- 54 Beispielsweise könnten wir es uns – auch wenn wir es fachlich für sinnvoll halten würden – aus Gründen der Arbeitsökonomie und der Verantwortlichkeit für weitere Tätigkeitsbereiche nicht leisten, Coachingprozesse anzubieten, die über ein oder zwei Jahre gehen.
- 55 Angelehnt an Rauen, Christopher, Der Ablauf eines Coaching-Prozesses, S. 234-236, in: Rauen, Handbuch, S. 234-249, künftig als: Rauen, Ablauf. Vgl. zum Gesamttablauf auch Jäger, Praxisbuch, S. 21 f. sowie S. 73 im Überblick und S. 74 f. im Detail.
- 56 Vgl. dazu Looss/Rauen, Einzel-Coaching, S. 125; Jäger, Praxisbuch, S. 47 f. Zur Frage „Wie lange und wie oft wird ge-coacht?“ vgl. Böning, Coaching, S. 35 f.
- 57 Vgl. zum Beispiel Hamm, Wolfgang: Systemisches Coaching, S. 374 f., in: Rauen, Handbuch, S. 373-390, künftig als: Hamm, Coaching; vgl. auch Klein, Grundlagen, S. 147 f.
- 58 Vgl. dazu Kaminski, Minuten, S. 36 f.; Jäger, Praxisbuch, S. 80; Rauen, Ablauf, S. 234 f.
- 59 Vgl. dazu Dehner Ulrich: Leitfaden für das erste Coaching-Gespräch, S. 295 ff, in: Rauen, Handbuch, S. 293-307, künftig als: Dehner, Leitfaden
- 60 Loos, Augen, S. 185 f.
- 61 Vgl. dazu auch die obigen Ausführungen zu externem und internem Coaching und Jäger, Praxisbuch, S. 42-47 zum Verhältnis AuftraggeberIn – Coach – gecoachte Person und den jeweiligen Beziehungen.
- 62 Vgl. Jäger, Praxisbuch, S. 81 f. Zum Erstgespräch vgl. auch Rauen, Ablauf, S. 236-237
- 63 Vgl. Rauen, Ablauf, S. 236 ; Klein (Grundlagen, S. 145 f.) setzt vor den eigentlichen Coachingprozess eine „Vorbereitungsphase von ein bis zwei Doppelstunden“, in der „der Klient mit der Arbeitsweise des Coachs vertraut werden und der Coach [...] die Problemlagen und die Ziele des Klienten kennen lernen“ kann.
- 64 Jäger, Praxisbuch, S. 47
- 65 „Rapport: Durch gegenseitige Anerkennung und Vertrauen gekennzeichnete Beziehung zwischen mindestens zwei Personen. Als Kennzeichen eines guten Rapports kann die stabile Tragfähigkeit einer Beziehung angesehen werden. Rapport kann somit als notwendige Grundlage einer Beratungsbeziehung gesehen werden.“ Zitiert aus: Rauen, Handbuch, S. 439
- 66 Rauen, Handbuch, (Glossar). – Und das selbstverständlich nicht nur zu Beginn eines Coachingprozesses, sondern permanent während des gesamten Prozesses.
- 67 Looss trifft die gleiche Unterscheidung: Vgl. Looss/Rauen, Einzel-Coaching, S. 119 f. und S. 126. Zum Kontrakt vgl. auch Jäger, Praxisbuch, S. 42 f. und S. 97 f. Meiner Meinung nach ist der hier von Jäger vorgeschlagene Kontrakt, der auch Ziele und Themen beinhalten soll, viel zu ausführlich.
- 68 Rauen, Ablauf, S. 238 f.; ähnlich Kaminski, Minuten, S. 38
Vgl. Rauen, Ablauf, S. 238f. Zahlreiche AutorInnen weisen darauf hin, dass die Frage der Auswahl der/des „richtigen“ Coachs äußerst bedeutsam und gleichzeitig äußerst schwierig ist. Noch vor einigen Jahren sei es problematisch gewesen, überhaupt eine/n Coach zu finden, heute dagegen gebe es das Problem, dass der Markt an sich anbietenden Coachs für potentielle Coachees quasi unüberschaubar geworden wäre und dass leider nicht von allen Coachs die notwendigen Qualitätsstandards eingehalten würden. Deshalb widmen sie - meiner Ansicht nach zu Recht und dringend notwendig - der Frage nach der Kompetenz der/des Coach und der Qualitätssicherung im Coaching Aufmerksamkeit und entwickeln Kriterien und zum Teil auch Checklisten, die an Coaching Interessierten helfen sollen, eine gute Wahl zu treffen. Vgl. dazu Kaminski, Minuten, 37f.; Looss/Rauen, Einzel-Coaching, S. 133-136; Looss, Augen, S. 189-203; Jäger, Praxisbuch, S. 60-65.
- 69 So auch Looss/Rauen, Einzel-Coaching, S. 127
- 70 aus Carroll, Lewis, Alice im Wunderland, Reinbek bei Hamburg 1993, S. 74, künftig als: Carroll, Alice
- 71 Jäger, Praxisbuch, S. 23
- 72 Vgl. dazu zum Beispiel das Pene-Trance-Modell des NLP, in: Schmidt-Tanger, Martina/Kreische, Jörn: NLP-Modelle. Fluff & Facts. Das Basiskurs-Begleitbuch. Freiburg i. B. 1994, S. 80, künftig als: Schmidt-Tanger/Kreische: NLP-Modelle. Zur vom NLP geforderten „wohlgeformten Zielformulierung“ vgl. auch Hamm, Coaching, S. 379 und Schweppenhäuser, Anne/Fromm, Michael: Coaching mit NLP (Neurolinguistischem Programmieren) S. 357 f., in: Rauen, Handbuch, S. 355-371, künftig als: Schweppenhäuser/Fromm: Coaching. Vgl. auch Dehner, Leitfaden, S. 299-301. Klein (Grundlagen, S. 146-148) schaltet dem eigentlichen Coachingprozess eine Vorbereitungsphase vor, in der er zur Erfassung und Strukturierung der Ziele der zu coachenden Person sogar einen eigenen Fragebogen entwickelt hat, dessen Leitfrage ist „Was genau soll nach dem Ende des Coaching anders sein als jetzt?“ Eine typische Frage für Coaching auf systemischem Hintergrund. Hilfreiche Fragen zur Zielformulierung finden sich beispielsweise bei Dehner, Leitfaden, S. 299 f.
- 73 Rauen, Ablauf, S. 243
- 74 Vgl. Looss/Rauen, Einzel-Coaching, S. 128
- 75 Jäger, Praxisbuch, S. 24; vgl. Hamm, Coaching, S. 379
- 76 Jäger, Praxisbuch, S. 24 f.
- 77 Looss, Augen, S. 131-133
- 78 ebd., S. 133
- 79 Vgl. auch Rauen, Ablauf, 245 f.
- 80 ebd., S. 246
- 81 Vgl. auch Jäger, Praxisbuch, S. 158-164
- 82 Rauen, Ablauf, S. 246 f.; Looss, Augen, S. 128 f.
- 83 Rauen, Christopher, in Coaching-Newsletter Juli 2001, E-Mail-Version: ISSN 1618-7725
- 84 Zur ethischen Haltung der coachenden Person vgl. auch Klein, Grundlagen, S. 158f .
- 85 Maaß, Coaching, S. 18f .

- 86 Vgl. dazu auch Hamm, Coaching. Konkrete Methoden beziehungsweise Instrumente für die verschiedenen Formen des Coachings werden hier nicht dargestellt. Inzwischen gibt es zahlreiche gute Bücher zum Coaching, die auch methodische Anregungen und Tipps geben. Das Buch von Martina Schmidt-Tanger, Veränderungscoaching, basiert auf dem Neurolinguistischen Programmieren und stellt einen Schatz an hilfreichen Instrumenten zur Verfügung. Auch das von Christopher Rauen herausgegebene „Handbuch Coaching“ enthält hier viel Brauchbares und ist m. E. auch gerade deshalb interessant, weil es unterschiedliche Ansätze verschiedener Fachleute enthält und Anregungen aus verschiedenen Blickwinkeln gibt. Das „Praxisbuch Coaching“ von Roland Jäger bietet neben konkreten Methoden auch hilfreiche Fragenkataloge, ist m. E. an manchen Stellen allerdings zu erschöpfend.
- 87 Vgl. dazu auch Schweppenhäußer/Fromm, Coaching
- 88 Jüster, Coaching, S. 61
- 89 Vgl. Jäger, Praxisbuch, S. 50-53. Zur „Rolle des Beraters“ vgl. auch Looss/Rauen, Einzel-Coaching, S. 132 f. Klein (Grundlagen, S. 144) vergleicht den Coachingprozess mit einer Bergtour, bei der die gecoachte Person das Ziel und den Willen haben muss, den Gipfel zu erreichen, während die/der Coach die entsprechenden Vorbereitungen trifft, die nötige Ausrüstung und Erfahrung zur Verfügung stellt.
- 90 Dehner, Leitfaden, S. 294. Zu den Rollen und Funktionen der/des Coach im Team vgl. auch Schmidt-Tanger, Veränderungscoaching, S. 124-127
- 91 Für besonders hilfreich halte ich Fragen aus dem systemischen Ansatz. Auch das Neurolinguistische Programmieren (NLP) hat ein breites Spektrum unterstützender Fragen entwickelt. Vgl. zum Fragespektrum im NLP Schmidt-Tanger, Veränderungscoaching, S. 91-94
- 92 So auch Jäger, Praxisbuch, S. 74
- 93 Vgl. dazu Looss, Augen, S. 154-159. Für Looss ist Einzel-Coaching die einzig sinnvolle und richtige Art des Coachings. Rauen setzt sich kritisch und differenziert mit den verschiedenen Coaching-Formen auseinander, sieht jedoch – wie ich und anders als Looss – das Gruppen-Coaching als mögliche und sinnvolle Form neben dem Einzel-Coaching. Vgl. Rauen, Varianten, insbesondere S. 70 f., S. 81-88
- 94 Rauen, Varianten, S. 84
- 95 Vgl. Presseinformation, 07.11.2003
- 96 Rauen, Varianten, S. 86
- 97 ebd., S. 86
- 98 Zitiert nach Kaminski, Minuten, S. 17
- 99 Grundsätzliches zur Evaluation von Coachingprozessen mit den gecoachten Personen vgl. Rauen, Ablauf, S. 245 f.
- 100 aus: Schmidt-Tanger, Veränderungscoaching, S. 177

Ansatzpunkte für die Integration von Chancengleichheit in die Unternehmensstrategie



Bernadette Bueren
*1953
Dipl. Soziologin

1979 – 1988 im Bereich der Sozialmedizin bzw. Medizinsoziologie tätig am Institut für Dokumentation und Information des Landes NW und an der Universität Bielefeld, 1988 – 1992 Mitarbeiterin im Projekt „Mädchen und Berufsfindung“, Leitung Dr. Doris Lemmermöhle, 1992 – 2003 Mitarbeiterin der Regionalstelle Frau und Beruf Bielefeld, Schwerpunkt: Übergang Schule/Beruf und betriebliche Frauenförderung, seit 1/2004 Mitarbeiterin im Zentralen Dienst Jugend, Soziales, Wohnen der Stadt Bielefeld.

Fragestellung

Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit ist die Suche nach einem übertragbaren Modell für einen dauerhaften und erfolgreichen betrieblichen Veränderungsprozess, der sich die Auflösung der bestehenden Ungleichheiten in der beruflichen Stellung von Frauen und Männern zum Ziel setzt und die Struktur und Kultur der betrieblichen Organisation dahingehend verändert, dass Frauen ihre beruflichen Qualifikationen weitestgehend entwickeln und für den betrieblichen Erfolg einsetzen können.

Daher werden zunächst die bisherigen Erfahrungen mit der Umsetzung betrieblicher Programme zur Chancengleichheit skizziert. Es wird der Frage nachgegangen, ob und warum sich im Prozess der jeweiligen Bemühungen um einen Organisationswandel in Richtung der Herstellung von Geschlechter-Chancengleichheit die ursprünglich formulierten Ziele verändern. Außerdem soll aufgezeigt werden, warum Organisationen die ursprünglichen Ansprüche nur begrenzt einlösen.

Am „Sechs-SchritteModell“ zur Umsetzung des Gender Mainstreaming werden modellhaft die Einzelschritte der Veränderung eines Unternehmens oder einer Organisation zur Integration von Chancengleichheit skizziert. Dabei wird eine Übertragung systemtheoretischer Ansätze versucht. Die Autorin ist sich bewusst, dass der Anspruch, ein übertragbares Modell für einen Organisationswandel in Richtung Chancengleichheit zu skizzieren den Rahmen dieser Arbeit sprengt. Im Umfang einer Abschlussarbeit können nur methodische Anregungen für eine weitere Diskussion über das Thema geliefert werden.

Chancengleichheit – ein Aufgabenfeld der Organisations- und Personalentwicklung
S. 35

Erfahrungen mit betrieblicher Frauenförderung
S. 36

Neuere Konzepte zur Realisierung von Chancengleichheit
S. 39

Wettbewerbsvorteile durch Chancengleichheit
S. 43

Bewertung und Versuch eines Ausblicks
S. 48

Literatur
S. 49

Chancengleichheit – ein Aufgabenfeld der Organisations- und Personalentwicklung

„Unter Frauenfördermaßnahmen wird eine bewusste und gezielte unternehmensspezifische Personalplanung und -politik verstanden, die das Ziel hat, breitere Personalressourcen effizienter zu nutzen... Sie umfassen Bereiche, wie z. B. Personalwerbung, -auswahl und -einstellung, Ausbildung, Weiterbildung und Beförderung sowie grundsätzliche organisatorische Bedingungen.“ (Krebsbach-Gnath 1987, S. 16)

Frauenfördermaßnahmen befinden sich in einem Spannungsfeld zwischen den Bedürfnissen von MitarbeiterInnen und den wirtschaftlichen Zielen der Organisation. Der Umgang mit solchen Spannungsfeldern ist ureigenstes Terrain der Organisationsentwicklung. Nach Neuberger (1991, S. 239) bewegt sich die Organisationsentwicklung ähnlich wie die Personalentwicklung im Spannungsfeld zwischen Produktivität und Menschlichkeit, das heißt zwischen dem Streben einer Organisation nach Leistungsfähigkeit und Effizienz sowie der Humanisierung des Arbeitslebens. Die Organisationsentwicklung unterscheidet dabei organisationale und personale Ziele, die nach Staehle (1999, S. 836) unterschieden werden in Ziele der Organisation und Ziele der Organisationsmitglieder.

Diese Ziele sind nicht immer übereinstimmend und müssen im Organisationsentwicklungsprozess verdeutlicht und ausgehandelt werden. Als Ziele der Organisation werden benannt: Bedarf und Erhalt qualifizierter Arbeitskräfte, Steigerung der Leistungsmotivation, Dokumentation gesellschaftlicher Verantwortung, Imagegewinn etc. Als Ziel der Beschäftigten wird genannt: Abbau von Karrierehemmnissen, Förderung bereits bestehender Qualifikationen, Vereinbarkeit von Familie und Beruf etc.

Organisationsentwicklung arbeitet mit diesem Spannungsfeld, indem sie gemeinsam mit den Organisationsmitgliedern Lösungen für das Problem entwickelt statt betriebliche Lösungen vorzugeben. Um organisatorische Veränderungen zu verankern, ist es von herausragender Bedeutung, die Organisationsmitglieder zu aktivieren. Dies wurde als Erstes von Kurt Lewin belegt. Basierend auf seinen Studien zum Ende des 2. Weltkrieges wurden die „goldenen Regeln“ des erfolgreichen organisatorischen Wandels formuliert:

1. Aktive Teilnahme am Veränderungsgeschehen; umfassende Information über die Hintergründe des anstehenden Wandels und Partizipation an den Veränderungsentscheidungen.
2. Die Gruppe als wichtiges Wandelmedium. Wandelprozesse in Gruppen sind weniger beängstigend und werden im Durchschnitt schneller vollzogen.
3. Gegenseitige Kooperation fördert die Wandelbereitschaft.
4. Auftauen alter Gewohnheiten. Wandelprozesse bedürfen einer Auflockerungsphase, in der die Bereitschaft zum Wandel erzeugt wird, und einer Beruhigungsphase, die den vollzogenen Wandel stabilisiert. (Steinmann/Schreyögg 2000, S. 453 f.)

Veränderungen in der Organisation sind in hohem Maße abhängig von der Einstellung der Organisationsmitglieder und der „emotionalen Einstimmung“ auf die Veränderungen. Gerade beim Thema Chancengleichheit wird dies und die Notwendigkeit des Umgangs mit Widerstand im Rahmen eines Veränderungsprozesses zum zentralen Thema. Neben der Angst von Beschäftigten, gewohnte Sicherheiten zu verlieren, berührt dieses Thema in kaum vergleichbarer Schärfe die Angst vor der Veränderung etablierter Machtstrukturen (Steinmann/Schreyögg, 2000, S. 452). Wie in jedem Veränderungsprozess ist auch oder gerade beim Thema „Chancengleichheit“ der Umgang mit

Widerständen der Dreh- und Angelpunkt des angestrebten Veränderungsprozesses.

Unternehmen konstituieren sich aus dem Zusammenhang von Unternehmensstrategie (Produkte, Marktwahl etc.), Unternehmensstruktur (Aufbau und Ablauforganisation, Personalstruktur etc.) und Unternehmenskultur (sichtbare und unsichtbare Werthaltungen, Regeln etc.), die sich gegenseitig beeinflussen (Staehle 1999). Veränderungen bei nur einer dieser drei unternehmenskonstituierenden Variablen beeinflussen die anderen. Damit der Wandel in Richtung von Chancengleichheit ein geplanter und bewusster ist, muss die Wirkung auf alle Unternehmensbereiche reflektiert werden.

Erfahrungen mit betrieblicher Frauenförderung

Motive und Schwerpunkte seit Mitte der achtziger Jahre

Ausgangspunkt der ersten Ansätze betrieblicher Chancengleichheit war der Nachweis von Benachteiligung von Frauen im beruflichen und betrieblichen Umfeld. Diese wird festgemacht an:

- Lohn- und Gehaltsunterschieden zwischen Frauen und Männern
- geringer Präsenz von Frauen in Führungspositionen und in den so genannten Männerberufen
- Diskriminierungen aufgrund der Frauen auferlegten Notwendigkeit, Familie und Beruf zu vereinbaren

Die ersten Ansätze betrieblicher Frauenförderung, die seit Mitte der achtziger Jahre dokumentiert werden, setzen der faktischen Benachteiligung von Frauen die politisch begründete Forderung nach gleichen Chancen für Männer und Frauen und nach Abbau der bestehenden Diskriminierungen entgegen. Sie nehmen dabei Bezug auf das im Grundgesetz festgeschriebene Diskriminierungsverbot und sind beeinflusst oder Teil der sich etablierenden Frauenbewegung, die seit Anfang der achtziger Jahre Frauenförderpläne auf gewerkschaftlicher und politischer Ebene zum Teil mit Erfolg verhandelt. Mit diesem Bezug auf eine soziale Bewegung ist deutlich, dass mit den Frauenfördermaßnahmen von der Tendenz etablierte Machtverhältnisse zwischen Männern und Frauen im Betrieb in Frage gestellt werden, dies wird je nach Konjunktur und anderen einzelbetrieblichen Gegebenheiten mit Widerstand einzelner oder der meisten männlichen Beschäftigtengruppen beantwortet.

Anders als die im Folgenden noch aufzuziehenden neueren Ansätze zur Chancengleichheit basieren die ersten Initiativen für betriebliche Frauenförderprogramme auf einer bottom-up-Strategie. Initiatorinnen sind in der Regel engagierte Frauen in den Betrieben, häufig Betriebsrätinnen. Sie zeigen die betriebliche Benachteiligung von Frauen umfassend auf und schlagen konkrete Fördermaßnahmen für Frauen vor, die zum Teil Eingang in betriebliche Programme zur Frauenförderung finden.

Die Begrenztheit dieser bottom-up-Strategie der betrieblichen Frauenförderung wird von ihnen gesehen, daher war die Forderung nach einer Implementierung von Frauenförderung in die Unternehmensführung Bestandteil des Forderungskatalogs von Beginn an (vgl. Däubler-Gmelin/Pfarr/Weg 1985).

Zentrales Instrument der betrieblichen Frauenförderung ist die Verabschiedung eines einzelbetrieblichen Frauenförderplans, mit dem sich die Unternehmensführung auf die Förderung der Frauen insgesamt und/oder einzelner Gruppen innerhalb der weiblichen Beschäftigten festlegen soll. Faktisch beschränken sich die durchgesetzten Frauenfördermaßnahmen auf wenige Teilbereiche und punktuelle Maßnahmen für einzelne Förderbereiche und die Verankerung normativer Handlungsanleitungen.

Nach einer Auswertung des Ministeriums für Wirtschaft, Mittelstand und Technologie des Landes Nordrhein-Westfalen, beziehen sich die Förderpläne auf folgende Handlungsfelder:

- Regelungen für Stellenausschreibungen, Stellenbesetzung, Besetzung von Ausbildungsplätzen
- Regelungen zur Förderung des beruflichen Aufstiegs von Frauen
- Maßnahmen zur Erleichterung der Vereinbarkeit von Beruf und Kindererziehung
- Öffentlichkeitsarbeit zur Entwicklung von Problembewusstsein und Werbung für Frauenförderung (intern und extern)
- Maßnahmen zur Umsetzungskontrolle und Berichterstattung bei Frauenfördermaßnahmen (Berichtspflicht, Zuweisung von Verantwortlichkeiten, Einsetzung einer Gleichstellungsbeauftragten). (ebd., S. 28, 29)

Zur Etablierung und Fortschreibung des Prozesses der Chancengleichheit im Betrieb und zur Erfolgskontrolle des Frauenförderplans wird die Schaffung der Position einer innerbetrieblichen Gleichstellungsbeauftragten mit möglichst weitgehenden Kompetenzen und

Unabhängigkeit verfolgt. In einigen wenigen Großbetrieben gelingt dies. Hier werden für den Zweck der betrieblichen Frauenförderung gesonderte Gremien oder die Stelle einer Frauenbeauftragten eingerichtet. Diese Gremien oder Positionen sind meist bei der Unternehmensleitung oder der Personalabteilung angesiedelt und verfügen über ein Beratungs- und Initiativrecht. Echte betriebliche Entscheidungsbefugnisse haben sie in der Regel nicht. Zudem ist die Zeit vieler der so genannten Gleichstellungsbeauftragten beschränkt durch andere Tätigkeiten, die sie im Personalbereich übernehmen.

Schwerpunkt der betrieblichen Frauenförderung sind Regelungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie zur Flexibilisierung der Arbeitszeit, meist in Form von Teilzeit. „Sie machen mehr als 90 Prozent aller seit Ende der achtziger Jahre abgeschlossenen Programme aus“ (Brumlop/Hornung, S. 840). Ende der achtziger Jahre verfügen etwa 10 % der Betriebe über Betriebsvereinbarungen zur Teilzeitarbeit, Elternurlaub und/oder Kinderbetreuungsmöglichkeiten. Diese Regelungen sind aber in der Regel nicht für alle Beschäftigten verbindlich. Auszubildende und leitende und außertarifliche Angestellte sind häufig ausgenommen. Das vorherrschende Ethos einer umfassenden zeitlichen Verfügbarkeit in qualifizierten Berufsbereichen und Führungspositionen wird durch die meisten Frauenförderungsmaßnahmen nicht in Frage gestellt.

Regelungen, die auf eine veränderte Stellung von Frauen im Betrieb zielen und geeignet sind, erweiterte Personalentwicklungsmaßnahmen zu initiieren, wie zum Beispiel Regelungen zur Erhöhung des Frauenanteils in qualifizierten Beschäftigungssektoren durch die erhöhte Beteiligung von Frauen an Aus-, Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen oder an so genannten Führungskräfteprogrammen sind eher die Ausnahme und in der Regel rechtlich und inhaltlich unverbindlich formuliert. Oft handelt es sich lediglich um Vorstandsbeschlüsse oder Grundsatzserklärungen. Viele der von Brumlop/Hornung befragten Unternehmen gaben an, dass sie weiblichen Führungskräftenachwuchs im Rahmen allgemeiner Personalförde-

rungsstrategien fördern, ohne dass sie dies explizit als Frauenförderung verstanden wissen wollen (ebd., S. 841).

Dabei beschränken sich die bestehenden Vereinbarungen zur Weiterbildung auf Regelungen zur familienfreundlichen Organisation oder auf das Angebot spezieller Weiterbildungsmaßnahmen für Frauen im unteren Qualifikationsbereich. Eine Einbettung in eine langfristige Personalentwicklung existiert in der Regel nicht. Ebenso fehlen konkrete Zielvorgaben, wie viele Frauen in welchen Zeiträumen an Weiterbildungsangeboten teilnehmen und welche Hierarchiestufen gefördert werden sollen. Der Schwerpunkt der Maßnahmen liegt bei der Motivationsförderung von Frauen zur Übernahme von Führungsaufgaben. Eine Infragestellung des herrschenden Anforderungsprofils an Führungskräfte wie zum Beispiel die Unteilbarkeit von Führungsaufgaben und der Anspruch nahezu permanenter zeitlicher Verfügbarkeit und die Schaffung von Transparenz über die erforderlichen Anforderungen wurde nicht erreicht.

Erfolge und Grenzen der betrieblichen Frauenförderung

Brumlop/Hornung zählen im Jahr 1992 neunzig Unternehmen, die Frauenförderung in ihr Programm geschrieben haben und konstatieren ein nur zögerndes Wachstum seit den achtziger Jahren. Der Schwerpunkt der Frauenförderpläne liegt in Großunternehmen, sie wurden in der Regel in einer Hochkonjunkturphase für das Unternehmen eingeführt. Neuere repräsentative Befragungen existieren nicht. Auf die Frage „Gibt es in Ihrem Betrieb/Ihrer Dienststelle betriebliche Vereinbarungen zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern?“ antworteten im IAB-Betriebspanel von 1998 drei Prozent der Betriebe mit „ja“. Von den privatwirtschaftlichen Betrieben sind dies nur 1,8 Prozent (West) bzw. 2,8 Prozent (Ost) (Beckmann/Möller 2002, 170).

Nach mehr als fünfzehn Jahren Erfahrung mit der Umsetzung von betrieblicher Frauenförderung wird deutlich, dass die Erwartung einer umfassenden und dauerhaften Veränderung von Organisationen in Richtung auf eine

veränderte Stellung von Frauen bislang nicht eingelöst werden konnte. Die Erfolge betrieblicher Frauenförderbemühungen erweisen sich als weitgehend konjunktur- und branchenabhängig. Zwar ist nach statistischen Auswertungen in den Großunternehmen, die Frauenförderprogramme formuliert haben, ein Anstieg der Frauen in Führungspositionen zu verzeichnen, es kann aber nicht nachgewiesen werden, ob dieser Anstieg in einem Zusammenhang steht oder auch ohne diese Programme erfolgt wäre (Jüngling 2001). Diese ernüchternde Erfahrung hat den Blick auf die Schwächen der bisherigen Vorgehensweise geschärft.

Das ursprüngliche Ziel einer umfassenden Frauenförderung hat sich im Prozess der betrieblichen Umsetzung allzu oft in Richtung auf Maßnahmen zur Akzeptanz und Berücksichtigung der Vereinbarkeitsleistungen von Frauen verändert und sich auf die Gestaltung der Arbeitszeit und die Teilnahme an Weiterbildungen etc. konzentriert. Diese Schwerpunktsetzung ist folgerichtig, sie entspricht der Lebenslage der meisten Frauen, zudem sind Benachteiligungen, die durch die so genannte „gläserne Decke“, durch das Fehlen von „Seilschaften“ für Frauen und heimliche Widerstände bedingt sind, nur schwer im Einzelfall oder für Gruppen nachweisbar. Die Gefahr der „Familienorientierung“ der Frauenförderung ist aber, dass damit das ohnehin bestehende Bild von Frauen als einer Problemgruppe verfestigt wird. Frauenfördermaßnahmen haben daher tendenziell immer damit zu kämpfen, als Defizit- ausgleichsprogramme oder „Entwicklungshilfe für minderbemittelte weibliche Wesen“ missverstanden zu werden.

Dies wird durch den Ausschluss weiblicher Führungskräfte aus dem Geltungskreis der Frauenförderpläne noch verstärkt. Von den vereinbarten Regelungen profitieren faktisch vor allem die mittleren und unteren Hierarchiestufen. Gleichzeitig werden Themen wie Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder Familienfreundlichkeit an das Geschlecht „Frau“ gekoppelt. Eine Identifizierung von Männern mit den diesbezüglichen Sachzielen der so genannten Frauenförderkonzepte wird so erschwert, ebenso die Identifizierung kinderloser Frauen.

Um die beruflichen Entwicklungschancen von Frauen zu erweitern und betriebliche Veränderungen insbesondere beim Anteil von Frauen im Führungskräftebereich und in technischen Beschäftigungsbereichen herbeizuführen, wird nicht nur von weiblichen Personalentwicklungsexperten auf besondere

Kompetenzen von Frauen insbesondere im Bereich der zunehmend gefragten sozialen und kommunikativen Anforderungen hingewiesen und ihre Nutzung als ein unternehmerischer Vorteil nachgewiesen. Dieses Argument greift tatsächlich beobachtbare Unterschiede im Arbeitsverhalten vieler Frauen auf und dient der Abwehr defizitorientierter Bilder über Frauen. Die Gefahr dieser Argumentation besteht aber darin, dass hiermit neue Bilder über „die Frauen“ kreiert werden, die die bestehende Stereotypisierung von Frauen nicht angreift, sondern verfestigt.

Da Frauenförderkonzepte ihren Ausgangspunkt bei bestehenden Ungleichheiten und Benachteiligungen nehmen, werden sie das Image eines Themas mit starkem Sozialcharakter nicht ablegen können. Da die Versuche gescheitert sind, Frauenförderung in der Privatwirtschaft durch gesetzliche Maßnahmen politisch abzusichern, gerät dieses Thema in Gefahr, die gleiche Behandlung wie alle Sozialleistungen der Unternehmen zu erleben, nämlich als ein betriebliches Wohlfahrtsprogramm für „Schönwetterzeiten“.

Der grundsätzliche Konflikt, auf den Frauenförderpläne stoßen, ist dabei ein politischer: Jüngling (1993, S. 174) definiert Frauenförderprogramme als „Verfahren zur Initiierung eines fundamentalen und komplexen Wandels zum Abbau der geschlechts-hierarchischen Bedingungen in Organisationsstrukturen und Sozialbeziehungen.“ Frauenförderung begründet damit eine Veränderung von Führungsinstrumenten. Führungsinstrumente sind aber per se darauf angelegt, eine umfassende Integration aller Beschäftigten zu gewährleisten. Dies gelingt am wirkungsvollsten, wenn sie von allen Betroffenen akzeptiert werden. Vereinbarungen zur Frauenförderung zielen dagegen auf die Herstellung der Chancengleichheit einer spezifischen Beschäftigtengruppe. Dies ist mit Interessenkonflikten und Verzichtsleistungen insbesondere bei männlichen Beschäftigten verbunden. Anreize sind schwer zu finden, zumal in der Regel auch nur ein Teil der Frauen unmittelbar von den Maßnahmen profitiert.

Jüngling sieht daher als zentralen politischen Konfliktpunkt „die Infragestellung der traditionellen Organisationsbedingungen von Arbeit und der damit verbundenen Herrschaftsstrukturen durch Regelungen zur beruflichen Gleichstellung von Frauen“ (S. 190). Der hierdurch hervorgerufene Interessengegensatz schlägt sich gerade in der Formulierung von Verbindlichkeiten und Reichweiten von Frauenförderplänen nieder.

Als heftigster Konfliktpunkt erweist sich die Formulierung von Zielgrößen und Quoten, die unmittelbar Konkurrenzen von Männern und Frauen um betriebliche Positionen berühren und Bevorzugungsregeln für Frauen bei der Einstellung.

„Die ... Anforderungen an einen erfolgreichen Innovationsprozess gleichen bei der Umsetzung von Frauenfördermaßnahmen einer Quadratur des Kreises, sollen doch systematische, strukturelle und personelle Wettbewerbsvorteile und Privilegien der männlichen Beschäftigten mit ihrer Zustimmung abgebaut werden, noch dazu bei gleichzeitiger Dominanz männlicher Entscheidungsträger“ (Jüngling 1992, S. 192).

Edding (2000) weist auf der Basis der Erfahrung des beruflichen Werdegangs einer Referentin für Chancengleichheit in einem Großunternehmen auf die besondere Schwierigkeit im Umgang mit diesem Interessenkonflikt hin. Chancengleichheit ist ein Thema, das starke heimliche Widerstände hervorruft. Denn die Gleichstellung von Mann und Frau ist gesellschaftlich als soziale Norm gesetzt, es ist ein so genanntes „to do-Thema“, ein Thema, das bejaht werden muss. Eine Abweichung von dieser Meinung muss – ebenso wie Rassismen gegenüber Schwarzen – geheim gehalten werden, da offener Widerstand in einer demokratischen Gesellschaft nicht zu rechtfertigen ist.

„Chancengleichheit ist auch deswegen ein kniffliges Thema, weil gesellschaftlicher Anspruch und persönliche Haltung möglicherweise nicht übereinstimmen: Jeder muss öffentlich die Chancengleichheit unterstützen, aber er wird sie nicht innerlich bejahen, wenn er Nachteile sieht, wenn er Angst bekommt, wenn die Ordnung seiner Welt bedroht ist. Diese Abweichung von der gesellschaftlich erwünschten Meinung wird er geheim halten. Das Veränderungsthema berührt auch das Selbstverständnis des Unternehmens. Die Firma hält sich für modern, offen und innovationsfreudig. Zu diesem Image passt die Ungleichbehandlung von Männern und Frauen nicht. Dass es in der Firma solche Ungerechtigkeiten geben soll, ist eine arge Kränkung. Natürlich will man eine Veränderung – aber dann doch nicht, denn das Problem existiert eigentlich nicht, es wird nur behauptet und herbeigeredet.“ (S. 74)

Neuere Konzepte zur Realisierung von Chancengleichheit

Aufgrund der Schwierigkeiten und Widerstände, auf die die bisherigen Bemühungen zur Chancengleichheit gestoßen sind, wurden auf der politischen und betrieblichen Ebene konzeptionelle Überlegungen zur Veränderung der Strategie beim Umgang mit dem Thema Geschlechter-Chancengleichheit im Unternehmenszusammenhang getroffen. Diese Konzepte versuchen, den machtpolitischen Grundkonflikt, auf den die Frauenförderansätze stoßen, insbesondere dadurch anzugehen, dass Männer in die Maßnahmen einbezogen werden und die Erreichung des Unternehmensziels, also ökonomische Vorteile, zum Ausgangspunkt der Begründung werden. Benachteiligung aufgrund des Geschlechts ist nur noch im Konzept des nachfolgend skizzierten Gender Mainstreaming-Ansatzes explizit Gegenstand des Organisationswandels.

Die im Folgenden vorgestellten neueren Ansätze zur Integration von Chancengleichheit in Organisationen werden in der feministischen Diskussion durchaus kritisch als „Abkehr vom Recht auf gleiche Teilhabe“ diskutiert. Auf die Kritik, die sich vor allem daran festmacht, dass die Grundeinsicht über strukturell bedingte Diskriminierung von Frauen verdrängt wird und sich „diskursiv ein Gesellschaftsbild durchsetzt, in dem Ungleichheiten auf Unterschiede an ‚Leistungsfähigkeit‘ zurückgeführt werden“ (Nohr 2002, S. 54), wird hingewiesen, aber im Rahmen dieser Arbeit nicht eingegangen.

Die neueren Ansätze zur Integration von Chancengleichheit von Männern und Frauen unterscheiden sich von traditionellen Ansätzen der Frauenförderung vor allem in fünf Punkten:

- Ausgangspunkt ist der ökonomische Vorteil für das Unternehmen.
- Frauen werden als Humanressource definiert, die es vor allem aus ökonomischen Gründen zu fördern gilt.
- Die Maßnahmen setzen auf eine Vermittlung von der Führungsebene aus, sie sind als top-down-Ansatz definiert.

- Die Ansätze gehen davon aus, dass von den angestrebten Maßnahmen beide Geschlechter profitieren. Diese win-win-Situation der Geschlechter wird als Voraussetzung für die Einlösung betrieblicher Veränderungsprozesse gesehen.
- Gemeinsame Interessen zwischen den Geschlechtern werden hervorgehoben, Unterschiede innerhalb der Geschlechtsgruppen werden bewusst gemacht.

Zurzeit sind drei verschiedene Ansätze in Bezug auf die Integration von Chancengleichheit in Unternehmenskonzepte relevant: „Managing Diversity“, im deutschen Sprachgebrauch auch als „Diversity Management“ oder „Diversitätsmanagement“ bezeichnet, stammt aus den USA (z. B. Cox 1991) und wird einer Umfrage zufolge im Jahr 1998 von 75 % der fünfhundert führenden amerikanischen Unternehmen und einer wachsenden Zahl von Non-Profit-Unternehmen und Behörden praktiziert (Krell 2001, S. 18). Der Ansatz „Gender Mainstreaming“ ist dagegen europäischen Ursprungs und wurde in Teilen des öffentlichen Dienstes insbesondere im Zusammenhang mit der Vergabe von Fördergeldern implementiert. Eine weitere Unternehmensstrategie rekurriert auf Qualitätsmanagementansätzen, die unter dem Begriff Total Quality Management (TQM) Eingang in die Organisations- und Personalentwicklung gefunden hat.

Gender Mainstreaming

Gender Mainstreaming ist das Konzept, das am deutlichsten Bezüge zu den Ansätzen traditioneller Frauenförderung aufweist, da Ausgangspunkt die Feststellung und der politisch motivierte Auftrag zum Abbau von Benachteiligungen und Diskriminierungen ist. Es wurde zunächst für die geschlechtsdifferenzierte Umsetzung (arbeitsmarkt-) politischer Maßnahmen auf EU-Ebene entwickelt und findet in den letzten Jahren auch zunehmend Berücksichtigung bei der Diskussion über die Umsetzung von Aspekten der Chancengleichheit in Unternehmen und vor allem Verwaltungen.

„Gender Mainstreaming besteht in der (Re-)Organisation, Verbesserung, Entwicklung und Evaluierung der Entscheidungsprozesse mit dem Ziel, dass die an politischer Gestaltung beteiligten Akteure und Akteurinnen den Blickwinkel der Gleichstellung zwischen Frauen und Männern in allen Bereichen und auf allen Ebenen einnehmen“ (Europarat zu Gender Mainstreaming 1999).

„Gender“ bezeichnet das soziale Geschlecht im Unterschied zu „sex“, welches das biologische Geschlecht bezeichnet. Die Verwendung des Begriffs verweist darauf, dass Geschlecht sozial konstruiert wird und historisch-gesellschaftlich und nicht natürlich hervorgebracht wird. Da soziale Geschlechterrollen anders als das biologische Geschlecht erlernt werden, sind sie auch veränderbar.

„Mainstreaming“ („Hauptstrom“ oder „Hauptströmung“) bedeutet, dass der Gender-Aspekt zum zentralen Bestandteil aller Entscheidungsprozesse gemacht wird. Die Bezeichnung verdeutlicht, dass die scheinbare Geschlechtsneutralität von Organisationen und Institutionen eine wichtige Ursache der Nicht-Wahrnehmung oder Verleugnung von Diskriminierung aufgrund der Geschlechtszugehörigkeit ist. Daher soll der „Hauptstrom“ in Richtung auf Geschlechtergerechtigkeit verändert werden und das „Nebenstromdasein“ der Frauenförderung aufgehoben werden. Gender Mainstreaming ist als Doppelstrategie konstruiert, die herkömmliche Frauenförderung nicht ersetzt, sondern ergänzt.

Das Konzept differenziert in allen Bereichen bei der Betrachtung der Ziel- und AdressatInnengruppe. Es unterscheidet dabei zunächst zwischen Frauen und Männern, um eine Ausrichtung der Entscheidungsstrukturen an männlich geprägten Leitbildern zu vermeiden. Es unterscheidet aber auch innerhalb dieser Gruppen und begreift Männer und Frauen als inhomogene Gruppen mit unterschiedlichen Lebensstilen und Bedürfnissen.

Stereotype Zuschreibungen und Vorannahmen sollen so bewusst vermieden werden. Der Blick auf geschlechtsspezifische Diskriminierungen wird auf beide Geschlechter ausgeweitet. In diesem Sinne sind Männer in das Konzept des Gender Mainstreaming eingeschlossen.

Gender Mainstreaming ist also mit der Einführung einer neuen Blickweise in das Handeln von Organisationen verknüpft. Es bedeutet, dass in alle Handlungen, die in der Organisation durchgeführt werden, die Geschlechterverhältnisse einbezogen werden. Das Konzept ist als top-down-Ansatz konstruiert. Voraussetzung ist, dass sich die Spitze einer Organisation den Ansatz zu eigen macht und nach Wegen und Methoden sucht, es in die alltäglichen Entscheidungsprozesse einzuführen.

Die Veränderung einer Organisation hin zu einer konsequenten Umsetzung des Gender-Mainstreaming-Ansatzes in allen Entscheidungsprozessen ist als Prozess angelegt. Voraussetzung ist die Entwicklung einer „Genderkompetenz“ im Führungsbereich. Dazu gehören die Selbstreflexion der eigenen Geschlechterrolle, die Fähigkeit, geschlechtsbezogene Zielsetzungen zu formulieren und auf die fachliche Arbeit anzuwenden, sowie die Befähigung zur Durchführung einer so genannten Gender Analyse.

Beschlüsse auf politischer Ebene und die Bindung öffentlicher Fördergelder motivieren Führungskräfte in öffentlichen Verwaltungen und Betrieben, sich für das Thema Gender Mainstreaming zu engagieren. Hingegen bleibt die Literatur die Antwort schuldig, welches Motiv in profitorientierten Unternehmen für die Einführung des Gender Mainstreaming existieren könnte. Ansätze zur Weiterentwicklung der Argumentation für nicht öffentlich geförderte Beschäftigungsbereiche sind aus den nachfolgend skizzierten Unternehmensstrategien Diversity Management oder TEQM möglich, die interne Veränderungen in Richtung Geschlechter-Chancengleichheit aus Anforderungen des Marktes begründen.

Zur Skizzierung einer systematischen Vorgehensweise zur Umsetzung des Gender Mainstreaming in Organisationen haben Krell, Mückenberger und Tondorf (2001) das so genannte Sechsschritte-Modell entwickelt. Diese Methode wird in einem gesonderten Teil der vorliegenden Arbeit als Beispiel für die Umsetzung eines Organisationsentwicklungsprozesses vorgestellt.

Total E-Quality Management

Im Unterschied zu Frauenförderprogrammen, denen eine starke Konjunkturabhängigkeit anhaftet, wird Überlegungen zur Umsetzung qualitativer Managementkonzepte auch in „wirtschaftlich schwierigen Zeiten“ zunehmend Priorität zugesprochen (Reuther, nach Busch/Engelbrech, S. 4).

Das Total-E-Quality Konzept geht von einem individualisierten Ansatz aus. Ausgangspunkt der Überlegungen ist die Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Beschäftigten. E-Quality-Management bezieht sich auf die Qualitätsmanagementstrategie des Total Quality Managements (TQM), das in den 90er Jahren die Diskussion in Betrieben stark dominierte. Qualitätsmanagement ist Führungsaufgabe. Die Einbeziehung von Chancengleichheit geht damit selbstverständlich von der Unternehmensführung aus.

TQM versteht sich als umfassendes Qualitätsmanagement und eine „auf die Mitwirkung aller ihrer Mitglieder gestützte Managementmethode einer Organisation, die Qualität in den Mittelpunkt stellt und durch Zufriedenheit der Kunden auf langfristigen Geschäftserfolg sowie auf Nutzen für die Mitglieder der Organisation und für die Gesellschaft zielt“ (DIN ISO 8402). Sie beinhaltet „alle Tätigkeiten des Gesamtmanagements, die im Rahmen des Qualitätsmanagementsystems die Qualitätspolitik, die Ziele und Verantwortung festlegen sowie diese durch Mittel wie Qualitätsplanung, Qualitätslenkung, Qualitätssicherung ... und Qualitätsverbesserung verwirklichen“ (DIN ISO 8402). Ein effektives Qualitätsmanagement zeichnet sich durch eine starke Prozessorientierung aus und beschreibt u. a. ausgehend von einer

Stärken-Schwächen-Analyse die wichtigsten Teilschritte, um ein Produkt optimal zu gestalten.

Ziel des TQM ist es, mit motivierteren Beschäftigten eine bessere „Kundenorientierung“ und damit bessere Unternehmensergebnisse zu erzielen. Sowohl die einzelnen Abteilungen und MitarbeiterInnen wie auch die LieferantInnen und AbnehmerInnen von Produkten, Informationen bzw. Daten und Dienstleistungen werden als „Kunden“ definiert. Die Zufriedenheit der internen KundInnen muss ebenso oberstes Unternehmensziel sein wie die Zufriedenheit externer KundInnen. Nur so können Abläufe optimiert werden, und nur so können mit motivierten, qualitätsbewussten MitarbeiterInnen beste Unternehmensergebnisse erzielt werden. Daher gilt als eine der wichtigsten Voraussetzungen für das Gelingen des Qualitätsmanagements, dass alle Organisationsmitglieder am Prozess beteiligt sind.

TQM beschreitet hiermit einen neuen Weg des Qualitätsmanagements. Während in traditionellen Ansätzen der Mensch sich der Organisation anpassen soll, steht bei TQM die betriebliche Integration der MitarbeiterInnen als Individuen im Mittelpunkt und begründet einen „Paradigmenwandel in der Personalführung“ (Engelbrech 2002, S. 197). Anders als in den oben beschriebenen Modellen ist der Fokus auf eine Integration der MitarbeiterInnen gerichtet und nicht auf den Abbau bestehender Diskriminierungen. Dabei ist die Integration bzw. Motivation der MitarbeiterInnen kein Selbstzweck, sondern wird als konstituierend für den Unternehmenserfolg angesehen. Geschlechtsdifferenzierte Betrachtungen erfolgen nicht mehr aufgrund der demokratischen Verpflichtung zum Abbau von Diskriminierungen, sie sind eine von vielen Voraussetzungen, um die Integration aller Beschäftigten zu erreichen.

Total E-Quality bezieht sich auf die Verknüpfung der Strategien von TQM und Chancengleichheit. TQM ist dann ein E-Quality Management, wenn Frauen auf allen Ebenen ermöglicht wird, „ihre Kenntnisse und Fähigkeiten voll zu nutzen und in das Unternehmen einzubringen“ (Engelbrech, 1997). Weitere Begründungen für die Ergänzung des

- Veränderung der betrieblichen Organisation zu mitarbeiterorientierter Personalpolitik,
- Verpflichtung seitens des Managements als Impuls für alle Beschäftigungsebenen sowie
- Überprüfung der Arbeitsabläufe, Produktgestaltung und Marketingstrategie nach ihrer Orientierung auf Mitarbeiterinnen und Kundinnen.“ (Engelbrech 1997, S. 35)

1997 wurde erstmalig das Prädikat Total E-Quality von einer unabhängigen Jury vergeben. Die Prädikatskonzeption unterstellt Unternehmen das Motiv, über Qualitätsstandards und Frauenförderung einen Imagegewinn nach außen und innen erzielen zu wollen.

TEQM gibt den Betrieben dabei Bewertungskriterien zur Prädikatsbewertung vor und erwartet eine dauerhafte Verankerung von Maßnahmen. Grundlage der Bewertung ist eine Checkliste, in die Unternehmen ihre betriebswirtschaftlichen Maßnahmen und Zielvorgaben eintragen. Diese fragt u. a. folgende Bereiche ab: Beschäftigtenstruktur nach Geschlecht, Hierarchie, Arbeitszeit und Tarifbereich (Entwicklung in den letzten fünf Jahren); Erklärung zur Unterstützung der beruflichen Entwicklung von Mitarbeiterinnen und Angabe der konkreten Unterstützungsart; Art der geplanten Maßnahmen, Verantwortlichkeit im Unternehmen und zukünftige Planungen.

Gleichzeitig werden „Aktionsbereiche“ festgelegt, in denen Aktivitäten gemessen werden: Beschäftigungssituation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, Personalbeschaffung, Stellenbesetzung, Nachwuchswerbung und -beschaffung, Weiterbildung/Personalentwicklung, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Förderung partnerschaftlichen Verhaltens am Arbeitsplatz, Institutionalisierung der Aktivitäten zur Chancengleichheit und Maßnahmen zum Bekennnis zur Chancengleichheit als unternehmens- und sozialpolitischem Ziel mit entsprechender Öffentlichkeitsarbeit und Bewusstseinsbildung. Mögliche Schritte zur Umsetzung werden vorgegeben. (vgl.: TOTAL E-QUALITY-Prädikat, Checkliste für Betriebe, Juni 1998)

Ausgezeichnet werden Unternehmen, die eine an Chancengleichheit orientierte Personalstrategie betreiben. Grundlage für die Vergabe des Prädikats sind Qualitätskonzepte wie TQM, die das Ziel verfolgen, über Chancengleichheit das Potenzial der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern. Von der Prädikatsverleihung wird eine Wirkung nach

innen und außen erwartet. Die Unternehmen verpflichten sich zur Beibehaltung und Fortführung positiver Maßnahmen zur Chancengleichheit und definieren gleichzeitig ihre Ziele für die nächsten drei Jahre. Nach dieser Zeit ist eine erneute Bewerbung erforderlich.

Diversity Management

Das Konzept des Diversity Managements nimmt am deutlichsten Abstand von der Hervorhebung geschlechtsbezogener Ungleichheiten. Vielmehr steht hier die Vielfalt bzw. Unterschiedlichkeit der Beschäftigten aufgrund von ethnischer Zugehörigkeit, Geschlecht, Alter, körperlicher Behinderung, kultureller Unterschiede, wie zum Beispiel Religion, Lebensstil, Sprache, sexuelle Orientierung etc., im Fokus des betrieblichen Organisationswandels. Die Unterschiedlichkeit bzw. Diversität der Beschäftigten hat Einfluss auf die Selbst- und vor allem Fremdwahrnehmung einer Person oder Gruppe und kann deshalb Diskriminierung oder auch Spannungen in der Zusammenarbeit hervorrufen. Diversity Management zielt darauf, Bedingungen zu schaffen, unter denen alle Beschäftigten, unabhängig von Geschlecht oder anderen der erwähnten Merkmale, ihre Leistungsfähigkeit und -bereitschaft uneingeschränkt entwickeln und entfalten können.

Die Verschiedenheit der Mitarbeiterschaft wird als Bereicherung der Organisation angesehen, da nur so eine Abbildung der Vielfalt bzw. Diversität der Kundschaft erreicht wird und nur so eine flexible Anpassung an Veränderungen des Marktes erfolgen kann. Das „Anderssein“ der Frauen oder anderer Beschäftigtengruppen muss nach diesem Ansatz nicht mehr versteckt werden, es wird gesucht, um den Blickwinkel der Organisation zu erweitern und die Anpassung an den Markt – sprich Kundschaft – zu erreichen.

Managing Diversity ist ein individualisierendes Konzept, das davon ausgeht, dass Frauen und Männer keine homogenen Gruppen sind, sondern zwischen den Gruppen ebenso Gemeinsamkeiten bestehen wie eine Vielfalt innerhalb der jeweiligen Geschlechtsgruppe. Im Unterschied zu Frauenförderprogrammen wird damit nicht mehr aufgrund des Geschlechts stereotypisiert, so dass die Voraussetzung überhaupt erst geschaffen ist, um Maßnahmen wie zum Beispiel Elternzeiten oder Teilzeitarbeit, die bislang in so genannten Frauenförderprogrammen verhandelt wurden, für Männer attraktiv zu machen.

TQM-Modells finden sich bei den AutorInnen zum TEQM nicht. Engelbrech (1997, S.31) verweist darauf, dass Unternehmen auf der theoretischen Ebene „ein an den Mitarbeiterinnen orientiertes Human Resource Management als Voraussetzung für das effektive Erreichen ihrer Unternehmensziele sehen“, in der Praxis aber nicht „notwendigerweise und automatisch die Verbindung zwischen Human Resource Management und den abzubauenen – ... Barrieren zur ... stärkeren Beteiligung von Frauen im Unternehmen wahrgenommen wird“. Er führt dies – im offensichtlichen Vertrauen auf die Überzeugungskraft von Sachargumenten – auf das Fehlen von Kosten-Nutzen-Analysen zurück.

Als Voraussetzung für Chancengleichheit sieht er die Schaffung einer „pluralistischen Unternehmenskultur“, die die Arbeitsbedingungen an den verschiedenen Wünschen und Möglichkeiten der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen orientiert. Engelbrech verweist darauf, dass der Prozess zur Erreichung von Chancengleichheit den gleichen Anforderungen unterliegt wie alle anderen innovativen Unternehmensziele, nämlich einer genauen Analyse des Problems, einer Zielbestimmung und eines umfassenden Planungs- und Controllingprozesses mit klarer Zeitvorgabe.

Im Unterschied zu anderen Konzepten hat sich der TEQM-Ansatz um eine relativ differenzierte Beschreibung der einzelnen Bausteine des Umsetzungsprozesses bemüht:

- „Analyse der Ziele, Interessen und Möglichkeiten von Mitarbeiterinnen, Vorgaben eines klar definierten betrieblichen Wertesets mit konkreten Vorgaben und Strategien zur Vereinbarkeit beider Anforderungen,
- Analyse betrieblicher Personalpolitik auf bestehende Hemmnisse zur Überwindung überkommener Geschlechtsstereotypie und bessere Integration von Frauen im Betrieb,
- Priorität der Sicherung des Humankapitals als wichtigstem Produktionsfaktor, Verhinderung von Qualitätsverfall und Vermeidung von hire and fire costs,

Während das traditionelle Frauenförderkonzept seinen Ausgangspunkt bei der Benachteiligung von Frauen nimmt, geht das Konzept des Diversity Managements von einem Entwicklungsbedarf bei der Anpassung der Unternehmenskultur, der Personalpolitik und der Führungskräfte aus.

Nach Krell (S. 20) führen die herrschenden Organisationskulturen zu einer „monolithischen“ bzw. „monokulturellen“ Organisation. Eine „dominante Gruppe“ bzw. „ein dominantes Ideal“ dominiert das Bild des „Normalarbeitnehmers“, der männlich ist und ohne Belastungen durch Reproduktionsaufgaben seinem Arbeitgeber 150-prozentig zur Verfügung steht. Diese Gruppe bestimmt unabhängig von ihrer quantitativen Dominanz die Werte, Normen und Regeln, die in der Organisation gelten, und besetzt die zentralen Führungspositionen. Der „monokulturellen“ Organisation wird im Konzept des Diversity Managements als Sollzustand und Leitbild der Unternehmenskultur die „multikulturelle“ Organisation entgegengestellt. In der multikulturellen Organisation existiert ein Wertpluralismus, alle Beschäftigtengruppen sind sowohl strukturell (also auf allen Hierarchieebenen) als auch informell in Netzwerken integriert. Durch die Aufhebung von Diskriminierung und Konflikten können sich alle mit den Zielen der Organisation identifizieren und effizienter arbeiten.

Zu diesem Zweck muss die betriebliche Personalpolitik an den Grundsätzen von Diversität ausgerichtet werden. Führungskräfte, die ja bislang nahezu ausschließlich Angehörige der dominanten Gruppe sind, bedürfen einer Kompetenzerweiterung in Bezug auf Gleichstellungskompetenz und -motivation. Diversity Management ist damit für Krell eine Maßnahme der Organisationsentwicklung und „Männerförderung“ (Krell, S. 21). Es ist ein Konzept, das in den Managementprozess integriert werden muss und daher eines systematischen Vorgehens bedarf. Daher müssen alle betrieblichen Entscheidungsprozesse unter dem Aspekt der Diskriminierung aufgrund des Geschlechts oder anderer nicht dominanter Merkmale analysiert und „in Richtung auf Gleichheit verändert“ werden.

Wettbewerbsvorteile durch Chancengleichheit

Den neueren Ansätzen zur Implementation von Chancengleichheit dient der ökonomische Erfolg des Unternehmens und genauer die unternehmerische Anforderung einer optimalen Nutzung des Humankapitals als Argumentationsgrundlage. Umfassend sind diese Argumente von Krell (2001) in Anlehnung an die amerikanischen Begründer des Managing Diversity Taylor Cox und Stacy Blake (1991) zusammengestellt worden:

- 1. Beschäftigungsstrukturargument:** Da die Beschäftigung von Frauen proportional zu der der Männer zunimmt, gewinnen Qualifikation und Motivation von Frauen in Unternehmen an Bedeutung.
- 2. Kostenargument:** Diskriminierung führt zu Demotivation und Arbeitsunzufriedenheit und zu tendenziell hohen Fluktuationsraten. Produktivitätseinbußen für das Unternehmen sind die Folge.
- 3. Kreativitätsargument:** Gemischt zusammengesetzte Gruppen sind kreativer und kommen zu tragfähigeren Problemlösungen.
- 4. Personalmarketingargument:** Verbesserte und individualisierte Förderung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen verschafft den Unternehmen Vorteile auf dem Arbeitskräftemarkt.
- 5. Marketingargument:** Gemischt zusammengesetzte Belegschaften sind besser in der Lage, Bedürfnisse und Wünsche der Kundschaft zu erfassen und umzusetzen. Die zunehmende Kaufkraft von Frauen, aber auch die Orientierung männlicher Kunden an ethischen Aspekten kann durch ein nach außen gerichtetes Engagement für Chancengleichheit auf das Unternehmen gerichtet werden.
- 6. Finanzierungsargument:** Ein besseres Image ist ein Pluspunkt bei Anlageentscheidungen.
- 7. Flexibilitätsargument:** Heterogene Organisationen sind anpassungsfähiger an veränderte Unternehmensumwelten.
- 8. Internationalisierungsargument:** Beschäftigte in international agierenden Unternehmen erhalten durch das Leben in einer an Multikulturalität ausgerichteten Organisation eine Vorbereitung auf das Agieren in einer „fremden“ bzw. „anderen“ Umwelt.

Empirische Studien belegen diese Argumentation. In einer in den USA durchgeführten Vergleichsstudie zwischen 400 aufgrund der Implementation sozialer Kriterien ausgewählter Aktiengesellschaften und solchen ohne Maßnahmen zur Humanisierung schnitten die ersten zumeist besser ab (Steppan 1999). Krell zitiert auch eine Befragung von Führungskräften, die bestätigt, dass Managing Diversity nicht nur die Lohnkosten senkt und die Beziehungen zu den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen verbessert, sondern auch dazu beiträgt, die Bedürfnisse der KundInnen besser zu verstehen und entsprechend neue Produkte zu entwickeln. Zudem wird eine Verbesserung des Images verzeichnet. Die Befragung der mit dem Total E-Quality Prädikat ausgezeichneten Unternehmen ergab eine Verbesserung des Betriebsklimas und der Nutzung der Humankapitalressourcen und die Erschließung neuer Märkte durch verbesserte Kundinnenorientierung.

Die Literatur führt zwei methodische Ansätze zur Umsetzung eines Integrationsprozesses von Chancengleichheit auf. Das „Gleichstellungscontrolling“ von Krell (2001), und das „Sechs-Schritte-Modell“ zur Umsetzung des Gender Mainstreaming (Krell/Mückenberger, Tondorf 2001). Beide Ansätze greifen allgemeine Überlegungen zur Gestaltung eines geplanten Organisationswandels auf (vgl. z.B. Staehle 1999, Ulrich/Probst; Steinmann/Schreyögg)

Das „Gleichstellungscontrolling“ geht auf die in der Organisationsentwicklung geläufige Survey-Feedback-Methode zu-

rück. Die Problemdiagnose „Chancengleichheit“ wird in den Vordergrund gestellt. Als Problemerkennungsfolie wird das Idealbild Chancengleichheit vorgegeben. Eine Gegenüberstellung von Soll und Ist, von Ideal und Wirklichkeit setzt das Motiv, die aufgespürten Diskrepanzen in einem gezielten Organisationsentwicklungsprozess zu verringern. Die Datenerhebungs-Datenerückkoppelungs-Sequenzen müssen so lange wiederholt werden, bis ein befriedigender Zustand erreicht ist. (Steinmann/Schreyögg, S. 458)

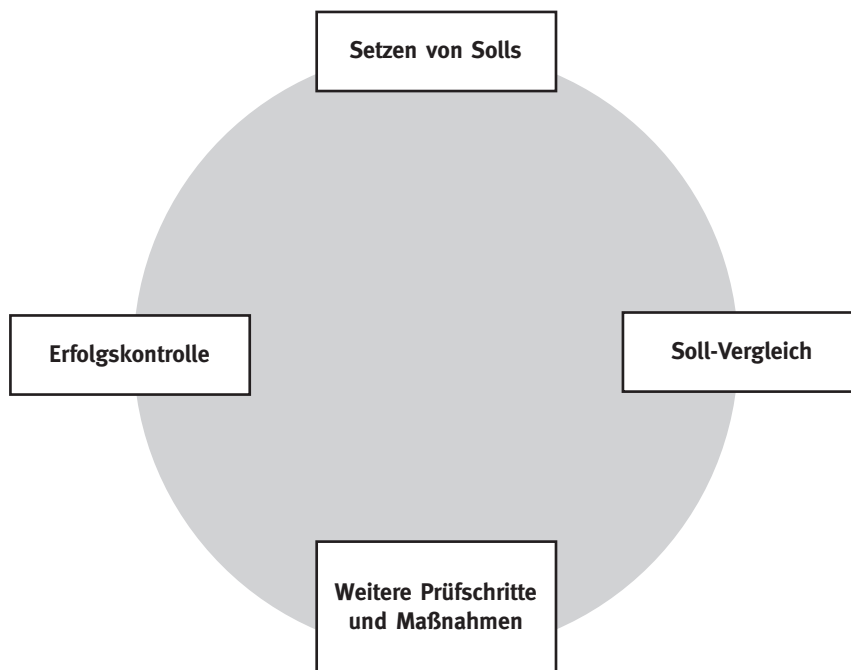
Auch das Sechs-Schritte-Modell von Krell u. a. greift Modelle der Organisationsveränderung aus der einschlägigen Literatur auf. Ein in sechs Schritte gegliedertes Veränderungsmodell wurde erstmals von Greiner aus einer Gegenüberstellung erfolgreicher und missglückter organisatorischer Wandlungsprozesse aufgestellt (vgl. Steinmann/Schreyögg, S. 455).

In der Regel werden in diesen Anleitungen sechs Phasen bzw. Schritte unterschieden, um die Anforderungen gedanklich logisch zu gliedern. Die einzelnen Schritte verstehen sich dabei nicht als eine Schritt-Folge im Zeitablauf. Ulrich/Probst weisen darauf hin, dass es bei komplexen Situationen in der Regel eines mehrmaligen Durchlaufs der einzelnen Schritte bedarf (ebd., S. 115). Jeder Durchlauf bringt neue Erkenntnisse, die Korrekturen nach sich ziehen. Dieser iterative Prozessablauf wird mit einer Wissensspirale verglichen, die sukzessive zu einer guten Problemlösung führt. Sie unterscheiden die sechs Schritte folgendermaßen:

1. Ziele bestimmen und Problemsituation modellieren,
2. Wirkungsabläufe analysieren,
3. Veränderungsmöglichkeiten erfassen und interpretieren,
4. Lenkungsmöglichkeiten abklären,
5. Strategien und Maßnahmen planen,
6. Problemlösung verwirklichen. (Ulrich/Probst, S. 114)

Dieses Ablaufmodell eines Veränderungsprozesses weist typische Kennzeichen eines methodisch geleiteten Organisationsentwicklungsprozesses auf: es ist zirkulär, reflexiv und prozessbezogen.

Im Folgenden wird die Umsetzung des Sechs-Schritte-Modells zur Integration von Chancengleichheit skizziert. Dabei werden die Ausführungen von Krell unter anderem ergänzt um die Ansätze von Ulrich/Probst, die den Veränderungsprozess aus systemtheoretischer Sicht angehen, und um den Phasenverlauf nach Greiner.



Gleichstellungscontrolling als Regelkreis

Das Sechs-Schritte-Modell des Gender Mainstreaming

| Arbeitsschritte | Anforderungen/Voraussetzungen |
|---|--|
| <p>1. Zielbestimmung Definition gleichstellungspolitischer Ziele in Kenntnis des Ist-Zustandes. Welcher Soll-Zustand wird durch das zu entscheidende Vorhaben angestrebt?</p> | <p>Kenntnisse über Ist-Zustand, Zugrundelegung einschlägiger Rechtsnormen, Programme etc., Koordinierung mit allen Betroffenen</p> |
| <p>2. Analyse der Probleme und der Betroffenen Welches sind die konkreten Hemmnisse auf dem Weg zu mehr Chancengleichheit? Welche Gruppen sind betroffen?</p> | <p>Wissen über Gleichstellungsproblematik, Zuarbeit und Unterstützung, z. B. durch Gutachten, Materialien, Schulungen</p> |
| <p>3. Entwicklung von Optionen Welche Alternativen bestehen hinsichtlich der Realisierung?</p> | <p>Kenntnisse und Wissen wie oben</p> |
| <p>4. Entwicklung eines Lösungsvorschlags Analyse der Optionen im Hinblick auf die voraussichtlichen Auswirkungen auf die Gleichstellung. Welche Option lässt den höchsten Zielerreichungsgrad erwarten?</p> | <p>Erarbeitung von Analyse- und Bewertungskriterien</p> |
| <p>5. Umsetzung</p> | |
| <p>6. Erfolgskontrolle und Evaluation Wurden die Ziele erreicht? Ursachen für Nicht- oder Teilerreichung? Welche Maßnahmen sind notwendig?</p> | <p>Daten über Zielerreichung, Berichtssystem, verpflichtende Ursachenanalyse</p> |

nach: Die Bundesregierung o. J.

Erster Schritt: Zielbestimmung

Die Definition von Zielen ist als Prozess zu verstehen. Ausgangspunkt ist die Feststellung einer Differenz zwischen Wunsch und Wirklichkeit bzw. einer Abweichung von „Ist“ und „Soll“ (Ulrich/Probst, S. 116). Beim Thema Chancengleichheit kann dies zum Beispiel eine Diskrepanz zwischen dem optimalen Einsatz von Personal und der Feststellung von geschlechtsbezogenen Hemmnissen bei der beruflichen Entfaltung sein oder ein von außen wahrgenommener Druck, sich als offenes Unternehmen zu präsentieren. Der gesamte Problemlösungsprozess ist darauf gerichtet, die wahrgenommenen Diskrepanzen zum Verschwinden zu bringen.

Ulrich/Probst bezeichnen den ersten Schritt als den Schritt des „Problematizierens“. Es geht darum, die anfänglichen Vorstellungen über diese beiden Komponenten (Ist und Soll) zu klären, kritisch zu prüfen und zu konkretisieren. Dazu bedarf es zweier paralleler, miteinander verknüpfter Denkvorgänge (Ist und Soll), eine klare Zielvorstellung und ein zutreffendes Bild der realen Problemsituation: zum einen müssen die bisherigen Wertvorstellungen, Absichten oder bisherigen Ziele durchdacht werden und neue hinreichend klare Ziele gesetzt werden. Andererseits besteht die Aufgabe darin, ein zutreffendes Bild von der realen Situation, in die zielgerichtet eingegriffen werden soll, zu schaffen. Im ersten Schritt sollte als Ergebnis nach dem systemischen Ansatz von Probst/Ulrich ein noch statisches Modell der Problemsituation stehen, das die wesentlichen Zielgrößen und Einflussfaktoren enthält und aufzeigt, wie diese miteinander verknüpft sind.

Wesentlich bei der Darstellung der Ist-Situation ist der Einbezug verschiedener Sichtweisen im Unternehmen durch eine Beteiligung möglichst aller „SpezialistInnen“ und eine Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Solche Befragungen, die auch zum Repertoire von Diversity Management gehören (Cox 1991, nach Krell, S. 31), beinhalten allgemeine Fragen zum Thema Chancengleichheit, aber auch zu Themen wie Entgeltzufriedenheit,

Arbeitsbelastung etc., wie auch zum Thema Vorgesetztenverhalten. Greiner verweist im Einklang mit der Lewin-Studie auf die Bedeutung von Gruppensitzungen, um neue Wege der Problemerkennung zu erproben. (Steinmann/Schreyögg, S. 457)

Die Kraftfeldanalyse kann dabei helfen, die Ist-Situation, wie sie sich aus der Befragung darstellt, aus Sicht der Betroffenen und Interessierten bewerten zu lassen. Sie gibt wichtige Hinweise über die Energien, mit denen der Veränderungsprozess angegangen wird. Sie kann zudem aktivierende Kräfte hervorbringen, da – wie Lewin nachwies – neue Verhaltensweisen und Organisationsformen leichter angenommen werden können, wenn der eigene Anteil, der zur Veränderung beitragen kann, erkannt wird und die Menschen an der Entscheidung für die Veränderung beteiligt worden sind.

Für alle Schritte bedeutsam ist die Überprüfung der jeweiligen betrieblichen Interessenkonstellationen zum behandelten Thema. Da, wie oben schon ausgeführt, die Implementierung von Gleichstellungsprogrammen Politik ist, kommt der Reflexion der jeweiligen Interessenslagen der KoalitionspartnerInnen eine immens hohe Bedeutung zu. (Vgl. Jüngling 2001, S. 113).

Im Greinerschen Phasenverlauf ist die entscheidende Anforderung des ersten Schrittes des Veränderungsprozesses die Notwendigkeit des Auftauens und der Schaffung einer Veränderungsbereitschaft bei den maßgeblichen EntscheidungsträgerInnen.

Zweiter Schritt: Analyse der Probleme und der Betroffenen

Bei diesem Schritt geht es nach Krell (S. 70) um zwei Fragen. Zum einen um die Frage, welche Hemmnisse den konkreten Zielen im Wege stehen. Zu identifizieren sind hier diskriminierende Regeln und Praktiken, die Frauen oder auch Männer benachteiligen. Da sich diese Benachteiligungen hinter geschlechtsneutralen Regeln und Instrumenten verbergen, muss der Nachweis im zweiten Prozessbaustein geleistet werden. Krell verweist auf wissenschaft-

liche Gutachten, Fachliteratur und Beratung und Trainings. Darüber hinaus soll geklärt werden, wer in welcher Weise von Organisationsveränderungen zur Chancengleichheit betroffen ist. Es geht hier konkret darum, Arbeitsabläufe, die Personalentwicklung, aber auch Produktgestaltung und Marketingstrategie in ihren Wirkungszusammenhängen in Bezug auf das Thema zu analysieren.

Ulrich/Probst nennen diesen zweiten Schritt auch den Schritt der Analyse der Wirkungsabläufe in der Problemsituation. Das bislang statische Bild der Problemsituation, das nach dem ersten Schritt entstanden ist, wird einem dynamischen System angepasst. Hierzu wird dargestellt, in welcher Art und welcher Intensität sich die einzelnen Elemente gegenseitig beeinflussen, sowohl positiv wie auch negativ. Daraus ergeben sich Wirkungsverläufe und Regelkreise, die in einem weiteren Schritt durch Zeitverläufe ergänzt werden.

Dritter Schritt: Entwicklung von Optionen

Probst/Ulrich bezeichnen diese Phase als die des Simulierens. Sie empfehlen für die Entwicklung von Optionen zunächst den Entwurf von ein oder mehreren Zukunftsszenarien, in die sich die Organisation aufgrund ihrer Eigendynamik ohne Einflussnahme auf das bisherige Verhalten ändern wird. Die Zeitperspektiven der Szenarien orientieren sich dabei an den im zweiten Schritt festgelegten Zeitabläufen. Darauf aufbauend werden Alternativszenarien entwickelt, deren Sinn es ist, die Einflüsse aus der Umwelt des Unternehmens möglichst umfassend zu erfassen und zu berücksichtigen und mögliche Gefahren, die in der Situation für die Organisation stecken, zu identifizieren. Dabei geht es auch darum, Elemente zu unterscheiden, die nicht beeinflussbar sind, und solche, die besonderen Veränderungen unterliegen.

Für Lewin, in dessen Studien die emotionalen Prozesse bei Gruppen im Veränderungsvorhaben im Vordergrund stehen, steht am Anfang eines Veränderungsprozesses der Prozess des „Auf-tauens und Lösen“. Dieser Prozess

kann in den ersten drei hier skizzierten Schritten liegen. Das Ziel dieser Phase ist die Festlegung der Richtung des Veränderungsprozesses und das Wecken des Wunschs und der Bereitschaft zur Veränderung. Daher sind Fragen nach dem Kommunikationsprozess in dem Unternehmen und dem internen Sponsorship der Veränderung in dieser Phase von Bedeutung. Doppler/Lauterburg empfehlen gerade in der Phase der Konzeptentwicklung und in der Phase der konkreten Maßnahmenplanung die Beobachtung der internen Kräfte für bzw. gegen die vorgeschlagenen Lösungen durch die Kraftfeldanalyse (S. 97).

Vierter Schritt: Entwicklung eines Lösungsvorschlags

In dieser Phase muss zunächst unterschieden werden zwischen lenkbaren, also beeinflussbaren, Elementen und nicht lenkbaren Elementen. Dann werden Indikatoren benannt, die aus Sicht der Organisation eine wesentliche Veränderung der Gesamtsituation anzeigen (S. 186). Krell u. a. formulieren zu diesem Zweck Prüfkriterien und -fragen zu den voraussichtlichen Auswirkungen auf die Gleichstellung von Mann und Frau (S. 72). Gleichzeitig muss untersucht werden, welche Wirkung die vorgeschlagenen Eingriffe voraussichtlich haben werden. Dabei wird in der Vorgehensweise von Ulrich/Probst auf das in den ersten zwei Schritten entwickelte und mit Regelkreisen verbundene Netzwerk zurückgegriffen, indem die Einwirkungen eines Elements auf andere und der zeitliche Ablauf berücksichtigt werden. Gleichzeitig werden Kriterien oder Verfahren zur Messung des Fortschritts der Veränderung in allen Unternehmensbereichen festgelegt.

Greil verweist auch hier auf die Prüfung des Kommunikationsprozesses über die Veränderungsvision. Insbesondere ist es notwendig, in dieser Phase die Übereinstimmung der Führung mit Veränderungsprozessen zu überprüfen sowie ihre Bereitschaft und Fähigkeit, dabei mitzuwirken.

Fünfter Schritt: Umsetzung

Krell bezeichnet den Schritt der Umsetzung als einen bei allen Veränderungsprozessen besonders kritischen Punkt, bei dem die rechtzeitige Information aller Beteiligten und Betroffenen von entscheidender Bedeutung ist. Ulrich/Probst weisen darauf hin, dass die angestrebte umfassende Zielerreichung nicht mit einzelnen konkreten Handlungen zu erreichen ist, „sondern eine Vielzahl solcher konkreten Handlungen erfordert, die auch zu verschiedenen Zeitpunkten erfolgen sollten, also sowohl inhaltlich als auch zeitlich aufeinander abgestimmt sein müssen“ (S. 196). Es geht also zunächst darum, grundsätzliche Handlungswege oder „Strategien“ zu entwickeln, aus denen dann die notwendige Vielzahl von aufeinander abgestimmten Maßnahmen abgeleitet werden kann.

Dabei ist es erforderlich, Handlungsalternativen mit „so genannten Kreativitätsmethoden“ im Team zu entwickeln und ihre Bewährung unter Berücksichtigung der verschiedenen Rahmenbedingungen und des Mitteleinsatzes prüfen. Die von Ulrich/Probst vorgeschlagene „Strategische Umwelt-Einflussmatrix“ (S. 205) dient dabei zur Abschätzung der Auswirkungen und Erfolgchancen der alternativen Strategien in Abhängigkeit von Einflussfaktoren aus der Umwelt. Der Entschluss erfordert eine transparente Abwägung von Risiko und Chance und eine Formulierung von Frühwarnindikatoren, die eine Anpassung an negative Entwicklungen der Rahmenbedingungen ermöglichen sollen.

Die ausgewählte Strategie wird dann in vollziehbare Handlungen umgesetzt, dies sind in der Regel Maßnahmenpakete in Form einer beschränkten Zahl von Projekten, die sich an den Aktionsfeldern bzw. Prüfkriterien orientieren. Die Planung der zeitlichen Beziehung und Abfolge der Einzelprojekte ist dabei ein wichtiges Moment, da der logische Zusammenhang und die Wechselwirkung der Projekte deutlich werden müssen.

Häufig bewirkt die Umsetzung einer Maßnahme eine Änderung der Unternehmenskultur bzw. widerspricht die existierende Unternehmenskultur einer Umsetzung der vorgeschlagenen Maßnahmen. Eine Abwägung von Widerständen in der Organisation gegen einzelne Maßnahmen sollte dazu führen, zunächst Maßnahmen vorzuziehen, die mit geringem Aufwand umgesetzt werden können und u. U. eine „Hebelwirkung“ erzeugen. Jüngling (1992, S. 114) bezeichnet solche Projekte und Maßnahmen als „Quick Wins“. Sie erfüllen nicht unbedingt den Kernbereich des verfolgten Programms, versprechen aber rasche Erfolge und werden aus machtpolitischen Gründen vorgezogen, um den Einstieg in schwierigere Projekte zu erleichtern.

Sechster Schritt: Stabilisierung, Erfolgskontrolle und Evaluation

Aus systemischer Sicht fordern Ulrich/Probst, den Maßnahmevollzug nicht zu steuern, sondern so zu konzipieren, dass sich das System im vorgegebenen Rahmen selbständig lenkt. Das System selbst soll also lernen, mit Schwierigkeiten umzugehen und diese in Zukunft möglichst selbst vermeiden. Daher kommt der Bereitschaft und Fähigkeit der Menschen zum Lernen eine zentrale Bedeutung zu. Entscheidend dafür ist, dass als Ergebnis der ersten Schritte ein „Klima“ oder eine „Kultur“ besteht, die individuelles und institutionelles Lernen fördert. Daher ist es notwendig, oft unbewusst befolgte Regeln aufzubrechen und zu verändern. Voraussetzung ist, dass der Prozess, der zur Maßnahmeformulierung geführt hat, möglichst allen MitarbeiterInnen transparent ist.

Um die Wirkung der Maßnahmen und die sonstigen Änderungen der Situation zu erfassen und zu beurteilen, müssen die im vierten Schritt bei der Entwicklung von Lösungsvorschlägen formulierten Indikatoren der Organisationsveränderung unter dem Aspekt der aktuellen Planung überprüft, mit Messgrößen versehen und miteinander zu einem „Kontrollinformationssystem“ verknüpft werden.

Im Lewinschen Episodenschema – Auftauen – Verändern – Stabilisieren – wird die Bedeutung der letzten Phase für die langfristige Verankerung der Veränderung betont. „Durchgeführte Veränderungen ... bedürfen der Stabilisierung, müssen „eingefroren“ werden, damit sie Bestand haben. Ansonsten bestünde die Gefahr, dass schon kleine Rückschläge oder die „Macht der Gewohnheit“ die alten Strukturen wieder aufleben lassen. Mit anderen Worten, ein neues Gleichgewicht muss sich einpendeln.“ (Steinmann/Schreyögg, S. 454).

Die Dauerhaftigkeit der eingeleiteten Veränderungsprozesse ist im System von Ulrich/Probst durch die Einführung von Mechanismen zur Selbstlenkung des Systems zu gewährleisten. Grundannahme ist, dass die Fähigkeit komplexer Systeme, bevorzugte Zustände anzunehmen, auf der Existenz von positiven und negativen Regelkreisen beruht, die zu verstärkenden und stabilisierenden Prozessverläufen führen.

Bewertung und Versuch eines Ausblicks

Das Sechs-Schritte-Modell des Gender Mainstreaming skizziert den Veränderungsprozess nur sehr grob und bezieht sich vom Konzept her auf Prozesse in politischen Organisationen. Eine Konkretisierung durch Methoden der Organisationsentwicklung ist daher ein notwendiger Schritt, um eine Übertragung auf Unternehmen zu leisten. Es stellt sich aber die Frage, ob der hier vorgenommene Versuch der Konkretisierung durch ein systemtheoretisch begründetes Modell dem Anliegen weiterhilft. Problematisch erscheint bei der vorgestellten Methode die stark technizistisch geprägte Art des Vorgehens, die der Entwicklung von Regelkreisen und Vernetzungsmatrixen mehr Aufmerksamkeit zu geben scheint als der Frage innerbetrieblicher Interessenkonflikte und Machtbeziehungen.

Insbesondere gibt das vorgeschlagene Verfahren aufgrund des weitgehenden Aussparens dieser Aspekte im Prozess der Veränderung wenig Anhaltspunkte zum Umgang mit dem Problem der Nivellierung und Verschiebung von Zielen im Rahmen eines Veränderungsprozesses, wie es die Ansätze zur betrieblichen Frauenförderung erlebt haben. Eine Veränderung von Zielen muss aber nicht nur aus dem so genannten „Geschlechterkampf“ resultieren, auch unerwartete äußere Einflüsse oder Eigen-dynamiken im Unternehmen, die die wirtschaftlichen oder anderen grundlegenden Basisfaktoren des Unternehmens grundsätzlich in Frage stellen, verhindern die Verfolgung dieser Fragestellung nicht nur bei denen, die immer schon dagegen waren.

Diesen äußeren Einflüssen wird in der vorgestellten Methode durchaus ein hoher Stellenwert gegeben, ihre Prognostizierbarkeit wird aber hier zu einem vorrangig methodischen Problem. Auf die Schwierigkeiten, die auch aus sich chaotisch darstellenden Prozessen für die Umsetzung des Ziels ergeben, wird nicht explizit eingegangen.

Konkrete Materialien und Methoden zur Umsetzung eines Organisationsprozesses zur Implementierung von Chancengleichheit in die Unternehmensführung fehlen bislang. Bekannt ist lediglich die erwähnte Studie von Edding (2000) zum Entwicklungsprozess einer betrieblichen Gleichstellungsbeauftragten. Diese Studie bleibt aber weitgehend auf der beobachtenden Ebene und setzt erst zu einem Zeitpunkt an, an dem das Thema Chancengleichheit von der Unternehmensführung an die Person der Gleichstellungsbeauftragten delegiert wurde.

Für die Weiterentwicklung von Unternehmenskonzepten, die Geschlechter-Chancengleichheit als ein Unternehmensziel konsequent zu berücksichtigen, wäre die Entwicklung handhabbarer methodischer Vorgaben von großem Nutzen, die mit oder ohne Hilfe externer BeraterInnen umgesetzt werden können. Ob es dabei jeweils einer „maßgeschneiderten“ Lösung bedarf, wie einzelne betriebliche Akteure nicht müde werden zu betonen, könnte eine vergleichende Betrachtung der Veränderungsprozesse in verschiedenen Branchen und Betrieben erbringen.

- Beckmann, Petra/Engelbrech, Gerhard (Hg.) (1994):** Arbeitsmarkt für Frauen 2000 – Ein Schritt vor, ein Schritt zurück? Kompendium zur Erwerbstätigkeit von Frauen. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 179, Nürnberg
- Bendl, Regine (1997):** Chancengleichheit am Arbeitsplatz für Frauen – Integration in die strategische Unternehmensführung, München und Mering
- Bendl, Regine (2001):** Sicherung von Erfolgspotentialen durch Chancengleichheit für Frauen am Arbeitsplatz. In: Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft
- Bentner, Ariane/Petersen, Susanne J. (Hg.) (1996):** Neue Lernkulturen in Organisationen. Personalentwicklung und Organisationsberatung mit Frauen, Frankfurt/New York
- Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft gGmbH (2001):** E-Quality Management: Personalressourcen identifizieren und entwickeln – ein Beitrag zur Chancengleichheit für Frauen, Bielefeld
- Brumlop, Eva/Hornung, Ursula:** Betriebliche Frauenförderung – Aufbrechen von Arbeitsmarktbarrieren oder Verfestigung traditioneller Rollenmuster. In: Beckmann, Engelbrech 1994
- Busch, Carola/Engelbrech, Gerhard:** Mit Chancengleichheit auf Erfolgskurs – TOTAL E-QUALITY. In: Krell, G. (Hg.)
- Cox, Taylor H./Blake, Stacy (1991):** Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. In: Academy of Management Executive, 5. Jg., Heft 3, S. 45-56
- Däubler Gmelin, Herta/Pfarr, Heide M./Weg, Marianne (Hg.) (1985):** Mehr als nur gleicher Lohn! Handbuch zur beruflichen Förderung von Frauen, Hamburg
- Die Bundesregierung:** Gender Mainstreaming. Was ist das? ; ohne Ort, ohne Jahr (2002?)
- Edding, Cornelia (2000):** Agentin des Wandels. Der Kampf um Veränderungen im Unternehmen, München
- Engelbrech, Gerhard (Hg.) (2002):** Arbeitsmarktchancen für Frauen, Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 258, Nürnberg
- Engelbrech, Gerhard:** Förderung von Chancengleichheit im Unternehmen: Das TOTAL E-QUALITY Konzept; in: Engelbrech 2002
- Engelbrech, Gerhard (1997):** Total E-Quality Management – Frauenförderung in Verbindung mit Total Quality Management. In: TOTAL EQUALITY Deutschland
- Jüngling, Christiane (2001):** Strategien der Implementierung von Gleichstellungsmaßnahmen. In: Krell, Gertraude (Hrsg.) 2001
- Jüngling, Christiane (1992):** Geschlechterpolitik in Organisationen. In: Krell, Osterloh
- Krebsbach-Gnath, Camilla (1987):** Frauenförderung in Unternehmen der Bundesrepublik Deutschland – Entwicklungen, Erfahrungen, Ausblick; in: Der Bundesminister für Jugend, Familie, Frauen, Gesundheit: Frauenförderung in Unternehmen der Bundesrepublik Deutschland; Konferenzbericht, Bonn
- Krell, Gertraude:** Chancengleichheit durch Personalpolitik: Von „Frauenförderung“ zu „Diversity Management“. In: Krell (Hg.) 2001
- Krell, Gertraude/Mückenberger, Ulrich/Tondorf, Karin:** Gender Mainstreaming (nicht nur) für Politik und Verwaltung. In: Krell, G. (Hg.) (2001)
- Krell, Gertraude/Osterloh, Margrit (Hg.) (1993):** Personalpolitik aus der Sicht von Frauen – Frauen aus der Sicht der Personalpolitik. Was kann die Personalforschung von der Frauenforschung lernen, München und Mering
- Krell, Gertraude (2001):** Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problem- analysen – Lösungen; 3. überarbeitete und erweiterte Auflage
- Minister für Wirtschaft, Mittelstand und Technologie des Landes Nordrhein-Westfalen (1990) (Hrsg.):** Textsammlung. Frauenförderpläne und -maßnahmen, Düsseldorf
- Neuberger, Oswald (1990):** Führen und geführt werden, 3. überarbeitete Auflage, Stuttgart
- Nohr, Barbara (2002):** Diversity, Total-E-Quality und Gedöhs. In: Nohr, Barbara/Veth, Silke (Hg.): Gender Mainstreaming – kritische Reflexion einer neuen Strategie, Berlin
- Rudolph, Hedwig/Grüning, Marlies (1994):** Frauenförderung: Kampf- oder Konsensstrategie. In: Beckmann, Engelbrech
- Staehe, Wolfgang (1999):** Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Auflage, München
- Steinmann, Horst/Schreyögg, Georg (2000):** Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien, 5. überarbeitete Auflage, Wiesbaden

- Steppan, Rainer (1999):** „Diversity makes good business sense“. In: Personalführung, 32. Jg., Heft 5, S. 28-34
- Stiegler, Barbara (2002):** Gender Macht Politik – 10 Fragen und Antworten zum Konzept Gender Mainstreaming, Expertisen zur Frauenforschung, Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn
- TOTAL EQUALITY Deutschland e. V. (1997):** Chancengleichheit im Unternehmen. Paradigmenwechsel in der Personalpolitik, Köln
- TOTAL E-QUALITY Deutschland (1998):** TOTAL E-QUALITY-Prädikat. Checkliste für Betriebe
- Ulrich, Hans/Probst, Gilbert J. B. (1991):** Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Ein Brevier für Führungskräfte, 3. Auflage, Bern und Stuttgart

Einführung einer familienbewussten Personal- und Unternehmenspolitik in Unternehmen in Bonn und im Rhein-Sieg-Kreis

Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der öffentlichen Diskussion
S. 52

Ziel der Aktivitäten zur Etablierung einer familienbewussten Personalpolitik
S. 54

Wirtschafts- und Bevölkerungsstruktur der Region Bonn/Rhein-Sieg
S. 56

Instrumente für eine familienbewusste Personal- und Unternehmenspolitik
S. 59

Inhaltliche Planung des Projektes
S. 60

Das Audit Beruf & Familie
S. 64

Individuelle Veränderungsprozesse
S. 68

Ablauf in kleineren Unternehmen
S. 72

Schlussbemerkung
S. 73

Anmerkungen
S. 74



Gertrud Hennen
*1959
Dipl. Pädagogin

Anita Halft
*1953
Verwaltungsangestellte

Berufserfahrung in der Jugend- und Erwachsenenbildung, seit 2001 Projektleiterin der Regionalstelle Frau & Beruf Bonn/Rhein-Sieg, Büro Bonn

Verschiedene Tätigkeiten im Sozial- und Schulamt und bei der Gleichstellungsbeauftragten, langjährige Erfahrung in der Sozial- und Frauenpolitik, seit 1998 Projektleiterin der Regionalstelle Frau & Beruf Bonn/Rhein-Sieg, Büro Siegburg

Einleitung

Die Bearbeitung des Themas „familienbewusste Personalpolitik“ und das Ziel, regionale Unternehmen für die Umsetzung zu gewinnen, ist eine Herausforderung für die Regionalstelle Frau & Beruf Bonn Rhein/Sieg. Der bisherige Zugang zu Unternehmen mit diesem Themenfeld gestaltete sich eher punktuell, daher auch ohne nachhaltige Wirkung auf die Arbeitsstrukturen.

Die Regionalstelle wird das Audit „Beruf & Familie“ der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung, das Thema „Work-Life-Balance“ sowie die aktuellen Untersuchungen zum Fach- und Führungskräftemangel und zur demografischen Entwicklung nutzen, um das eigentliche Thema „familienbewusste Personalpolitik“ zu transportieren.

Darüber hinaus wird mit dem beschriebenen Projekt der bisherige Arbeitsansatz der Regionalstelle erweitert mit dem Ziel, sich regional für Unternehmen als Partnerin für Veränderungsprozesse im Themenfeld familienbewusster Personal- und Unternehmenspolitik zu etablieren.

Die vorliegende Arbeit folgt im Aufbau der Beschreibung der vorhandenen Gegebenheiten in der Region (Unternehmensstruktur, Arbeitsauftrag und -ansatz der Regionalstelle), der zu beachtenden Rahmenbedingungen und strategischen Notwendigkeiten sowie der Darstellung der Instrumente und deren beispielhafte Umsetzung.

Der Rhein-Sieg-Kreis und die Stadt Bonn weisen eine unterschiedliche wirtschaftliche Struktur auf. Gemeinsam ist ihnen die überwiegende Zahl an Betrieben mit bis zu 200 Beschäftigten. Die Durchführung eines Audits wird in der Regel von den kleineren Betrieben als organisatorisch zu aufwändig und zu kostenintensiv eingeschätzt. Betriebe in dieser Größenordnung sind eher von individuellen Einzellösungen zu überzeugen.

Dennoch hat sich die Regionalstelle dazu entschlossen, auch für das Audit „Beruf & Familie“ zu werben. Große Unternehmen verfolgen mit der Einführung der „familienbewussten Personalpolitik“ nicht nur einen praktischen Nutzen, sondern auch einen Imagegewinn. Dieser ist durch eine anerkannte Zertifizierung in einem weitaus höheren Maße zu erzielen als durch eine individuelle Lösung.

Kleinere Unternehmen dagegen haben eher ein Interesse an für sie übertragbaren individuellen Lösungen. Für sie ist es schwierig, gut qualifiziertes Personal zu finden und insbesondere zu halten. Zudem hat bei geringerer Mitarbeiterzahl das Ausscheiden einer Mitarbeiterin wegen Übernahme von Familienaufgaben gravierendere Auswirkungen. Je nach Unternehmensgröße fallen „plötzlich“ bis zu 20 Prozent der Beschäftigten weg.

Ziel ist, die Notwendigkeit und den Nutzen eines Veränderungsprozesses zu verdeutlichen, den Unternehmen konkrete Handlungsfelder und Instrumente zu beschreiben sowie ihnen einen realisierbaren Handlungsplan für die Umsetzung an die Hand zu geben.

Die theoretische Beschreibung der Veränderungsprozesse erfolgt somit einmal auf der Grundlage der Durchführung des Audits „Beruf & Familie“ und einmal mit dem Fokus auf mögliche individuelle Einzellösungen.

Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der öffentlichen Diskussion

Seit Jahrzehnten wird die Diskussion um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Frauen- und Familienpolitik geführt, die unterschiedlichen Standpunkte und Ziele finden sich wieder in Gesetzen und entsprechenden Maßnahmen. In unserer Gesellschaft ist die Berufstätigkeit von Familienfrauen mehr und mehr zur Selbstverständlichkeit geworden. Die Problematik der Vereinbarkeit besteht allerdings weiterhin und wird zudem eher als „Privatangelegenheit“ gesehen.

Zurzeit wird ein Wandel spürbar: VertreterInnen der Wirtschaft, Arbeitsmarkt-ExpertInnen und gesellschaftspolitisch Aktive greifen die Diskussion rund um die Frauenerwerbstätigkeit mit einer spezifischen Zielstellung auf. Hintergrund ist der mögliche Verlust von dringend benötigtem Know-how und die Auswirkungen des demografischen Wandels für Unternehmen.

Dieser Wandel legt die Vermutung nahe, dass der Zeitpunkt für Angebote familienbewusster Maßnahmen günstig ist, bietet andererseits inhaltliche Ansatzpunkte, Notwendigkeit und Nutzen einer familienbewussten Unternehmens- und Personalpolitik zu transportieren. Dabei geht es im Wesentlichen um zwei Themenfelder: die demografische Entwicklung mit dem zu erwartenden Fachkräftemangel und die Entwicklung der Frauenerwerbstätigkeit im Zusammenhang mit der Geburtenrate.

Demografische Entwicklung – zu erwartender Fachkräftemangel

Die demografische Entwicklung mit einer zunächst alternden und dann stark schrumpfenden Bevölkerung führt zu schwer wiegenden volks- und betriebswirtschaftlichen Problemen in unserer Gesellschaft. Seit Jahren warnen Arbeitsmarktforscher¹ vor einem bevorstehenden Fachkräftemangel. Nach den Ergebnissen der 10. Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamtes wird im Jahr 2050 jeder Dritte in Deutschland 60 Jahre oder älter, aber nicht einmal mehr jeder Zweite im erwerbsfähigen Alter von 20 bis 59 Jahren sein. Fazit: Jeder gut ausgebildete Bundesbürger – ob männlich oder weiblich – wird von der Volkswirtschaft gebraucht. Hält die momentane Bevölkerungsentwicklung an, werden innerhalb der nächsten 30 Jahre 8 bis 12 Millionen Erwerbstätige fehlen!

Die geburtenstarken und gut ausgebildeten Jahrgänge der 50er und 60er Jahre prägen derzeit den Arbeitsmarkt. Wenn diese Jahrgänge aus dem Erwerbsleben ausscheiden, können die nachrückenden geburtenschwachen Generationen diese Lücke – schon jetzt absehbar – quantitativ nicht schließen².

Viele junge Frauen sind heute besser qualifiziert als ihre männlichen Altersgenossen. Sie haben exzellente Schulabschlüsse, Ausbildung und Studium werden mit einem erstklassigen Ergebnis beendet. Dieses Leistungspotenzial spiegelt sich jedoch nicht adäquat in der Beschäftigung wider. Mit 56 Prozent liegt die Frauenerwerbsquote immer noch deutlich unter der Quote der Männer mit 72,4 Prozent. Der Anteil von Frauen in Führungspositionen liegt in Deutschland unter dem EU-Durchschnitt.

Männer haben weiterhin mehr Chancen auf attraktive Arbeitsplätze und Führungspositionen. Das Vorurteil, dass Frauen wegen einer Familienphase das Unternehmen verlassen, besteht nach wie vor. So wird von den Unternehmen auf wertvolles Know-how verzichtet. In der Regel erfolgt auch der Wiedereinstieg in den Beruf erheblich unter der erworbenen Qualifikation, vorhandene Kapazitäten werden nicht ausgeschöpft.

Aus volks- und betriebswirtschaftlicher Sicht kann dies nicht länger verantwortet werden. Die Unternehmen können es sich in Zukunft nicht mehr leisten, auf die Talente von Frauen zu verzichten. Immer mehr bundesweit bekannte Unternehmensberater fordern daher, den Fokus stärker auf das Potenzial der Frauen zu lenken.

Frauenerwerbstätigkeit und Geburtenrückgang

Im Juli 2003 veröffentlichte das Institut der deutschen Wirtschaft in Köln, dass der Zusammenhang zwischen der Erwerbsbeteiligung von Frauen und der Fertilität zwar noch ungeklärt sei, der Kinderwunsch von Frauen scheitere allerdings häufig an unzureichenden Kinderbetreuungsmöglichkeiten und an der Arbeitswelt. Frauen sehen vielfach keine Möglichkeit, Beruf und Familie zu vereinbaren³.

Die heute 70-Jährigen haben im Schnitt 2,2 Kinder großgezogen und weniger als 50 Prozent von ihnen waren im Alter zwischen 30 und 40 Jahren berufstätig. Die heute Mitte- und Enddreißigerinnen dagegen haben im Schnitt 1,5 Kinder und sind zu fast 75 Prozent berufstätig.

In IW-trends 1/2003 ist zu lesen, dass von den Frauen des Jahrgangs 1960 26 Prozent keine Kinder bekamen, gegenüber 13 Prozent des Jahrgangs 1945. Der Jahrgang 1965 wird voraussichtlich mit 32,1 Prozent kinderlos bleiben, bei den Akademikerinnen wird die Quote sogar 41 Prozent betragen. Das Institut macht deutlich, dass die Bedingungen in der Arbeitswelt sowie nicht ausreichende Kinderbetreuungsmöglichkeiten die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erheblich erschweren.

Die Vergleichszahlen aus skandinavischen Ländern zeigen, dass mit einer familien-freundlichen Ausgestaltung der Arbeitsverhältnisse sowie ausreichend und gut organisierter Kinderbetreuung eine hohe Frauenerwerbsquote mit stabiler Geburtenrate einhergeht. Dabei ist wichtig, dass es sich um staatliche, also institutionalisierte, und nicht selbst organisierte Angebote handelt. In Skandinavien waren bei den 1945 geborenen Frauen vier von fünf im Alter von 30 bis 39 Jahren berufstätig; ein Trend, den die jüngere Generation bei stabiler Geburtenrate fortführt⁴.

Fazit

Um im nationalen, aber auch internationalen Wettbewerb bestehen zu können, müssen Unternehmen aufgrund der demografischen und gesellschaftlichen Entwicklung handeln. Viele Unternehmen haben bereits erkannt, dass ihr Erfolg weitgehend von der wichtigsten Ressource, den Beschäftigten, abhängt.

Ein ausgewogener Frauenanteil in Unternehmen kann dazu beitragen, eingefahrene Denkmuster zu verlassen und sich neuen Problemlösungen zuzuwenden. Frauen erkennen oft andere Details, geben andere Hinweise zu Lösungsmöglichkeiten, und betrachten – anders als Männer – auch oft die Kehrseite des Problems.

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie kann nicht länger eine Angelegenheit ausschließlich der Familien sein. Es bedarf eines fairen Ausgleichs zwischen wirtschaftlichen und betrieblichen Notwendigkeiten auf der einen und existenziellen und menschlichen Verpflichtungen gegenüber der Familie auf der anderen Seite. Im Hinblick auf mehr Nachhaltigkeit in der Wirtschaft sollten hier bestehende Konzepte genutzt sowie neue Instrumente der Personalpolitik entwickelt werden.

Trotz des seit Jahren in einigen Branchen bestehenden Fach- und Führungskräftemangels, haben viele Unternehmen eine verstärkte Beschäftigung von Frauen nicht im Blick, auch sehen sie keinen Zusammenhang zu einer familienbewussten Personal- und Unternehmenspolitik.

Ziel der Aktivitäten zur Etablierung einer familienbewussten Personalpolitik

Die Regionalstelle will die Unternehmen der Region für eine familienbewusste Unternehmenspolitik gewinnen und ihnen Angebote zur Umsetzung machen.

Die mehrjährige Erfahrung in der Arbeit mit Frauen, die Beruf und Familie vereinbaren wollen, und der Kontakt mit Unternehmen zeigen, dass Unternehmen im Rahmen ihrer Personalplanung oft an eingetübten Verfahren festhalten. Es wird mit einem relativ hohen zeitlichen und finanziellen Aufwand Know-how geschaffen, aber es unterbleibt, für dessen Verbleib, insbesondere der weiblichen Auszubildenden, zu sorgen. Immer mehr Betriebe sind bereit, Mädchen auch in eher männerdominierten Berufen auszubilden. Die Tatsache, dass eine Unterbrechung der Erwerbstätigkeit erfolgt, weil Beruf und Familie nicht zu vereinbaren sind, wird als „nicht beeinflussbar“ hingenommen. Es fehlt das Bewusstsein dafür, dass auch der Unternehmensbereich „Arbeitsorganisation und Personalentwicklung“ verbessert werden kann.

Familienorientierte Personalpolitik ist ein wichtiger wirtschaftlicher Faktor. Die Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie bildet zusammen mit den thematisch verwandten Ansätzen Chancengleichheit und Work-Life-Balance jenseits von ethisch-moralischen Erwägungen ein Handlungsfeld, mit dem Unternehmen und Staat auf den drohenden Fachkräftemangel reagieren können:

- Veränderte Arbeits- und Rahmenbedingungen helfen, Beruf und Familie besser zu vereinbaren.
- Fach- und Führungskräfte werden leichter rekrutiert und an das Unternehmen gebunden.
- Hoch qualifizierte Frauen bleiben „trotz“ Familienpflichten dem Unternehmen mit ihrem Know-how erhalten und haben Aufstiegschancen.
- Akademisch ausgebildete Frauen realisieren wieder häufiger ihren Kinderwunsch.
- Unternehmen erkennen, dass sie die Ressource „Frauenerwerbstätigkeit“ nicht wirklich ausschöpfen und qualifizierte Kräfte dem Unternehmen verloren gehen bzw. diesem erst gar nicht zur Verfügung stehen.
- Unternehmen bauen ihre Wettbewerbsfähigkeit aus.
- Geschlechtsgemischte Teams entwickeln oft marktfähigere Produkte.

Zur wichtigsten Aufgabe einer wirksamen (Unternehmens-)Führung gehört es, für Ziele zu sorgen.⁵ Wer sich nicht schon heute mit der Zukunft beschäftigt, lässt Verpflichtungen außer Acht und geht ein hohes Risiko ein.

Situationsbeschreibung der Regionalstelle Frau & Beruf

Die Regionalstelle Frau & Beruf Bonn/Rhein-Sieg mit einem Büro Rhein-Sieg in Siegburg sowie einem Büro in Bonn gibt es seit dem Frühjahr 1997. Sie ist jeweils den Wirtschaftsförderungen zugeordnet.

Alle Aktivitäten sind unter der Zielsetzung „Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ zu verstehen und gerade im Hinblick auf ein Einbeziehen von Unternehmen ausbaubar.

Als Fachstelle ist sie Ansprechpartnerin für

- Mädchen bei Fragen zur Berufswahl-orientierung,
- Frauen bei Fragen zur Erwerbstätigkeit,
- Unternehmen bei Fragen zu familienbewusster Personal- und Unternehmenspolitik.

Bei diesen Aufgabenfeldern hat die Regionalstelle Kontakt zu Unternehmen in ganz unterschiedlicher Ausprägung. Die Thematik der Vereinbarkeit von Beruf und Familie spielt jedoch in den meisten Fällen eine nicht unerhebliche Rolle.

Schnittstelle Unternehmen

Im Zusammenhang mit Berufswahl-orientierung entstehen vielfältige Unternehmenskontakte. So gibt die Regionalstelle einmal jährlich eine aktualisierte Liste von Unternehmen heraus, bei denen Mädchen zum Praktikum willkommen sind. Hier ist eindeutig zu erkennen, dass immer mehr Unternehmen gezielt nach weiblichen Auszubildenden gerade in gewerblich-technischen Berufen suchen. Die Praktikumsliste wird von Unternehmen auch zur Anwerbung genutzt. Daneben bietet der Girls' Day eine gute Möglichkeit, mit Unternehmen ins Gespräch zu kommen. Oft fehlt allerdings die Bereitschaft, über die Veränderungen im Ausbildungsverhalten hinaus weitere Prozesse einzuleiten.

Im Bereich Wiedereinstieg geht es um Fragen von Arbeitszeit, Qualifikationsanforderungen, Bewerbungen usw. Neben der individuellen Beratung von Frauen geht es im Kontakt zu Unternehmen um Informationen zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung und entsprechenden Einstellungs-Zuschüssen.

Ein weiterer Berührungspunkt ist die Unterstützung von Frauen in ihrer beruflichen Weiterentwicklung. Auf die von der Regionalstelle angebotenen Führungseminare weisen Unternehmen ihre interessierten Mitarbeiterinnen gerne hin.

Die Untersuchungen und Berichte der letzten eineinhalb Jahre zum Themenfeld „Frauenerwerbstätigkeit“ und „demografischer Wandel“ haben dazu beigetragen, mehr Unternehmen grundsätzlich für das Thema zu öffnen. Es wird für kleine und mittlere Unternehmen immer schwieriger, qualifiziertes Personal zu gewinnen und zu halten. Im Wettbewerb mit großen Unternehmen können sie bei Gehaltsangeboten nicht mithalten. Aber sie können mit attraktiven Arbeitsbedingungen werben. In ihren Kontakten mit den Unternehmen will die Regionalstelle genau dies transportieren.

Zielstellung

Im Kontakt gerade mit kleinen und mittleren Unternehmen zeigt sich immer wieder, dass wenig bis kein Interesse an einer strategischen „Frauenförderung“ besteht. Die Einzelmaßnahmen, wie zum Beispiel flexible Arbeitszeitregelungen, werden nicht im Kontext einer familienbewussten Personalpolitik gesehen, es gibt kaum Unternehmen, die geplant und bewusst Strukturen schaffen, um Frauen mit Familienaufgaben zu gewinnen, sie beim Wiedereinstieg und der Weiterentwicklung im Unternehmen zu unterstützen.

Die regionalen Erfahrungswerte werden durch eine Untersuchung der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung aus dem Herbst 2002 ergänzt. In den Ergebnissen wird deutlich, dass die Unternehmen, die grundsätzlich familienfreundliche Maßnahmen anbieten, diese in den Bereichen der Arbeitszeitflexibilisierung (85 Prozent) und Arbeitsorganisation (93 Prozent) ansiedeln. Ein Viertel der Unternehmen bietet solche Maßnahmen an, ohne sie mit Fragen der Führungskompetenz und der Personalentwicklung zu koppeln.

Die Bereitschaft, bestehende Angebote auszubauen, äußern nur 10 Prozent der Unternehmen, als Gründe werden hier fehlende finanzielle Mittel, die konjunkturelle Krise sowie fehlende Zeit und „nicht veränderbare“ Organisationsstrukturen angegeben. Dennoch gaben 48 Prozent der befragten Unternehmen und Kommunen an, dass sie Informationen und Beratung zur Thematik als hilfreich betrachten und 38 Prozent wären mit mehr Informationen zu mehr Engagement bereit (Hertie Stiftung, Januar 2003).

Wirtschafts- und Bevölkerungsstruktur der Region Bonn/Rhein-Sieg

Mit der historischen Abstimmung im Deutschen Bundestag am 20.06.1991, in dem der Umzug von Parlament und Teilen der Bundesregierung beschlossen worden war, stand die Region vor einer besonderen Herausforderung.

Bevölkerungsstruktur

Bonn verzeichnete am 31. Dezember 2002 eine Zahl von 310 930 Einwohnern. Seit dem Bonn/Berlin-Beschluss 1991 liegt der Zuwachs bei 1,3 Prozent.

Im Rhein-Sieg-Kreis lebten am Stichtag, dem 30. Juni 2003, insgesamt 591.097 Personen, davon 300.817 Frauen. Seit 1993 ist die Zahl der EinwohnerInnen um mehr als 55.000 angestiegen.

Arbeitsmarktdaten/Struktur der Frauenerwerbstätigkeit

In der Region Bonn/Rhein-Sieg ist die Anzahl der sozialversicherungspflichtig beschäftigten Frauen innerhalb der vergangenen Jahre kontinuierlich von 45,4 Prozent in 1990 auf 47,8 Prozent in 2003 angestiegen.

Die Region hat damit eine der bundesweit höchsten Frauenerwerbsquoten überhaupt. Dies ist zurückzuführen auf den hohen Anteil des tertiären Sektors bei den regionalen Arbeitsplatzangeboten. Hier arbeiten 75,9 Prozent aller Beschäftigten, davon 56 Prozent Frauen. Von der insgesamt relativ niedrigen Zahl der Arbeitslosen mit 8,4 Prozent sind 40,7 Prozent weiblich.⁶

Die Zahl der arbeitslos gemeldeten Frauen ist von 1997 bis 1999 allerdings konstant angestiegen, seit 2000 ist diese Entwicklung rückläufig. Der im gleichen Zeitraum leichte Anstieg bei der Arbeitslosenquote der Männer erklärt sich durch den vergleichsweise hohen Anteil von Frauen im Dienstleistungssektor, der weniger konjunkturabhängig ist als das produzierende Gewerbe, in dem überwiegend Männer arbeiten. In 2003 stieg die Zahl der arbeitslos gemeldeten alleinerziehenden Frauen um 23,9 Prozent an.

Erheblich zurückgegangen ist die Zahl der Teilzeitarbeitsplätze durch den Wegzug der Bundesregierung. Auf jede zehnte Teilzeitarbeit suchende Frau kommt ein gemeldeter Arbeitsplatz. Bei den arbeitslosen Akademikern beträgt der Frauenanteil 47 Prozent und ist damit höher als der Frauenanteil für alle Arbeitslose mit 41 Prozent (Arbeitsamt Bonn, 2002).

Als Zukunftsfelder von Frauenarbeit in der Region Bonn/Rhein-Sieg sind herauszustellen:

- das Gesundheitswesen mit einer Frauenerwerbsquote von 83 Prozent,
- der Handel mit 67,6 Prozent,
- die öffentlichen Verwaltungen und extraterritorialen Organisationen mit 56 Prozent sowie
- das Gastgewerbe mit 52,1 Prozent.

Die Region Bonn/Rhein-Sieg hat eine überdurchschnittlich gute Kaufkraft. Der weitere Ausbau der Bundesstadt und des UN-Standortes wird auch zukünftig große Arbeitsplatzkapazitäten bereitstellen und das Gastgewerbe wie den Kongressstandort beleben. Durch eine außergewöhnlich hohe Lebenserwartung der Menschen in der Region und einer überdurchschnittlich großen Anzahl von Personen mit gehobenen Altersbezügen ist gerade der Bereich Kranken- und Altenpflege ebenfalls zukunftssträftig.

Doppelter Strukturwandel

Die wirtschaftliche Struktur der Region war in den vergangenen Jahren gekennzeichnet von einem einzigartigen Veränderungsprozess. Der Umzugsbeschluss des Bundestages und dessen Umsetzung haben zu weitreichenden Veränderungen in der Wirtschaftsstruktur der Region geführt. Neben dem Wandel vom Produktions- zum Dienstleistungssektor hatte die Region den Wandel innerhalb des Dienstleistungsbereiches von der öffentlichen zur privaten Dienstleistung zu bewältigen.

Zwischen 1999 und 2000 reduzierte sich die Anzahl der Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung mit ca. 7000 Beschäftigten um fast ein Drittel. Im gleichen Zeitraum stieg im übrigen Dienstleistungssektor die Anzahl der Beschäftigten um 4800 an. Heute nimmt der private Dienstleistungsbereich mit einem Anteil von 72,5 Prozent an allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten einen hohen Stellenwert ein.

Das produzierende Gewerbe, das durch eine stark mittelständische Struktur gekennzeichnet ist, hatte zum Zeitpunkt des Umzugsbeschlusses nur einen halb so großen Anteil an der Gesamtbeschäftigtenzahl wie im Landesdurchschnitt. Heute stellt sich die Struktur der Beschäftigten wie folgt dar:

| | |
|---|---------------------------|
| Dienstleistung von Unternehmen und freien Berufen | 40,8 Prozent |
| Verarbeitendes Gewerbe (ohne Baugewerbe) | 13,2 Prozent |
| Gebietskörperschaften und Sozialversicherungen | 11,6 Prozent |
| Handel | 10,9 Prozent ⁷ |

Über den gesamten Zeitraum seit dem Bonn/Berlin-Beschluss Mitte 1991 bis Mitte 2002 konnten die umzugsbedingten Arbeitsplatzverluste weitgehend ausgeglichen werden bzw. sind sogar mehr Arbeitsplätze entstanden. Heute ist die Region stärker privatwirtschaftlich orientiert und wettbewerbsfähiger, damit aber auch konjunkturabhängiger und weniger krisenresistent. Sie gilt als Zuzugsgebiet.

Arbeitsmarktmonitoring

In den Jahren 1999 bis 2001 wurde in Bonn und im Rhein-Sieg-Kreis im Rahmen des Modellprojektes „Prospect“ ein branchenbezogenes Arbeitsmarktmonitoring durchgeführt. Das Land NRW beabsichtigte mit der Durchführung in einigen Modellregionen, Erfahrungen und Kenntnisse zu gewinnen, ob und wie Themen und Problemfelder von Unternehmen erfasst werden können. Ziel war es, die Entwicklung des Arbeitskräftebedarfes zu erfassen, die Branchen und Anforderungen zu differenzieren und die regionalen Bildungsangebote zu optimieren.

Hierzu wurden Unternehmen zunächst telefonisch, dann eine Auswahl der Unternehmen in persönlichen Gesprächen befragt. Eine regionale Steuerungsgruppe mit VertreterInnen der Arbeitsverwaltung, der Wirtschaftsförderungen, der Sozialdezernate, Kammern, Gewerkschaften dem Regionalsekretariat für Arbeitsmarktpolitik und der Regionalstelle Frau & Beruf diskutierten die Ergebnisse und entwickelten Handlungsstrategien.

Struktur der Unternehmen in der Stadt Bonn IT-Branche

Besonders interessant für Bonn und das mit dieser Arbeit geplante Projekt sind die Unternehmen der IT-Branche. Rund um die in Bonn angesiedelte Deutsche Telekom AG und Deutsche Post World Net AG mit ihren Tochterunternehmen sind zahlreiche kleine und mittelständische Unternehmen entstanden. Das Leistungsspektrum dieser Unternehmen ist gekennzeichnet durch eine Überlappung unterschiedlicher Aufgabenfelder, nicht zuletzt aufgrund ihrer Größe (50 Prozent der Unternehmen haben weniger als zehn Beschäftigte).

Im Vergleich zu anderen untersuchten Branchen wie zum Beispiel Metall oder Chemie wurde hier der Bedarf an Fachkräften als besonders hoch ermittelt. Im Jahr 2000 gaben drei Viertel der Unternehmen Probleme bei der MitarbeiterInnen-suche an. Als Grund wurden mangelnde fachliche Qualifikation sowie fehlende regionale Angebote genannt (Dialoge Beratungsgesellschaft Juli 2000).

Die Situation stellt sich heute zwar anders dar, weil aufgrund der allgemeinen Wirtschaftslage auch die IT-Branche Auftragsrückgänge zu verzeichnen hatte und Arbeitsstellen abbauen musste. Dennoch ist damit zu rechnen, dass gerade die IT-Branche bei Verbesserung der Auftragslage sich weiter als wachsende Branche mit Mangel an Fachkräften darstellen wird.

Bemerkenswert ist der sehr geringe Anteil an weiblichen Beschäftigten. Zwar hat die Branche vieles dafür getan, Mädchen für ihre Ausbildungsplätze zu gewinnen, bietet aber mit ihren Arbeitsplatzstrukturen wenig Möglichkeiten für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Dies trifft im Übrigen auch die männlichen Mitarbeiter, die einer Vätergeneration angehören, die mehr und mehr eine aktive Vaterrolle leben wollen. Die Notwendigkeit, Mitarbeiter/innen durch entsprechende Maßnahmen zu gewinnen und zu binden, wird gerade in dieser Branche unumgänglich sein, um im internationalen Wettbewerb zu bestehen.

Banken und Versicherungen

Interessant ist auch der Bereich der Banken und Versicherungen. Hier ergeben sich nach den Ergebnissen des Arbeitsmarktmonitorings erhebliche Veränderungen in den Arbeitsplatzanforderungen einerseits, die zu einem steigenden Bedarf an Fachkräften führen; andererseits ist der Anteil der weiblichen Beschäftigten mit 57 Prozent relativ groß und es gibt bereits Ansätze dafür, Arbeitsplatzstrukturen so zu gestalten, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermöglicht wird.

Aufgrund des hohen Frauenanteils wurden im Rahmen des Arbeitsmarktmonitorings die Erhebungen durch Fragestellungen zum Themenbereich Wiedereinstieg nach der Familienphase erweitert.

Zugrunde gelegt wurden drei Thesen:

- Veränderungen der beruflichen Anforderungen zu mehr Verkaufstätigkeit behindern den Wiedereinstieg. Der These stimmten 19 Prozent der gesamten befragten Unternehmen bzw. 27 Prozent der Bankenvertreter zu, 62 Prozent lehnten sie ab.
- Bank- und Versicherungskaufleute mit Zusatzqualifikationen oder Erfahrung im Verkauf haben nach der Familienphase beste Chancen. Dieser These wurde weitgehend zugestimmt: Banken mit 94 Prozent, Versicherungen mit 100 Prozent.
- Unternehmen können den Fachkräftemangel reduzieren, wenn sie Mitarbeiterinnen im Erziehungsurlaub durch Fortbildungen etc. auf dem Laufenden halten. 69 Prozent stimmten dieser These zu; 29 Prozent der Versicherungen und 18 Prozent der Banken lehnten dies ab.

Insgesamt wurde die Einschätzung deutlich, dass der Mangel an qualifiziertem Personal als wichtige Grundlage für einen leichteren Wiedereinstieg gewertet wird, gleichzeitig die Möglichkeiten zur Schaffung flexibler Teilzeitarbeitsplätze bei weitem nicht als ausgeschöpft gelten (Dialoge Beratungsgesellschaft Nov.2001).

Hieraus lässt sich schließen, dass ein Bewusstsein vorhanden ist für strukturelle Veränderungen, die den Wiedereinstieg begünstigen. Der Zeitpunkt für gezielte Förderung von Frauen in der Branche ist also günstig.

**Struktur der Unternehmen
im Rhein-Sieg-Kreis**

Die wirtschaftliche Struktur der Unternehmen im Rhein-Sieg-Kreis ist geprägt durch Kleinbetriebe, einschließlich Handwerksbetriebe, einige größere

Industriebetriebe und nur vereinzelt Großunternehmen. Beispielhaft sind nachfolgend Maschinenbau und chemische Industrie dargestellt:⁸

Es fanden in der Vergangenheit im Rhein-Sieg-Kreis Erhebungen zum Arbeitskräftebedarf statt. Dabei zeigte sich deutlich ein Bedarf an Fachkräften mit Doppelqualifikation (Fachwissen plus Vertriebskompetenz) und an Führungskräften mit hoher sozialer Kompetenz.⁹

| Branche | bis 20 | bis 50 | bis 100 | gr. 100 | bis 200 | ab 200 |
|-----------------|--------|--------|---------|---------|---------|--------|
| Chem. Industrie | - | 26 | - | | 12 | 6 |
| Maschinenbau | 26 | - | 24 | 14 | - | - |

Die Rekrutierung und Bindung von Fach- und Führungskräften ist Thema fast aller Unternehmen, weiter wurden die Einführung von Teamarbeit, die Nutzung von Maschinenlaufzeiten, die stärkere Berücksichtigung von Kundenwünschen im Sinne flexiblerer Betriebszeiten, Wettbewerbsfähigkeit, eindeutige Positionierung auf dem Markt sowie motivierte, qualifizierte und leistungsstarke Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter genannt.

Einen besseren Überblick vermittelt die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in den einzelnen Wirtschaftsabteilungen. Die nachfolgende Grafik gibt darüber hinaus Auskunft

über die Veränderungen in den letzten Jahren, die durch den Strukturwandel von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft auch im Rhein-Sieg-Kreis erfolgt sind:

Einzelne Branchen sind männerdominiert, und demzufolge sind die Führungspositionen fast nur von Männern besetzt. Frauen arbeiten vereinzelt im Produktionsbereich, ansonsten in Verwaltung, Marketing und Vertrieb.

| Wirtschaftszweige | 31.12.1999 | 30.6.2002 | absolut | in Prozent |
|---------------------------------------|------------|-----------|---------|------------|
| Land- und Forstwirtschaft, Fischerei | 1.806 | 1.972 | 166 | 9,2 |
| Produzierendes Gewerbe (ohne Baugew.) | 33.800 | 32.980 | -820 | -2,4 |
| Baugewerbe | 11.004 | 9.816 | -1.188 | -10,8 |
| Handel, Gaststätten, Verkehr | 31.598 | 32.483 | 885 | 2,8 |
| sonstige Dienstleistungen | 48.924 | 50.632 | 1.708 | 3,5 |
| Rhein-Sieg-Kreis insgesamt | 127.132 | 127.883 | 751 | 0,6 |

Bewusste Aktivitäten im Sinne familienfreundlicher Arbeitsbedingungen sind nicht bekannt. Personalabbau blockiert die Beschäftigung mit anderen Fragestellungen. Flexible Arbeitszeitregelungen haben meist einen Wettbewerbs- und Kostenhintergrund.

Nach Aussage der interviewten Unternehmen hat die chemische Industrie derzeit keine Schwierigkeiten, qualifiziertes Personal zu bekommen. Da es keinen aktuellen Handlungsbedarf gibt, besteht kein Interesse an einer familienbewussten Personalpolitik, allerdings an Work-Life-Balance. Die Beschäftigtenstruktur kann als klassisch für einen eher männerdominierten Betrieb bezeichnet werden.¹⁰

Instrumente für eine familienbewusste Personal- und Unternehmenspolitik

Die Regionalstelle Frau & Beruf konzentriert sich bei der Umsetzung der familienbewussten Personalpolitik auf die nachfolgend beschriebenen Instrumente.

Audit „Beruf & Familie“ oder individuell gestalteter Veränderungsprozess?

Bei dem Audit „Beruf & Familie“ der Hertie-Stiftung handelt es sich um eine Zertifizierung von familiengerechten Arbeitsbedingungen in Unternehmen. Dabei stehen neun Handlungsfelder im Vordergrund. Die erste Zertifizierung erfolgt nach einem gestuften Verfahren. Nach drei Jahren erfolgt bei der Re-Auditierung dann die endgültige Zertifizierung. Es entstehen Kosten, für die Zuschüsse beantragt werden können. Der genaue Prozessablauf ist im Kapitel „das Audit Beruf & Familie®“ dargestellt.

Je nach Größe und Betriebsorganisation trifft ein Verfahren wie das Audit „Beruf & Familie®“ nicht die Bedürfnisse des Unternehmens und ist nicht gewünscht. Zudem werden die Kosten ein Argument dafür sein, eine „kleinere Lösung“ zu wählen. Wie im Detail ein solcher individuell gestalteter Veränderungsprozess aussehen kann, ist ab Seite 68 beschrieben.

Work-Life-Balance

Work-Life-Balance ist die Bezeichnung für moderne Human-Resource-Strategien. Es soll ein Gleichgewicht zwischen Beruf und Privatleben für alle Mitarbeiter, sowohl Frauen wie Männer, Paare wie Singles, Eltern wie Kinderlose schaffen.

Unsere heutige Arbeitslandschaft wird zunehmend vom Dienstleistungssektor geprägt. Informationen sind durch eine hohe Vernetzung und gestiegene Kommunikationsmöglichkeiten nahezu jederzeit und überall abrufbar. Der Mensch wird zur wichtigsten Ressource eines Unternehmens, da er durch sein Wissen und seine Bildung einen wesentlichen Beitrag leistet, Wettbewerbsvorteile für ein Unternehmen aufzubauen.

Die Entwicklung des Work-Life-Balance-Konzepts als Human-Resource-Strategie ging Anfang der 90er Jahre mit der Entwicklung einher, dass immer mehr gut ausgebildete Frauen auf dem Arbeitsmarkt präsent waren. Aber auch der zunehmende Wunsch von Männern nach aktiver Vaterschaft und der Wunsch von Singles nach mehr Raum für ihr Privatleben trugen zu dieser Entwicklung bei.

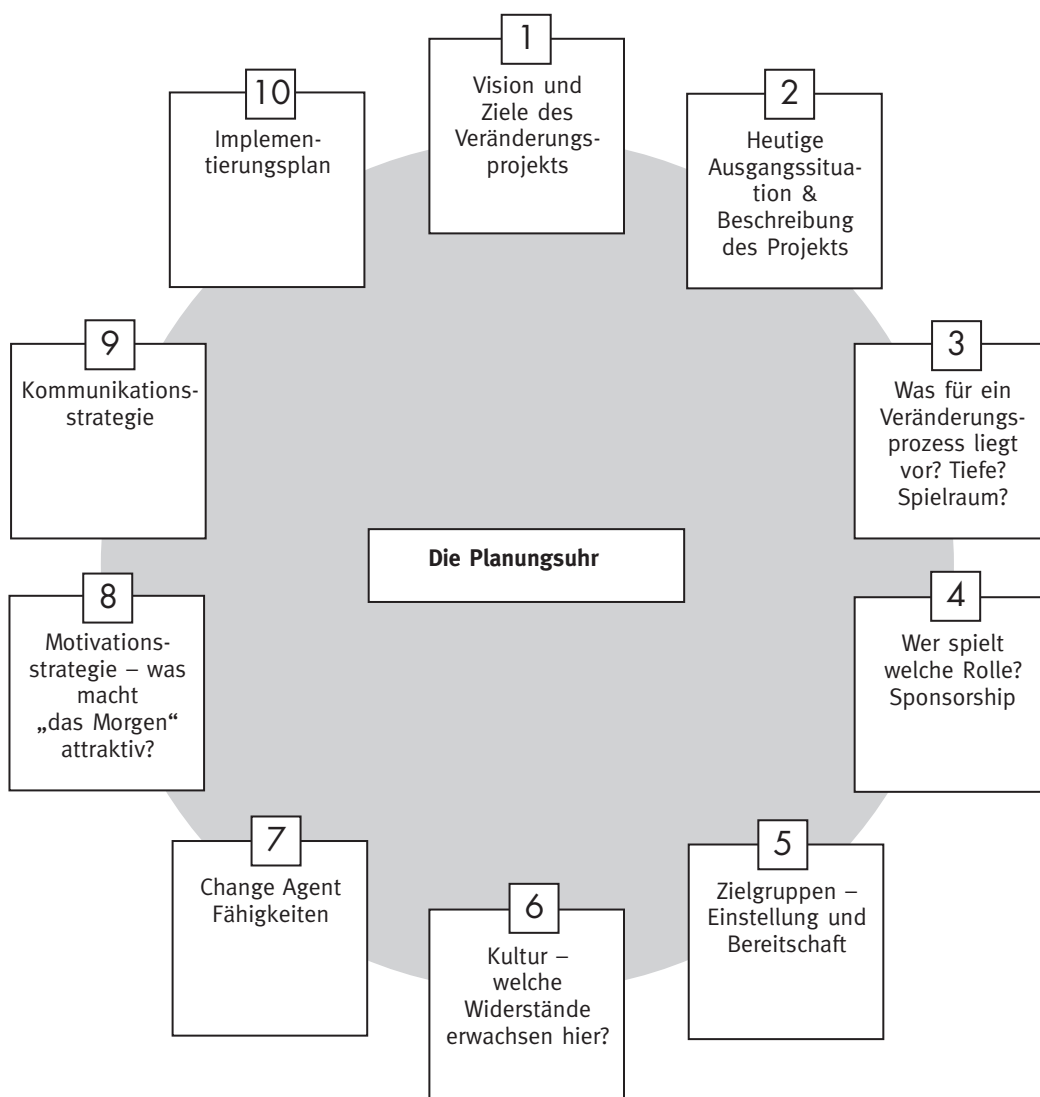
Motivation und Zufriedenheit hängen entscheidend von einem ausgewogenen Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben ab. Bei Unternehmen setzt sich verstärkt die Erkenntnis durch, dass für qualifiziertes Personal die Arbeitsbedingungen genauso entscheidend sind wie die leistungsgerechte Bezahlung. Maßnahmen zu Work-Life-Balance finden daher Eingang in immer mehr Betriebe.

Die steigende Erwerbstätigkeit von Frauen führt zu einer veränderten Aufteilung der Familienarbeit. Ein neues Selbstverständnis der Frauen bzgl. ihrer beruflichen Entwicklung und die Berufstätigkeit beider Eltern führen unweigerlich dazu, dass Familienaufgaben (partiell) auch von Männern übernommen werden. Damit wird das Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ auch eines der Männer und somit auch zu einem der Unternehmen werden. Der Begriff „Work-Life-Balance“ erhält so eine weitere Bedeutung.

Inhaltliche Planung des Projektes

Für eine erfolgreiche Sensibilisierung für familienbewusste Personalpolitik durch die Regionalstelle bedarf es einer gründlichen und gewissenhaften Vorbereitung. Dabei sind alle bestehenden Strukturen und Besonderheiten zu bedenken: sowohl die Hemmnisse als auch die Chancen und eine mögliche Unterstützung.

Zur Strukturierung dieses Ablaufs ist die Planungsuhr¹¹ ein hilfreiches Instrument. Anhand dieser Planungsuhr werden die Vorüberlegungen beschrieben; aus den Erkenntnissen die notwendigen Handlungsschritte abgeleitet.



Vision und Ziele des Veränderungsprojektes

Vision der Regionalstelle ist, dass die Unternehmen in der Region eine familienbewusste Personal- und Unternehmenspolitik betreiben. Sie schöpfen die Potenziale von Frauen und Männern gleichermaßen aus und haben dies als Leitgedanken in ihre Unternehmensphilosophie aufgenommen. Die Unternehmen haben sich zu dieser Veränderung u. a. als Antwort auf den bevorstehenden Fach- und Führungskräfte-mangel entschlossen, denn sie wollen:

- hoch motiviertes Personal – Männer wie Frauen – mit einer enormen Identifikation beschäftigen,
- Frauen in allen Bereichen, in allen Hierarchieebenen und aus allen Altersklassen beschäftigen, um so weitere Potenziale für das Unternehmen zu erschließen,
- auch nicht formal erworbene Kenntnisse (zum Beispiel in der Familie) sichtbar und nutzbar machen,
- qualifiziertes Personal halten,
- zu einer Work-Life-Balance kommen und
- familienfreundliche Arbeitsbedingungen als Personalentwicklungsmaßnahme und zum Imagegewinn einsetzen.

Die Vision umfasst konkrete Ziele:

- Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist auf allen Arbeits- und Führungsebenen möglich; es findet Work-Life-Balance statt.
- Die Beschäftigten sind „intrapreneurs“, das heißt, sie übernehmen innerhalb des Betriebes Verantwortung und entwickeln den Prozess weiter.
- Eine hohe Motivation führt zu einer Verringerung des Krankenstandes und der Fluktuation, erhöht die MitarbeiterInnenzufriedenheit und verbessert die Arbeitsbeziehung.

- Die Kosten für die Personalbeschaffung werden gesenkt.
- Die familienbewusste Unternehmenspolitik wird von allen Führungskräften gelebt und explizit unterstützt.
- Die familienbewusste Unternehmenspolitik wirkt auch nach außen und wird von Kunden und Kundinnen wahrgenommen, sie dient dem Imagegewinn.
- Das Unternehmen ist für hoch qualifizierte Fach- und Führungskräfte aufgrund der familiengerechten Arbeitsbedingungen interessant.
- Alle Fähigkeiten der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, insbesondere die, die durch Familientätigkeit erworben wurden, werden im Unternehmen geschätzt und genutzt.

Heutige Ausgangssituation und Beschreibung des Projektes

Seit ihrem Bestehen arbeitet die Regionalstelle Frau & Beruf auf unterschiedlichen Ebenen und mit verschiedenen Instrumenten (Projekte Berufswahl-orientierung, Führungsseminare, Wiedereinstiegsprogramme, Arbeitszeitregelungen) am Thema „Beruf & Familie“. Veranstaltungen gemeinsam mit der IHK zu Arbeitszeitregelungen waren gut besucht.

Derzeit gibt es in der Region kein bekanntes Angebot zur Gestaltung von familienbewussten Arbeitsbedingungen. Zum Thema Work-Life-Balance gibt es Angebote verschiedener Träger für Privatpersonen oder als Inhouse-Seminare für Unternehmen. Die Untersuchungen der letzten Monate zum Fach- und Führungskräftemangel und zum Thema „Frauenpower mehr als erwünscht“¹² sind den Kammern und Unternehmen weitgehend unbekannt. Sofern ein Bedarf nach Informationen für familiengerechte Maßnahmen im Unternehmen besteht, wird dafür der Kontakt zur Regionalstelle gesucht.

Hier einige weitere Beispiele für die Haltung der Betriebe:

- Weiterbildung orientiert sich an Vollzeit-Arbeitsplätzen.
- Fähigkeiten aus Familienarbeit werden nicht für das Unternehmen genutzt.
- Teilzeitarbeit wird als unvereinbar mit verantwortungsvollen Tätigkeiten und der Übernahme von Führungsaufgaben gesehen.
- Anspruch: Führungs- und Leitungskräfte haben 12 bis 14 Stunden im Unternehmen/Betrieb (Work-Life-Balance) zu sein.

Bei einem Teil der Unternehmen, zum Beispiel denen der chemischen Industrie, bestehen nach eigener Aussage keine Schwierigkeiten bei der Personalrekrutierung. Demzufolge ist ihr Interesse an Themen zur stärkeren Nutzung des Potenzials von Frauen gering. Trotzdem nehmen sie am Girls' Day teil und stellen Praktikumsplätze explizit für Mädchen bereit. Mit diesen Aktivitäten versuchen sie, gezielt Mädchen für eine gewerblich-technische Ausbildung zu interessieren.

Um die Unternehmen von den Vorteilen einer familienbewussten Personal- und Unternehmenspolitik zu überzeugen, ist nicht unerheblich, dass das Audit „Beruf & Familie“ von den Verbänden der Deutschen Wirtschaft empfohlen wurde.¹³ Zudem haben die Informationsmaterialien einen hohen Praxisbezug, so dass Unternehmen erkennen können, „was auf sie zukommt“.

Einige Unternehmen haben zwar wenig Interesse an einer veränderten Personalpolitik, interessieren sich jedoch für Work-Life-Balance. Dies kann als Einstieg genutzt werden, denn einige Instrumente von familienbewusster Personalpolitik und Work-Life-Balance sind identisch:

- Gestaltung und Lage von Arbeitszeiten,
- Wahl von Arbeitsorten, Telearbeit,
- Einführung einer flexiblen Arbeitsorganisation,

- Bereitstellung oder Hilfe bei der Suche nach Kinderbetreuung,
- Wiedereinstieg in den Beruf nach der Familienphase,
- Beurteilung von Vorgesetzten nach ihrer Familienkompetenz.

Wird der Veränderungsprozess in Gang gebracht, kann im Rahmen des Dialogs zwischen Unternehmen und Regionalstelle die Bereitschaft für weitere Aktionen – dann im Sinne einer familienbewussten Personalpolitik – geweckt werden.

Spielräume für Veränderungen

Die Untersuchungen zum Problem Fach- und Führungskräftemangel und zur demografischen Entwicklung belegen, dass mit gravierenden Einschnitten ab 2020 zu rechnen ist. Planungszyklen in Unternehmen umfassen in der Regel fünf bis sieben Jahre. Unternehmen, die in 2004 ihrer Personal- und Unternehmenspolitik mit Blick auf diese Problematik eine neue Richtung geben, haben die größeren Chancen zur langfristigen Behauptung am Markt.

Die Entscheidung für eine familienbewusste Unternehmenspolitik bedeutet meist eine grundlegende Veränderung für die Personalentwicklung und für das Unternehmen. In den Unternehmen findet eher eine Personalentwicklung nach traditionellem bzw. klassischem Muster statt (Festlegung, welche Qualifikationen die Beschäftigten benötigen, um die Aufgabe erledigen zu können, Karriereförderung, MitarbeiterInnen-gespräch, Zielvereinbarungen usw.). Nun kommen alle Maßnahmen auf den Prüfstand „Familientauglichkeit“. Es kommt zu einer strategischen Personalentwicklung, die auch die notwendigen Kompetenzen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in 10 bis 15 Jahren mit einbezieht.

Die Tiefe des Prozesses zeigt sich auch daran, dass alle am Prozess Beteiligten umfassend informiert und geschult werden müssen:

- Führungskräfte und Personalverantwortliche (Veränderung von Einstellungs- und Auswahlverfahren, Arbeitszeitregelungen, Lage und Angebot von Weiterbildungsmöglichkeiten, Kontakthalteprogramme in der Elternzeit, spezielle Programme wie Mentoring),
- Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Ausgestaltung des Prozesses (Grad der Beteiligung der Beschäftigten hängt von der Tiefe des Wandels ab),
- Veränderung der Kommunikationsstrukturen, da ein höherer Abstimmungsbedarf durch veränderte Arbeitszeitregelungen und Arbeitsorganisationen entsteht.

Wenn die Unternehmen in der Region verstärkt zu einer familienbewussten Personalpolitik kommen, bedeutet das eine umfassende und tiefgreifende Veränderung der Unternehmenskultur und eine Erhöhung der Wirtschaftskraft im Rhein-Sieg-Kreis, aber auch der Erwerbstätigkeit von Frauen und Männern.

Wer spielt welche Rolle? Sponsorship

Die Unternehmensleitung liegt meist bei den InhaberInnen von Firmen und Handwerksbetrieben. Sie sind bei der Einführung einer familienbewussten Personalpolitik – ob mit oder ohne Audit – die entscheidende Zielgruppe. Will die Regionalstelle mit ihrem Projekt Erfolg haben, muss sie:

- weiterhin die Unterstützung der Kammern (Industrie- und Handelskammer, Handwerkskammer) und der Wirtschaftsförderungen der beiden Gebietskörperschaften Stadt Bonn und Rhein-Sieg-Kreises nutzen,
- die eigene Kompetenz zur Gestaltung des Projektes verdeutlichen und nach außen tragen,

- auf den Wunsch und den Willen der führenden deutschen Wirtschaftsverbände hinweisen, die in der Vereinbarung zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft vom Juli 2001¹⁴ zum Ausdruck kommt,
- das Interesse von Banken gewinnen, die zum Beispiel als Sponsoren auftreten könnten (Begründung könnte zum Beispiel Basel II sein – Wettbewerb sichern/Unternehmens-Management).

Zielgruppen – Einstellung und Bereitschaft

Zielgruppen der geplanten Aktivitäten sind die Unternehmensleitungen bzw. FirmeninhaberInnen, die Geschäftsführung, Personalverantwortliche, Gleichstellungsbeauftragte aus Institutionen und Verwaltungen, Betriebs- und Personalräte sowie das mittlere und obere Management. Diese Personengruppen sind an der Entscheidung, ob der Prozess stattfindet oder nicht, beteiligt. Sie als Verbündete zu gewinnen, kann nur über konkrete Beispiele erfolgen, die den klaren Nutzen für den Betrieb darlegen. Unter strategischen Gesichtspunkten sind die Abteilungen Unternehmenskommunikation/Marketing als attraktive Zielgruppe zu sehen. Ihr Interesse gilt einem möglichen Imagegewinn für das Unternehmen, und sie sind somit bereit, das Vorhaben zu unterstützen.

Bezüglich der Einstellung gegenüber solchen Personalmaßnahmen wird auf die eher traditionelle Struktur der Unternehmen und der Unternehmensführung hingewiesen. Dies bedeutet, dass die Regionalstelle bei der Begründung in erster Linie auf den demografischen Wandel und den somit zu erwartenden Fach- und Führungskräftemangel und den betriebswirtschaftlichen Nutzen für das Unternehmen verweisen muss. Bei den Unternehmen, die bei der Rekrutierung von Fach- und Führungskräften derzeit noch keine Schwierigkeiten haben, steht bei der Argumentation das Thema Work-Life-Balance bzw. der Verlust von teuer ausgebildetem Know-how im Vordergrund.

Die Einstellung zum Projekt und die Bereitschaft, es zu unterstützen, werden sehr unterschiedlich sein. Zu erwarten sind tendenziell folgenden Haltungen:

- Unternehmensleitung
Überzeugt und bereit, Veränderungsprozess als Motor zu betreiben.
- Obere Führungsebene
Latent, teilweise überzeugt. Ist abhängig vom persönlichen Hintergrund, möchte evtl. „kürzer treten“, hat aber auch Sorge um Mehrarbeit („Mitarbeiter sind nur noch in Projektsitzungen“). Angst vor strukturellen Veränderungen und Machtverlust. Sieht zu erwartendes Plus: Verbesserung von Produkt und Service, zufriedenerer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.
- Mittlere Führungsebene
Eher positiv, da hier Know-how-Verlust spürbar ist und neue Einarbeitung die stärksten Auswirkungen hat, sieht Schwierigkeiten bei Veränderungen in der Produktionsorganisation, Abstimmung bei Arbeitsabläufen zum Beispiel flexible Arbeitszeitgestaltungen und Teilzeit.
- Beschäftigte
Unmittelbar Betroffene werden es begrüßen, andere unterschiedlich, evtl. Befürchtung von Mehrarbeit, Unruhe, Umstellungen usw.

Kultur – Welche Widerstände erwachsen hier?

Unternehmenskultur wird unterteilt in die sichtbaren, aber interpretationsbedürftigen Symbolsysteme wie Sprache, Kleidung, Rituale sowie in die teils sichtbaren, oft unbewussten Normen und Standards wie Ideologien, Verbote, Führungskultur. Schließlich existieren häufig unbewusste und nicht sichtbare Basisannahmen wie solche vom Wesen menschlicher Handlungen und Beziehungen, dem Umweltbezug oder dem Umgang mit Wahrheit. Die ländliche Struktur des Rhein-Sieg-Kreises und die städtische Kultur von Bonn, die Größe der Unternehmen sowie die Branchenzugehörigkeit prägen die Kultur und die Einstellung der Betriebe gegenüber solchen Vorhaben. Teilweise bestehen grundsätzlich eher Vorbehalte gegenüber Änderungen. Von Veränderungsbereitschaft kann nur in den einzelnen Großbetrieben ausgegangen werden. Auch Widerstände ideologischer Art („Kinder sollen von Mutter erzogen werden“) und natürlich praktischer Art („Arbeitsprozesse lassen sich so nicht verändern“) sind zu erwarten.

Zu beachten ist, dass es in den Unternehmen – insbesondere den größeren – schon Veränderungsprozesse gegeben hat. Sind diese eher positiv oder negativ abgelaufen, gab es Frustration und Enttäuschung oder kamen sie zu einem positiven Abschluss, war das Verfahren eher top down oder bottom up? Wie steht es um die Kommunikation, gibt es noch Personen, die Herrschaftswissen horten oder gilt allgemeine Transparenz?

Die jetzt schon bekannten Zahlen über die Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Beschäftigtenstruktur in Unternehmen machen deutlich, dass es alle Unternehmen betrifft. Diese Resultate werden genutzt, um unterschiedliche Szenarien für die Unternehmen darzustellen.

Die Darstellung des Szenarios

↓ das Unternehmen heute bleibt untätig, wie ist es in 10 Jahren?

↑ das Unternehmen heute ist veränderungsbereit und wird aktiv, wie ist es in 10 Jahren?

macht die Auswirkungen deutlich und hilft, Widerstände abzubauen.

Change Agent – Fähigkeiten

Um im Unternehmen einen Veränderungsprozess zu gestalten, müssen Hauptverantwortliche benannt werden, die „Change agents“. Generell muss geklärt werden, ob sich das Unternehmen eines externen oder internen Change Agents bedient. Vorteil der externen Lösung ist die vermutlich größere Auswahl. Auch dass der Hauptverantwortliche nach dem Abschluss des Prozesses das Unternehmen verlässt und evtl. Misserfolge „mitnimmt“, kann von Vorteil sein.

Vorteil der internen Lösung ist, dass alle gemachten Erfahrungen im Unternehmen bleiben. Allerdings sind vielleicht nicht alle notwendigen Fähigkeiten und Instrumente vorhanden, um das Projekt sicher zu steuern. Hier liegt eine besondere Chance für die Beteiligung der Regionalstelle, die sich als neutrale Institution anbieten kann. Nur in einem Teil der Unternehmen werden die notwendigen personellen Ressourcen für die Gestaltung eines Veränderungsprozesses vorhanden sein. Dennoch sollten die Unternehmen nach den für den Veränderungsprozess notwendigen Fähigkeiten zuerst unter den Beschäftigten suchen und vorhandene eigene Stärken nutzen.¹⁵ Die Regionalstelle kann Hilfestellung anbieten, in-

dem sie für den individuellen Veränderungsprozess ein Anforderungsprofil für Change Agents erarbeitet.

Motivationsstrategie – Was macht das Morgen attraktiv?

Viele Menschen sind gegenüber Veränderungen kritisch, lehnen sie eher ab. Dieses Verhalten ändert sich nur, wenn Änderungen einen persönlichen Nutzen bringen. Nutzen für das Unternehmen und Beispiele für ein „attraktives Morgen“:

1. Das aufgrund Ausbildung und Beschäftigung erworbene Know-how bleibt im Unternehmen, reduziert durch die geringere Fluktuation den Aufwand für Personalrekrutierung und dient der Weiterentwicklung der Produkte und Dienstleistungen.
2. Die durch Familienpflichten erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten kommen dem Unternehmen zugute (Einführung der Kompetenzbilanz).
3. Alle dem Unternehmen zur Verfügung stehenden Human Resources werden ausgeschöpft.
4. Die Anwerbung von qualifiziertem Personal wird erleichtert.
5. Work-Life-Balance verhindert Burnout und Fehlzeiten, innere Kündigung und führt zu Fehlerreduktion, höherer Motivation usw.
6. Durch die Einbindung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in die Gestaltung des Prozesses steigt deren Motivation und Bindung an das Unternehmen.
7. Der sich daraus ergebende Vorteil gegenüber anderen Unternehmen sichert Arbeitsplätze und schafft Vorteile am Markt.
8. Eine höhere Produktivität und Einsparungen für Fluktuations- und Einarbeitungskosten übertreffen die Kosten der Maßnahmen, so dass die Maßnahmen unterm Strich zu einem betriebswirtschaftlichen Plus führen.
9. Die Veränderungsbereitschaft wächst und macht das unternehmerische Handeln flexibler und auch sensibler gegenüber Kundenwünschen, dies wiederum stabilisiert die Auftragslage. Das Unternehmen wird zu einer lernenden Organisation.

Kommunikationsstrategie

Auch in und für Unternehmen gibt es MeinungsbildnerInnen, Personen und Institutionen, deren Verlautbarungen mit besonderer Aufmerksamkeit verfolgt und bedacht werden. Sie genießen einen gewissen Vertrauensvorschuss. Projekte, die sie als positiv bewerten, werden eher akzeptiert und umgesetzt. Der erste Schritt, um die familienbewusste Personal- und Unternehmenspolitik bei Unternehmen zu etablieren, ist die Information von ausgewählten Personen der Zielgruppen.

Durch Pressearbeit wird die Thematik dann einer breiten Öffentlichkeit vorgestellt, zum Beispiel durch Fachartikel in den Kammerzeitungen, der regionalen Presse und auf den Internetseiten der Gebietskörperschaften. Schließlich erfolgt die konkrete und umfangreiche Information auf einer Veranstaltung, bei der alle Facetten, Instrumente und betriebswirtschaftlichen Punkte vorgestellt werden.

Implementierungsplan

1. Die Regionalstelle hat die aktuellen Berichte und demografischen Entwicklungen, das Audit und ihr geplantes Vorhaben bereits dem Arbeitskreis „Personalentwicklung“ der Industrie- und Handelskammer Bonn mit positiver Resonanz vorgestellt.
2. Ein Leitartikel zur „familienbewussten Personalpolitik“ wurde in der Kammerzeitung der Industrie- und Handelskammer Bonn/Rhein-Sieg veröffentlicht.
3. Die aufgrund des Artikels interessierten Unternehmen wurden für ein erstes Informationsgespräch besucht und werden kontinuierlich mit Informationsmaterialien versorgt.
4. Ein Flyer „Familienbewusste Personalpolitik – Ziele – Handlungsfelder – Praktische Beispiele – Informationen“ wurde in der Zwischenzeit entwickelt und wird an Unternehmen weitergegeben.

Wie geht es weiter?

Die Unternehmen werden sich zu einem kleinen Teil für das Audit interessieren, andere für einen individuellen Veränderungsprozess. In beiden Instrumenten finden sich Elemente der Work-Life-Balance wieder, weshalb auf eine gesonderte Darstellung verzichtet wird.

Das Audit Beruf & Familie®

Das Audit Beruf & Familie® unterstützt Unternehmen darin, individuelle tragfähige Modelle familienbewusster Personalpolitik zu entwickeln, die gleichermaßen Unternehmensinteressen und Mitarbeiterbelange berücksichtigt.

Dabei werden nicht nur bereits umgesetzte Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf & Familie® begutachtet, sondern das unternehmensindividuelle Entwicklungspotenzial deutlich gemacht und die Realisierung zukünftiger Schritte unterstützt. Es geht dabei nicht um die Umsetzung von gesetzlich vorgeschriebenen, allgemein verbindlichen Modellen, sondern um die Entwicklung unternehmensspezifischer Lösungen, um ein Angebot bedarfsgerechter und praktikabler Maßnahmen.

Das Audit Beruf & Familie® ist ein Prozess in drei Stufen, die sich in den betrieblichen Alltag integrieren lassen und von externen AuditorInnen begleitet werden. In der ersten Phase des Audits bis zum Erhalt des Grundzertifikats erarbeiten die Unternehmen Ziele und einen Maßnahmenkatalog zur Verbesserung ihrer familienbewussten Personalpolitik. Diese Phase wird von einem/r Auditor/in der Hertie-Stiftung begleitet und moderiert. Für die erarbeiteten Zielvereinbarungen und Maßnahmen verleiht die Geschäftsführung der Beruf & Familie gGmbH das Grundzertifikat.

Die Phase der Umsetzung bis zur Re-Auditierung nach drei Jahren liegt in der Verantwortung des Unternehmens bzw. der gebildeten Projektgruppe. In der Re-Auditierung wird die Zielerreichung überprüft und schließlich mit der Verleihung des Zertifikats zum Audit Beruf & Familie® in einer öffentlichen Veranstaltung abgeschlossen.

Regionaler Ansatz

Die Regionalstellen Frau & Beruf sind strukturell angebunden an kommunale Träger, hier in der Region an die Ämter für Wirtschaftsförderung. Diese strukturelle Anbindung und der Status als öffentlich finanziertes Projekt beeinflussen den Zugang zu Unternehmen und die Einsatzmöglichkeiten in Bereichen

der Organisations- und Personalentwicklung. Die Mitarbeiterinnen der Regionalstelle werden mit dieser Struktur nicht den Status und damit die Einflussmöglichkeiten eines vom Unternehmen beauftragten Beratungsunternehmens einnehmen können. Allerdings werden die Unternehmenskontakte der Wirtschaftsförderungen perspektivisch genutzt, um Informationen zur Thematik möglichst breit zu streuen.

Vor diesem Hintergrund setzen die geplanten Aktivitäten auf verschiedenen Ebenen an:

- Die Regionalstelle Frau & Beruf informiert über das Audit Beruf & Familie®.
- Wenn das Unternehmen am Audit teilnimmt, entwickelt die Regionalstelle Angebote, um dem Unternehmen nach Erhalt des Grundzertifikats als externe Begleiterin und Beraterin im Veränderungsprozess zur Verfügung zu stehen.
- Denkbar ist darüber hinaus, in Unternehmen, die sich nicht für eine Beteiligung am Audit entscheiden, in einzelnen Handlungsfeldern Veränderungen anzustoßen und zu begleiten. Hier kann die Regionalstelle mit Fachkompetenz die Implementierung der Maßnahmen initiieren und begleiten. Die Beschreibung dieses Prozesses erfolgt im Kapitel „Individuelle Veränderungsprozesse“ (Seite 68 ff.)

Öffentlichkeitsarbeit

Im Rahmen der angesprochenen Fachveranstaltung wird das Audit den interessierten Unternehmen detailliert vorgestellt.

Informationsnetzwerk

Betriebe, die grundsätzlich der Thematik gegenüber aufgeschlossen sind, bekommen das Angebot, in ein Informationsnetzwerk integriert zu werden. Zunächst werden über einen Fragebogen erste Informationen zu folgenden Themenbereichen erfasst:

- Fach- und Führungskräftemangel und Rekrutierungswege
- Angaben über die Beschäftigtenstruktur und bestehende Strukturen, welche die Vereinbarkeit von Beruf und Familie unterstützen
- Informations- und Kommunikationsstrukturen
- Maßnahmen zur Gewinnung von Mitarbeiterinnen und deren Aufstiegsförderung

Die Regionalstelle wird die Befragungsergebnisse dokumentieren und sie als Grundlage für die Ausgestaltung der weiteren Angebote nutzen.

Ziel des Informationsnetzwerkes ist es, über Information und Unterstützungsangebote die Bereitschaft zu weitergehenden Maßnahmen zu erhalten bzw. zu wecken. Dies könnte beispielsweise mit der Herausgabe eines regionalen Newsletters umgesetzt werden. Hier sollte sowohl Raum sein für allgemeine Informationen wie Ergebnisse von Studien als auch für Praxisbeispiele aus der Region. Denkbar ist auch, die Besonderheiten einzelner Branchen herauszuarbeiten und über Branchenarbeitskreise und Verbände entsprechende Angebote zu platzieren.

Die Vernetzung zwischen den einzelnen Unternehmen, dient dem Informationsaustausch sowie der Nutzung von Synergieeffekten.

Angebote für auditierte Unternehmen

Für Unternehmen, die sich zur Beteiligung am Audit der Hertie-Stiftung entscheiden, werden begleitende Angebote entwickelt. Das Audit erfasst den Status quo der bereits angebotenen Maßnahmen zur Balance von Familie und Berufstätigkeit und ermittelt das individuelle Entwicklungspotenzial in neun Handlungsfeldern. Die begleitenden Angebote der Regionalstelle orientieren sich an den vom Audit vorgegebenen Handlungsfeldern und setzen an den jeweils entwickelten Zielen und geplanten Maßnahmen an.

Sie stellen somit eine Ergänzung und Unterstützung für die Projektgruppe des Unternehmens dar, die für die Umsetzung der vereinbarten Ziele und Maßnahmen verantwortlich zeichnet und auf die Erlangung des Zertifikats zum Audit Beruf & Familie® hinarbeitet, das dem Unternehmen die Umsetzung der Zielvereinbarungen innerhalb von drei Jahren nach Erhalt des Grundzertifikats bescheinigt.

Arbeitszeit

Inhalt dieses Feldes ist die flexible Arbeitszeitgestaltung, die eine Anpassung an die jeweilige Lebenssituation der Beschäftigten ermöglichen soll. Es gibt Modelle familienbedingter Teilzeitarbeit, Jahresarbeitszeit bzw. an Lebensphasen orientierte Arbeitszeiten. Nachdem das Unternehmen sich für adäquate Modelle entschieden hat, müssen dazu entsprechende Abrechnungs- und Freistellungsregelungen erarbeitet sowie gewünschte Zeitpunkte festgelegt werden.

Für die Beschäftigten bietet dies neue Gestaltungsräume für die Planung ihrer Berufs- und Familienphasen. Der Nutzen für das Unternehmen liegt in der flexiblen Einsatzmöglichkeit ihrer Personalressourcen ausgerichtet an der jeweiligen wirtschaftlichen Situation.

In Nordrhein-Westfalen wurde vom Ministerium für Wirtschaft und Arbeit die „Landesinitiative Moderne Arbeitszeiten“ geschaffen. Die Koordinierungsstelle „Zeitbüro.NRW“ hält zum Themenbereich Flexible Arbeitszeitgestaltung Informationsmaterial bereit, veröffentlicht Best-Practice-Beispiele und bietet geförderte Beratung an. In der Vergangenheit wurden in Zusammenarbeit mit der IHK Bonn/Rhein-Sieg und dem Zeitbüro NRW bereits Angebote an regionale Unternehmen gemacht. Die Regionalstelle wird die Fortführung und Ausweitung dieser Aktivitäten zukünftig auch als Baustein für die Unternehmen anbieten, die den Re-Auditierungsprozess durchführen.

Arbeitsinhalte, Arbeitsabläufe und Arbeitsort

Neben der Flexibilisierung der Arbeitszeit eröffnen auch neue Methoden der Verteilung und Gestaltung von Arbeitsaufträgen den Unternehmen einen flexibleren Einsatz von Personal. In großen Unternehmen werden unterschiedliche Formen der Teamarbeit zur Verbesserung von Arbeitsabläufen, die Einführung von Qualitätszirkeln zur Stärkung der Eigeninitiative und Motivation von Mitarbeitern bereits praktiziert. In Zeiten zunehmender Arbeitsteilung und Spezialisierung brauchen auch KMU gut strukturierte Arbeitsabläufe, um Personal multifunktional einzusetzen und wettbewerbsfähig zu bleiben.

Für die Beschäftigten bieten teamorientierte Arbeitsformen einen Zuwachs an Fach-Know-how sowie der Förderung von Empowerment im Sinne der Fähigkeit, das Wissen, Können und die Motivation von Beschäftigten zu erkennen und zu nutzen.

Die Flexibilisierung von Arbeitsabläufen erweitert die Möglichkeiten, Wiedereinsteigerinnen einzusetzen, so dass Kompetenzen, die zum Beispiel in der Zeit der Familienarbeit erworben wurden, für das Unternehmen erschlossen werden.

Aufgrund technischer Möglichkeiten und der überregionalen und internationalen Ausweitung der Märkte nimmt die Bedeutung des Arbeitsortes mehr und mehr ab. Gerade im Banken- und Versicherungssektor kann ein Großteil der Arbeiten vom Telearbeitsplatz aus erledigt werden. Auch in der IT-Branche sind die Beschäftigten über Informations- und Kommunikationstechnologien nicht an einen festen Arbeitsplatz gebunden bzw. durch den Einsatz bei KundInnen direkt dort tätig.

Nach einer Studie, die von empirica Gesellschaft für Kommunikations- und Technologieforschung mbH im Jahr 2000 durchgeführt wurde, sind zwei Drittel aller Arbeitsplätze in Deutschland telearbeitsfähig. (empirica GmbH 2000) Mit Maßnahmen wie mobiler Telearbeit, Mobilitätsunterstützung und Relocation-service sparen Unternehmen und Beschäftigte Zeit und Kosten.

In den beschriebenen Handlungsfeldern lassen sich die Angebotsbausteine der Regionalstelle wie folgt darstellen:

- Bereitstellen von Informationsmaterialien und Praxisbeispielen für die Ausgestaltung,
- Vermittlung von kompetenten BeraterInnen durch Netzwerkontakte zu Kammern, Verbänden, Landesgesellschaften (zum Beispiel G.I.B. – Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH),
- Kontaktstelle zu BeraterInnen mit entsprechender Fachkompetenz,
- Initiierung und Moderation eines Erfahrungsaustausches zwischen Unternehmen.

Diese Bausteine würden stets auf die konkreten Unternehmensstrukturen abgestimmt und eingebunden in ein Gesamtpaket von Informationen und Maßnahmen, die das Familienbewusstsein der Unternehmen fördern.

Kommunikationspolitik

Die Einführung neuer Managementinstrumente muss von den Beschäftigten des Unternehmens getragen werden. Dazu bedarf es der Information der Beschäftigten über geplante Maßnahmen, die damit verbundenen Ziele und Konsequenzen müssen verdeutlicht werden. Das Interesse an der Beteiligung von Mitarbeiter/innen muss erfasst, gegebenenfalls auf Widerstände reagiert werden. Bestehende Informations- und Kommunikationswege gerade in kleineren Unternehmen haben oft informellen Charakter. Es bedarf klarer Strukturen und Kommunikationswege, um zu garantieren, dass alle Beschäftigten jederzeit Zugang zu Informationen haben.

Neben der Optimierung der unternehmensinternen Öffentlichkeitsarbeit, die Handlungsfeld des Audits ist, kann die Regionalstelle vor allem bei der externen Öffentlichkeitsarbeit Unterstützung bieten. Mit der Berichterstattung in der regionalen Presse, den Kammerzeitschriften, dem bestehenden Newsletter der Wirtschaftsförderung, einem

neuen Newsletter und Einrichten eines Links „Familienfreundliche Unternehmen“ auf der Homepage der Wirtschaftsförderung kann eine breite Öffentlichkeit auch für kleine und mittlere Unternehmen erreicht werden.

Führungskompetenz

Die Entscheidung für die Beteiligung am Audit wird auf Führungsebene getroffen und die Beteiligung der Unternehmens- und Personalleitung ist durch die Mitarbeit in der Projektgruppe sichergestellt. Die Führungskraft trägt durch die eigene Haltung zur Familie sowie durch familienbewusstes Verhalten und aktive Unterstützung der vereinbarten Maßnahmen zur Entwicklung einer familienorientierten Unternehmenskultur und damit zum Erfolg des Prozesses bei. Dies fordert von Führungskräften die Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle, mit der Einstellung zu Familienverantwortung, mit der Haltung zu Frauen im Beruf und in Führungspositionen.

Mit Führungskräfte Seminaren, Coaching sowie einem Mentoringprojekt können die Führungskräfte bei der Erweiterung ihrer Kompetenzen und Persönlichkeitsentwicklung bzgl. Familienbewusstseins unterstützt werden.

Themen können zum Beispiel sein:

- Familienbewusstsein im Unternehmensleitbild für Führungskräfte
- Betriebliche Frauenförderung
- Geschlechtssensible Beurteilungsverfahren
- Genderperspektive im Unternehmensleitbild

Bei der Regionalstelle Frau & Beruf sind eigene Kompetenzen in der Seminarorganisation und Durchführung vorhanden. Es können Koordinierungsfunktionen übernommen werden und bei Bedarf steht ein Netzwerk erfahrener Beraterinnen zur Verfügung.

Personalentwicklung

Der Bereich der Personalentwicklung bietet vielfältige Möglichkeiten, über Fortbildungs- und Fördermaßnahmen den Erhalt von Qualifizierungen im Unternehmen zu sichern und die Weiterqualifizierung von Beschäftigten zu fördern.

Kleine und mittelständische Unternehmen, deren Möglichkeiten hinsichtlich Wiedereinstiegsprogrammen und Qualifizierungsangeboten mit Kinderbetreuung im Unternehmen selbst begrenzt sind, brauchen andere Modelle. Bestehende Förder- und Fortbildungsangebote greifen bisher nur bedingt den Bedarf auf. Andererseits verfügt die Region über eine gute Struktur an Bildungsanbietern, die aufgeschlossen sind für neue Wege.

Die Aktivitäten von Personalentwicklerinnen, die sich auf die Personalgewinnung und Personalauswahl beziehen, werden in kleinen und mittleren Unternehmen in der Regel von der Geschäftsführung übernommen. Oft existieren keine Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile sowie keine längerfristige Bedarfsplanung. Instrumente wie Zielvereinbarungen und Mitarbeiterinnen-Fördergespräche werden selten eingesetzt.

Ein interessanter Aspekt ist in diesem Zusammenhang die Bewertung von Erwerbsbiographien bei der Neueinstellung oder bei der Erfassung von Potenzialen der Beschäftigten. Umstrukturierungen am Arbeitsmarkt führen auf ArbeitnehmerInnenseite zu häufigerem ArbeitgeberInnenwechsel, zur Zunahme von erwerbsfreien Zeiten und damit für PersonalentscheiderInnen zu schwieriger zu beurteilenden Berufsbiographien. Starr festgelegte Arbeitsbereiche und fehlende Kommunikation zwischen den Arbeitsbereichen verschleiern oft den Blick auf vorhandene überfachliche Kompetenzen einzelner MitarbeiterInnen.

Die Beurteilung von Mitarbeiterpotenzialen wird von vielen Führungskräften „aus dem Bauch heraus“ vorgenommen und geht nicht einher mit ihrer Unternehmensstrategie, die sich an Markt und Wettbewerb orientiert.

Begleitend zu Beratungsgesprächen können Instrumente wie Checklisten zur Ist-Analyse, Zielentwicklung und Problemidentifizierung eingesetzt werden, wie sie zum Beispiel in einem „Leitfaden für Personalentwicklung“ im Rahmen eines Projektes von der Weiterbildungsgesellschaft der IHK Bonn/Rhein-Sieg in Zusammenarbeit mit einer Beratungsgesellschaft erstellt wurden. (Weiterbildungsgesellschaft der IHK Bonn/Rhein-Sieg, 2000)

Ein weiteres Instrumentarium, das unternehmensbezogen angepasst genutzt werden kann, ist die in einem Kooperationsprojekt des Deutschen Jugendinstituts und der KAB Süddeutscher Verband entwickelte Kompetenzbilanz. Die Entwicklung und Einführung einer Kompetenzbilanz ermöglicht eine differenzierte Erfassung und Bewertung von Kompetenzen, die zum Beispiel in der Familie, in sozialen oder politischen Ehrenämtern oder durch die Mitarbeit in Vereinen oder Verbänden erworben wurden.

Service für Familien

Dieses Handlungsfeld umfasst alle Leistungen des Unternehmens, welche die Betreuung und Versorgung für Kinder und pflegebedürftige Familienangehörige betrifft. Gesicherte Betreuung reduziert Wiedereinstiegskosten, Neueinstellungs- und Einarbeitungskosten und amortisiert die Investitionen für Aus-, Fort- und Weiterbildung von MitarbeiterInnen.

Gerade die fehlenden Betreuungsangebote für Kinder unter drei Jahren wie auch in der Hortbetreuung bei Schuleinstieg verhindern den Wiedereinstieg und die Aufnahme von Vollzeitbeschäftigung von Familienfrauen. Für die Einrichtung von Kinderbetreuungsmöglichkeiten im Betrieb, der Sicherung von Kontingenten in nahe gelegenen Einrichtungen oder die Vermittlung von Tagesmüttern kann die Regionalstelle als Kontaktstelle zu Genehmigungsbehörden und AnsprechpartnerInnen in der Verwaltung sowie freien Trägern fungieren.

Betriebsspezifika

Das Audit analysiert in diesem Handlungsbereich, ob es im Unternehmen besondere Maßnahmen gibt oder ob welche möglich sind, die keinem der bearbeiteten Handlungsfelder zuzuordnen sind und sich als Vorreitermodelle für weitere familienfreundliche Maßnahmen eignen. Durch Öffentlichkeitsmaßnahmen (siehe Kommunikationspolitik) können diese Modelle auch überregional publik gemacht werden und tragen so zum Imagegewinn des Unternehmens bei.

Unternehmens- und personalpolitisches Datenmodell

Dieses auf freiwilliger Basis zu erarbeitende Feld beinhaltet die Erfassung, Verknüpfung und Analyse betriebswirtschaftlicher Daten. Mittels dieser Daten und Informationen wird eine mittel- bis langfristige Kosten-Nutzen-Gegenüberstellung familienbewusster Maßnahmen erhoben. Unternehmensintern dient ein solches Datenmodell als Controlling-Instrument zur Überprüfung und Darstellung der betriebswirtschaftlichen Seite. Ein solches Datenmaterial kann die Grundlage für einen Vergleich des Zustandes mit und ohne familienfreundliche Maßnahmen bzw. vor und nach der Einführung der Maßnahmen sein.

Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend hat in einer Studie überprüft, ob sich familienfreundliche Maßnahmen betriebswirtschaftlich rechnen. Dazu wurden Kostengrößen für längerfristige Betriebsabwesenheit und Fluktuation sowie die Einspareffekte durch familienbewusste Maßnahmen ermittelt. Dem gegenübergestellt wurden die Kosten eines familienfreundlichen Grundprogramms, das Beratungsleistungen, Arbeitszeitmodelle, Telearbeit und Betreuungsangebote enthält. Für mittelgroße Unternehmen ergab sich ein Einsparpotenzial von mehreren 100.000 Euro pro Jahr bei der Umsetzung familienfreundlicher Maßnahmen (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin 2003).

In der Regel werden von Unternehmen keine spezifischen Daten erhoben, die sich auf Elternschaft beziehen und Rückschlüsse auf betriebliche Abläufe zulassen. So liegen beispielsweise keine Angaben über die Anzahl der Beschäftigten, die in Elternzeit gehen, über die Dauer, über Fehlzeiten von Eltern etc. vor.

Die Regionalstelle bietet Unterstützung an bei der Entwicklung von Fragestellungen für Belegschaftsbefragungen, berät bei der Wiedereingliederung von Eltern und bei Aufstiegsförderung etc.

Netzwerkarbeit

Die vielfältigen Tätigkeitsfelder der Regionalstelle Frau & Beruf bringen es mit sich, dass ein weitläufiges Netz an Kontakten zu Institutionen vor Ort und im Land NRW entstanden ist. Auch Unternehmerinnen, die als Beraterinnen und Trainerinnen für Unternehmen tätig sind, gehören zu diesem Netzwerk. Diese Kontakte ermöglichen es, zeitnah Informationen zu erlangen, gezielt Beratungsbedarf zu decken und Qualifizierungsangebote zu erschließen.

In Bonn gibt es verschiedene Unternehmensnetzwerke, zu denen kontinuierliche Kontakte bestehen und die zum Teil von der Wirtschaftsförderung koordiniert werden. Diese Netzwerke sollen als Plattform genutzt werden, um die regionalen Aktivitäten zum Thema Familienorientierung in Unternehmen öffentlich zu machen, zu diskutieren und die Unterstützungsangebote kontinuierlich im Verlauf des Prozesses zu erweitern.

Die Bildung eines Arbeitskreises zum Beispiel in Anbindung an bestehende Branchenarbeitskreise der IHK könnte für interessierte Unternehmen ein Forum darstellen, Erfahrungen auszutauschen, Ideen zu entwickeln und Synergieeffekte zu nutzen. Die Initiative zur Bildung und Koordinierung eines solchen Arbeitskreises kann von der Regionalstelle ausgehen.

Individuelle Veränderungsprozesse

Die Regionalstelle verbindet mit ihrem Projekt die Hoffnung, dass sich viele der Unternehmen, die nicht am Audit Beruf & Familie teilnehmen, für erste Schritte in Richtung einer familienbewussten Personalpolitik interessieren. Bei der nachstehenden Beschreibung wird bewusst die Struktur eines größeren Unternehmens gewählt, um einen umfangreichen Prozess darstellen zu können. Kleinere Betriebe können zunächst Einzelmodule umsetzen, um die vordringlichsten Herausforderungen zu meistern.

Vorüberlegungen

Die Entscheidung für eine familienbewusste Personalpolitik wird nicht aus heiterem Himmel getroffen. Entweder gibt es schon länger Ansätze, und weitere Informationen haben zu der Erkenntnis geführt, dass ein Ausbau von Nutzen für das Unternehmen ist, oder der Druck durch fehlende Fach- und Führungskräfte ist so hoch, dass jeder Lösungsansatz gerne angenommen wird.

Dennoch: die zu treffende Entscheidung erfordert einige Vorüberlegungen, die nachfolgend stichwortartig dargestellt sind:

- Welche Teile der Unternehmenskultur tragen bzw. stützen einen solchen Veränderungsprozess?
- Welche weiteren Projekte laufen derzeit?
- Welche Erfahrungen wurden in vergangenen Projekten gemacht?
- Wie viel Geld und Mitarbeiterressourcen (Zeit) werden benötigt? Stehen sie zur Verfügung?
- Gibt es Zeitdruck, bedarf es einer Zeitschiene?
- Wie wird generell im Unternehmen mit Veränderungsprozessen umgegangen?
- Wie ist das Führungsverhalten, unterstützt oder hemmt es den Veränderungsprozess?

- Welche Kommunikationsstrukturen gibt es, welche werden benötigt?
- Welche tatsächlichen und heimlichen Führungskräfte werden als Sponsoren zur Verfügung stehen?
- Welche Haltung des Betriebsrates ist zu erwarten?
- Welche Risiken birgt der Veränderungsprozess, sind diese identifiziert und kalkulierbar?
- Welche Person ist verantwortlich? Gibt es sie im Unternehmen oder bedarf es einer externen Beratung?
- Mit welchen Widerständen ist zu rechnen und von wem?
- Welche Messgrößen zur Evaluation können hinzugezogen oder erfasst werden?

Durch diese Überlegungen wird der Umfang des Prozesses für die Unternehmensleitung und das Management deutlich. Zur Strukturierung der Entscheidungsfindung könnte das Instrument „7 Schritte zur Entscheidung“¹⁶ dienen. Die Komplexität der Fragestellungen macht einen Workshop oder eine längere Teamsitzung von Unternehmensleitung und Management sinnvoll. Hier können sich auch mögliche Widerstände zeigen, auf die dann frühzeitig reagiert werden kann.

Um den Veränderungsprozess sachgerecht begleiten zu können, muss das Management vom Nutzen einer familienbewussten Personal- und Unternehmenspolitik persönlich überzeugt sein. Als Instrument könnte im Workshop die „Kompetenzbilanz“¹⁷ eingesetzt werden. Einerseits wächst so die Erkenntnis, welche Fähigkeiten durch Familienarbeit erworben werden, andererseits erfolgt die notwendige Auseinandersetzung mit der eigenen Familiensituation.

Visionen und Ziele

Die Entscheidung für Veränderungsprozesse hin zu mehr Familienfreundlichkeit ist durch die Unternehmensleitung zu treffen und soll von der Managementebene unterstützt werden.

Dies beinhaltet die Entwicklung einer Vision, die in klar definierte, umsetzbare Ziele gegliedert wird. Eine Vision könnte beispielsweise lauten: Durch familienbewusste Personalpolitik haben wir bis 2010 ein ausgewogenes Verhältnis von Frauen und Männern in allen Arbeitsbereichen und auf allen Hierarchieebenen, um so alle Potenziale auszuschöpfen und unsere Position auf dem Markt zu festigen, auszubauen und die Arbeitsplätze zu sichern.

Die Zielformulierung muss so klar und konkret sein, dass die Beschäftigten in der Zielerreichung für sich einen Vorteil sehen, zum Beispiel die veränderten Arbeitsbedingungen und eine höhere Sicherheit des Arbeitsplatzes, die Erhaltung von betrieblich ausgebildetem Know-how oder die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Kinder, Pflege von Angehörigen).

Das Management zu Sponsoren machen

In dem für die Entscheidungsfindung vorgeschlagenen Workshop sollte auch die Frage nach den notwendigen Kompetenzen einfließen, die die Führungskräfte zur Gestaltung des Prozesses benötigen und sie somit zu Sponsoren macht. Dabei dürfen folgende Fragen nicht unterbleiben: Sind die Führungskräfte willens und in der Lage, den Veränderungsprozess mitzugestalten? Verfügen sie über Wissen und Fähigkeiten, Beschäftigte zu motivieren, können sie den Prozess aktiv begleiten und ihn mit Ideen vorantreiben? Durch entsprechende Seminare und Schulungen können Verständnis- und Wissensdefizite geschlossen werden.

Es reicht nicht aus, dass Unternehmensleitung und Führungskräfte den Veränderungsprozess unterstützen. Um ihn im Unternehmen umsetzen zu können, bedarf es weiterer Sponsoren – vor allem vor dem Hintergrund möglicher Fehler, Verzögerungen oder sonstiger Schwierigkeiten, die mit einem solchen Prozess naturgemäß verbunden sind. Für diese Rolle kommen zum Beispiel SchichtführerInnen, bestimmte Betriebsratsmitglieder und sonstige WortführerInnen oder „heimlichen Führungskräfte“ in Frage.

Information der Beschäftigten

Empfehlenswert ist eine Information der Beschäftigten schon in der Phase der Vorüberlegungen über die demografische Entwicklung, den sich daraus – auch für das eigene Unternehmen – entwickelnden Fach- und Führungskräfte-mangel und schließlich die Darstellung der Appelle von führenden Instituten und Unternehmensberatern, die Kompetenz und die Fähigkeiten von Frauen stärker zu nutzen. Nachdem die Entscheidung definitiv gefallen ist, muss eine erste Information der Beschäftigten erfolgen, um Gerüchten vorzubeugen. Dies kann durch die vorhandenen Informationswege (Intranet, Mitarbeiterzeitung, Schwarzes Brett) erfolgen.

Mit einer solchen Information könnte dann die Einladung zu einer Betriebsversammlung erfolgen, und es könnte zum Beispiel eine Mitarbeiterbefragung zum Thema angekündigt werden, in der auch zur Mitarbeit in Arbeitsgruppen aufgefordert wird.

Vielleicht gibt es von Beschäftigten schon seit langem den Wunsch, die Arbeitszeitregelungen flexibler zu gestalten, Weiterbildung zu anderen Zeiten anzubieten, oder es melden sich immer häufiger Mädchen auf einen Ausbildungsplatz – und es gibt schon Ideen im Unternehmen dazu.

Eine solche MitarbeiterInnen-Befragung könnte zum Beispiel wie folgt aussehen:

1. Darstellung des Projektes (als eine schriftliche Information über das Projekt)
2. Fragebogen
 - Geschlecht, Alter, Familienstand
 - Ausbildung/Qualifikation, in welcher Abteilung?
 - Seit wann im Unternehmen?
 - Im Unternehmen schon gewechselt?
 - Arbeitszeit Stunden wöchentlich/monatlich
 - Familienaufgaben ja/nein
 - Kinder (Alter, Anzahl); zu pflegende Angehörige?
 - Wer unterstützt bei dieser Aufgabe? Partner/in, Eltern usw.
 - Welche Rahmenbedingungen würden die Vereinbarkeit von Beruf und Familienaufgaben vereinfachen? (Beispiele nennen: Arbeitszeit, Lage/Umfang, Hilfe bei der Betreuung, Betreuung in Notsituation, Beratung, Information, Raum für weitere Vorschläge).

3. Aufruf zur Beteiligung an den Arbeitsgruppen, die hier dann genannt würden.

Projektmanagement

Personelle Entscheidungen sollten schon bei den Vorüberlegungen getroffen werden. Dazu gehört, ob für das Projektmanagement ein Change Agent von außen geholt wird oder im Unternehmen eine geeignete Person vorhanden ist. Bei externer Beratung muss geklärt werden, für welche Teile des Prozesses und mit welchem Umfang sie zuständig ist. Viele Unternehmen werden sich aus Kostengründen zu einer Mischung von externer Beratung und unternehmensinterner Kräfte entscheiden.

Zur aktiven Unterstützung des Projektmanagements, aber auch um die Beschäftigten mit ihren Ideen und Fähigkeiten in den Prozess einzubeziehen, sollten Arbeitsgruppen zu unterschiedlichen Themen gebildet werden. Dies könnten beispielsweise sein:

- Arbeitszeitgestaltung, Einrichtung von Arbeitszeitkonten, Veränderung bei den Arbeitsprozessen durch Anpassung an neue Arbeitszeitregelungen.
- Erarbeitung eines (neuen) Unternehmensleitbildes.
- Anpassung der Weiterbildungsangebote an neue Arbeitszeitregelungen und neue Anforderungen, zum Beispiel: Erlernen des Instrumentes der Kompetenzbilanz, verändertes Führungsverhalten usw.
- Reduzierte Stundenzahl bei Führungsaufgaben.
- Verstärkt junge Frauen in der gewerblich-technischen Ausbildung

Für die Besetzung der Arbeitsgruppen sollten Kriterien gelten. Diese sollten so angelegt sein, dass unterschiedliche Betriebsteile (zum Beispiel Produktion, Personal, Verwaltung, Vertrieb), Hierarchieebenen, Altersklassen und ausgewogen Männer und Frauen vertreten sind. Jeweils eine Person aus den anderen Arbeitsgruppen wird kooptiertes Mitglied in den anderen Arbeitsgruppen. So wird der Informationsaustausch unter den Arbeitsgruppen gewährleistet, und es besteht nicht die Gefahr, dass nicht kompatible Maßnahmen erarbeitet werden. Die Arbeitsgruppen werden von einem Mitglied des Projektteams betreut.

Das Projektteam muss die benötigten Qualifikationen und Fähigkeiten klar herausarbeiten:

- Welches Wissen, welche Fähigkeiten haben bzw. brauchen das Top-Management, das mittlere Management, um den Prozess innovativ zu begleiten und umzusetzen?
- Welches Wissen, welche Fähigkeiten, welche Ressourcen, Instrumente hat bzw. braucht die Arbeitsebene, um die Ideen und Vorschläge umzusetzen? Diese Frage muss während des gesamten Prozesses gestellt werden, da sich sonst Lücken oft erst zu spät zeigen.

Neben den klassischen Fähigkeiten ist darauf zu achten, dass auch ein familien- und frauenpolitisches Bewusstsein vorhanden ist, um in den entsprechenden Situationen argumentieren zu können. Dieses kann durch die Regionalstelle Frau & Beruf in den Prozess einfließen.

Wichtig für die Arbeit des Change Agents und des gesamten Projektteams ist die Klärung der Kompetenzen. Wer ist verantwortlich? Erfolgt die unmittelbare Anbindung an die Unternehmensleitung, da dort die Entscheidungskompetenz liegt, und auch, um zu zeigen, welche Bedeutung das Projekt hat?

Wie weit geht die Entscheidungsbefugnis der Projektleitung? Wenn sie alles absegnen lassen muss, ist sie ständig inhaltlich wie zeitlich blockiert und kann sich im Unternehmen nicht durchsetzen. Auch der Umgang mit Rückschlägen, Verzögerungen, Blockaden muss vorab geklärt werden.

Ein weiterer bedeutender Faktor ist das Zeitraster. Wann soll das Projekt starten, wie lange ist der Vorlauf? In welche Zwischenschritte kann/muss er zerlegt werden? Was ist zu beachten, da Schritte ineinander greifen? Wie muss die Reihenfolge sein? Was kann zeitgleich geschehen? Für die zeitliche und strukturelle Planung (auch im Kontext mit möglichen anderen Prozessen im Unternehmen) sollte ein Projektplan erstellt werden.

Ist-Analyse

Im Status quo sind alle Informationen, die im Kontext zur Aufgabe stehen, zu erfassen. Durch die Situationsanalyse besteht die Chance, auch die Stärken der Beschäftigten und der Unternehmenskultur zu erfassen, die für die Umsetzung der Veränderung genutzt werden können. Damit kann – quasi gleichzeitig – eine Veränderung im Führungsverhalten durch Abkehr vom Prinzip „Schwächen ausmerzen“ hin zu „Stärken nutzen“¹⁸ eingeleitet werden. Es ist festzustellen, welche familienfreundlichen Arbeitsbedingungen schon vorhanden sind.

Beispielhaft seien folgende Fragestellungen genannt:

- a. Wie viele Frauen und Männer arbeiten im Unternehmen, und wie viele davon in Teilzeit?
- b. Ist bekannt, wie viele Personen Familienaufgaben haben (Kinder, pflegende Angehörige)?
- c. Wie hoch ist die Zahl der Fehltage, zum Beispiel durch Erkrankung des Kindes oder andere Familienaufgaben (Arztbesuch usw.)?
- d. Könnten neue Märkte/Zielgruppen erschlossen werden, wenn es weitere Fähigkeiten im Unternehmen geben würde?
- e. Gibt es Aufzeichnungen über die Fluktuation in den letzten fünf Jahren und die Gründe für den Wechsel?
- f. Wie viele Frauen und Männer haben durch die Wahrnehmung von Familienaufgaben das Unternehmen verlassen? Hätte es durch veränderte Rahmenbedingungen verhindert werden können?
- g. Über welche Qualifikationen haben die Ausgeschiedenen verfügt?
- h. Wie hoch war der Aufwand, eine Person mit einer gleichartigen Qualifikation zu finden und einzuarbeiten?

- i. Welche Arbeitszeitregelungen bestehen im Unternehmen, was war der Anlass für die Einführung und woran orientieren sie sich?
- j. Wann und zu welchen Themen finden Weiterbildungsangebote statt, wird dabei an Teilzeitbeschäftigte gedacht, werden Frauen explizit eingeladen?

Es darf bei der Analyse gegenüber den Beschäftigten nicht der Eindruck entstehen, das Unternehmen habe bis dato „alles falsch gemacht“. Die Kommunikation muss so angelegt sein, dass die bisherige Vorgehensweise und die Leistungen gewürdigt werden, nun aber eine Weiterentwicklung notwendig ist.

Kommunikationsstrategie

Oberstes Ziel der Kommunikation muss sein, alle Personen im Unternehmen immer zeitnah und ausreichend über den Stand des Projektes zu informieren.

Zeitgleich mit der Erstellung der Ist-Analyse muss die Kommunikationsstrategie für den gesamten Veränderungsprozess entwickelt werden. Dabei muss das bisherige Kommunikationsverhalten im Unternehmen, auch der Führungskräfte, einbezogen werden. Ist es eher offen oder gibt es Hüter von Herrschaftswissen?

Die Führungskräfte müssen – da sie den Prozess begleiten und die Beschäftigten motivieren sollen – umfassend informiert sein. In die sie betreffenden Projektabschnitte sind sie einbezogen. Aber sie müssen auch – weniger intensiv – die Veränderungen in den anderen Bereichen kennen.

Die Arbeitsgruppen können als ein eigenständiges Instrument der Kommunikationsstrategie gesehen werden. Die teilnehmenden Beschäftigten werden die Inhalte und Ergebnisse ihrer Arbeitszusammenhänge sicher diskutieren. So erfolgt während des Prozesses bereits eine kritische Betrachtung, wodurch er weiterentwickelt wird. Zur regelmäßigen Information der anderen Beschäftigten sind Berichte aus den Arbeitsgruppen geeignet.

Aber es muss auch die Gelegenheit geschaffen werden, Ärger loszuwerden und über Schwierigkeiten zu reden, zum Beispiel durch das Einrichten einer Meckerecke. Vielleicht wird auf diesem Wege im Unternehmen auch ein Vorschlagswesen für Verbesserungen eingeführt.

Auf der Betriebsversammlung würden die Ergebnisse der Fragebogenaktion und der verschiedenen Arbeitsgruppen vorgestellt.

Soll/Ist-Vergleich und Maßnahmenpaket

Auf der Grundlage eines Soll/Ist-Vergleichs muss geklärt werden, welche Maßnahmen und Aktivitäten von wem, wann, wie notwendig sind, um den Soll-Zustand zu erreichen. Da die Ergebnisse aus der Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter noch einfließen sollen, reicht hier eine grobe Gegenüberstellung aus.

Als Ziel wurde formuliert, dass die Potenziale von Frauen und Männern gleichermaßen genutzt werden. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen in allen Unternehmensbereichen ausgewogen Frauen und Männer beschäftigt werden. Dafür ist es zum Beispiel notwendig, dass mehr Mädchen in gewerblich-technischen Berufen ausgebildet werden, um nachher in diesen Bereichen auch Frauen als Führungskräfte einsetzen zu können.

Aus den schon ermittelten Zahlen und Daten, dem Soll/Ist-Vergleich und dem Ergebnis der Fragebogenaktion erarbeitet das Projektmanagement einen ersten Vorschlag für ein Maßnahmenpaket:

- Einstellungs- und Auswahlverfahren; Übergang nach der Ausbildung (Wohin gehen die Mädchen, wohin die Jungen?); Welche Informationen benötigen die Verantwortlichen?
- Junge Frauen in Schulen müssen offensiv angeworben, Projekttag und –wochen sowie Praktikumsplätze angeboten werden. Evtl. können Verbundausbildungen eingeführt werden.

- In Ausschreibungstexte müssen Formulierungen wie „Bewerbungen von Mädchen werden begrüßt“ aufgenommen werden.
- Nach der Ausbildung sollten geeignete Frauen in Tätigkeiten übernommen werden, die ihnen einen Aufstieg ermöglichen.
- Eine Frau und ein Mann aus dem Projektteam sollten als Ansprechperson für Probleme benannt werden.
- Auswahl- und Testverfahren müssen daraufhin überprüft werden, ob sie Verhaltensweisen und Stärken von Jungen eher berücksichtigen.
- Auswahlgremien werden mit Frauen besetzt.
- SchichtführerInnen und AusbildungsleiterInnen werden durch Gespräche für das Thema sensibilisiert, um andere Beschäftigte und Auszubildende auf diese Veränderungen vorzubereiten.
- Arbeitszeitregelungen – was ist gewünscht, was ist möglich?
- Weiterbildung – für alle und zu passenden Zeiten
- Mentoring für Frauen
- Generelle Einführung von Gesprächen über Berufswegplanung für alle Beschäftigten mit besonderer Berücksichtigung der jungen Frauen.
- Unterstützung bei der Kinderbetreuung und Pflege von Angehörigen
- Nutzen der durch Familientätigkeit erworbenen Fähigkeiten durch Einführung der Kompetenzbilanz

Dieses Maßnahmenpaket muss auf der Betriebsversammlung vorgestellt werden, damit die Beschäftigten erkennen können, was auf sie zukommt und wie aus einer Vision klare Ziele und umsetzbare Handlungsschritte werden.

So detailliert sollte in allen zu verändernden Bereichen vorgegangen werden. Denkbar ist auch ein schrittweises Vorgehen, also erst im Bereich der Ausbildung, dann der Arbeitszeiten usw. Wichtig ist dabei eine gute Abstimmung, da Veränderungen immer auf das ganze Unternehmen wirken.

Betriebsversammlung

In der Betriebsversammlung wird von der Unternehmensleitung die Vision mit den Zielkoordinaten dargestellt und erläutert. Sie stellt weiter das Projektmanagement vor sowie die Arbeitsgruppen mit ihren Mitgliedern. Die Beschäftigten haben dann Gelegenheit, den gesamten Prozess zu diskutieren, Anregungen und Kritik zu äußern.

Ob es zu einem späteren Zeitpunkt weitere solcher Versammlungen geben wird, muss aufgrund des Prozesses entschieden werden. Sofern umfangreiche Veränderungen vorgesehen sind, sollte zumindest – je nach Betriebsgröße – ein- bis zweimal jährlich in dieser Form ein Forum geschaffen werden. Über Ablauf, Inhalt und getroffene Vereinbarungen wird in der MitarbeiterInnen-Zeitung, am Schwarzen Brett bzw. im Intranet berichtet.

Umsetzung des Projektes

Im Rahmen der ersten Maßnahmenplanung wurden die Hauptbetätigungsfelder identifiziert und jeweils eine Umsetzungsstrategie entwickelt. Nach der Betriebsversammlung werden die Anregungen, aber auch die Kritikpunkte mit aufgenommen.

Das Projektmanagement und die Arbeitsgruppen beginnen nun mit der Realisierung der Ziele. Es wird sehr unterschiedlich sein, in welcher Reihenfolge und in welcher Form das jeweilige Unternehmen die Zielerreichung angeht. Die Regionalstelle wird im Rahmen ihrer Möglichkeiten diesen Prozess begleiten und ggf. Kontakte zu Fachstellen vermitteln.

Damit ein solcher Prozess nicht irgendwann versandet, müssen erzielbare Messgrößen festgelegt werden. Außerdem ist ein festes Zeitraster und eine regelmäßige Kontrolle mit Feedback-Charakter notwendig: Wie wirkten sich Werbemaßnahmen für Mädchen aus? Führten veränderte Arbeitszeitangebote zu mehr Zufriedenheit? Konnten Fehlerquoten reduziert werden? Wie sieht es mit der Work-Life-Balance aus? Ist die Krankheitsrate zurückgegangen? Nutzen mehr Personen die Möglichkeit, während der Elternzeit mit reduzierter Stundenzahl im Unternehmen zu arbeiten?

Wenn die ersten Aktionen umgesetzt sind, muss in einer weiteren MitarbeiterInnen-Befragung die Zufriedenheit mit dem Prozess erfragt werden. So erfährt das Projektmanagement auch von den Schwierigkeiten an der Basis.

Es bedarf einer ständigen Evaluierung. Was wird als Erfolg definiert? In welchen Abständen soll geprüft werden? Was geschieht mit Blockaden, Fehlern und den daraus resultierenden Ergebnissen?

Wichtig ist eine regelmäßige Berichterstattung der Projektleitung an die Geschäftsleitung, sowohl über die Erfolge als auch über Stagnation und Misserfolge.

Ablauf in kleineren Unternehmen

Kleinere Unternehmen werden voraussichtlich einzelne Bereiche für eine Umsetzung wählen. Mit den nachfolgenden Fragen kann das Unternehmen klären, wie viel Veränderung notwendig und verträglich ist:

- Wo sind in den letzten zwölf bis 18 Monaten personelle Schwierigkeiten aufgetaucht?
- Hat eine Mitarbeiterin das Unternehmen wegen Familientätigkeiten verlassen, die man gerne behalten hätte?
- Konnte qualifiziertes Personal in angemessener Zeit akquiriert werden?
- Passen die Arbeitszeitregelungen zu den Kundenwünschen, zu Auftragspitzen und zu den Wünschen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer?
- Sind die Fehlzeiten angestiegen?
- Wie viele Überstunden werden von wem geleistet?
- Wie kommt das Unternehmen an gute Auszubildende, und welche Perspektive bietet es ihnen nach der Ausbildung?
- Nutzt das Unternehmen alle Fähigkeiten der Beschäftigten? Auch die, die durch Familienaufgaben erworben werden?
- Weiß das Unternehmen, wie die Beschäftigten ihre Familienaufgaben bewältigen?

Evtl. stehen weitere Veränderungsprozesse im Unternehmen an: andere Vertriebsstrategien/bessere Vermarktung, stärkeres Eingehen auf KundInnenwünsche, Neupositionierung auf dem Markt, Erschließung neuer Zielgruppen usw.

Gerade in Firmen mit geringeren finanziellen und personellen Ressourcen sollten beide Prozesse miteinander verbunden werden, da es mit hoher Wahrscheinlichkeit Überschneidungen gibt. Empfehlenswert ist in einem solchen Fall eine Veranstaltung in Form eines Treffens oder eines Workshops, wo grundsätzliche Fragestellungen des Betriebes auf der Tagesordnung stehen. Was macht ihn am Markt unverwechselbar, wie sieht das Leistungsprogramm aus, wie die Produkterstellung? Lässt sich der derzeitige Kundenstamm ausbauen, lassen sich neue Märkte erschließen? In einen solchen Workshop gehört auch die Auseinandersetzung damit, wie Personal gewonnen, vergütet und an das Unternehmen gebunden wird.

Der entscheidende Unterschied zu den großen Firmen liegt in der geringen Ausdifferenzierung der Aufgaben der Beschäftigten. Personen sind häufig für mehrere Aufgaben zuständig, zum Beispiel für Personalangelegenheiten, Schriftverkehr, Marketing und Buchhaltung. Die meist knappen finanziellen Mittel führen wahrscheinlich zur Einrichtung einer Projektgruppe aus interessierten Beschäftigten unter Beteiligung der Firmenleitung. Die Regionalstelle Frau & Beruf kann als externe Beratung fungieren.

Ob und in welchem Umfang Seminare oder Schulungen notwendig sind, muss im Einzelfall geklärt werden. Im Rahmen der auch hier notwendigen Ist-Analyse werden die im Betrieb vorhandenen Qualifikationen, Fähigkeiten und Kompetenzen von Beschäftigten deutlich, die für einen solchen Prozess wichtig sind. Da in kleineren Betrieben sehr unterschiedliche Modelle zur Umsetzung möglich sind, wird hier auf eine weitere Darstellung verzichtet.

Schlussbemerkung

Das Ziel dieser Arbeit war es, einen detaillierten Handlungsplan zu erarbeiten, um Unternehmen in Bonn und dem Rhein-Sieg-Kreis den Nutzen von Familienbewusstsein in ihrer Unternehmens- und Personalpolitik und Wege zur Einführung aufzuzeigen. Die hier erarbeiteten Strategien sind dabei als erster Ansatz zu verstehen, um einen Veränderungsprozess einzuleiten. Im Prozessverlauf werden sich Situationen ergeben, die Abweichungen, Veränderungen und neue Wege mit sich bringen werden.

Es wird Widerstände geben, die auf

- Organisationsstrukturen in Unternehmen,
- Erfahrung mit anderen Veränderungsprozessen,
- bestehende Werte und die Unternehmenskultur und
- Defizite in der Führungskompetenz

zurückzuführen sind. Es wird auf der anderen Seite Befürworter und Förderer geben, die den Prozess mit vorantreiben und mitgestalten.

Die Umsetzung einer familienbewussten Personal- und Unternehmenspolitik bedeutet für die Unternehmen im Rhein-Sieg-Kreis und die Regionalstelle Frau & Beruf den Einstieg in einen spannenden und sicher auch manchmal schwierigen Prozess. Er verlangt eine hohe Flexibilität und die zu erwartenden Herausforderungen lassen sich nur mit Durchhaltevermögen und Kreativität meistern. Die Unternehmen erhalten so die Chance eines Wettbewerbsvorteils durch engagierte und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Anmerkungen

- 1 IAB-Kurzbericht 07/2003
- 2 IAB Kurzbericht 9/2003
- 3 Susanne Seyda, Frauenerwerbstätigkeit und Geburtenverhalten, in iw-trends 2/2003, WSI
- 4 IW-trends 1/2003
- 5 F. Malik, Führen – Leisten – Leben, 6. Auflage, S. 174 ff.
- 6 Arbeitsmarktreport 02/05, Agentur für Arbeit, Bonn
- 7 Arbeitsamt Bonn/Rhein-Sieg 11/02
- 8 Statistische Angaben der IHK Bonn, Oktober 2003
- 9 Arbeitsmarktmonitoring Bonn/Rhein-Sieg 1999 – 2001, www.dialoge.de
- 10 Ausführliche Darstellung der Interviews, Anlage Nr. 2
- 11 Dr. Ulrich Althausen, Die Planungsuhr, Zfbt_hdt_OE CM-Teil 2/94
- 12 Journal für den Mittelstand, 6.10.2003, Seite M4.
- 13 Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft, Anlage 3
- 14 www.diht.de
- 15 F. Malik, Führen – Leisten – Leben, 6. Auflage, S. 114 ff.
- 16 F. Malik, Führen – Leisten – Leben, 6. Auflage
- 17 KAB Süddeutschlands/Deutsches Jugendinstitut, München, 2000, Die Kompetenzbilanz©
- 18 F. Malik, Führen – Leisten – Leben, 6. Auflage, S. 114 ff.

Das Dortmunder Mentoring-Programm als Instrument zur Personal- und Organisationsentwicklung

Das Dortmunder Mentoring-Programm S. 76

Personalentwicklung durch Mentoring S. 78

Organisationsentwicklung durch Mentoring S. 81

Zusammenfassung und Ausblick S. 86

Literatur S. 87



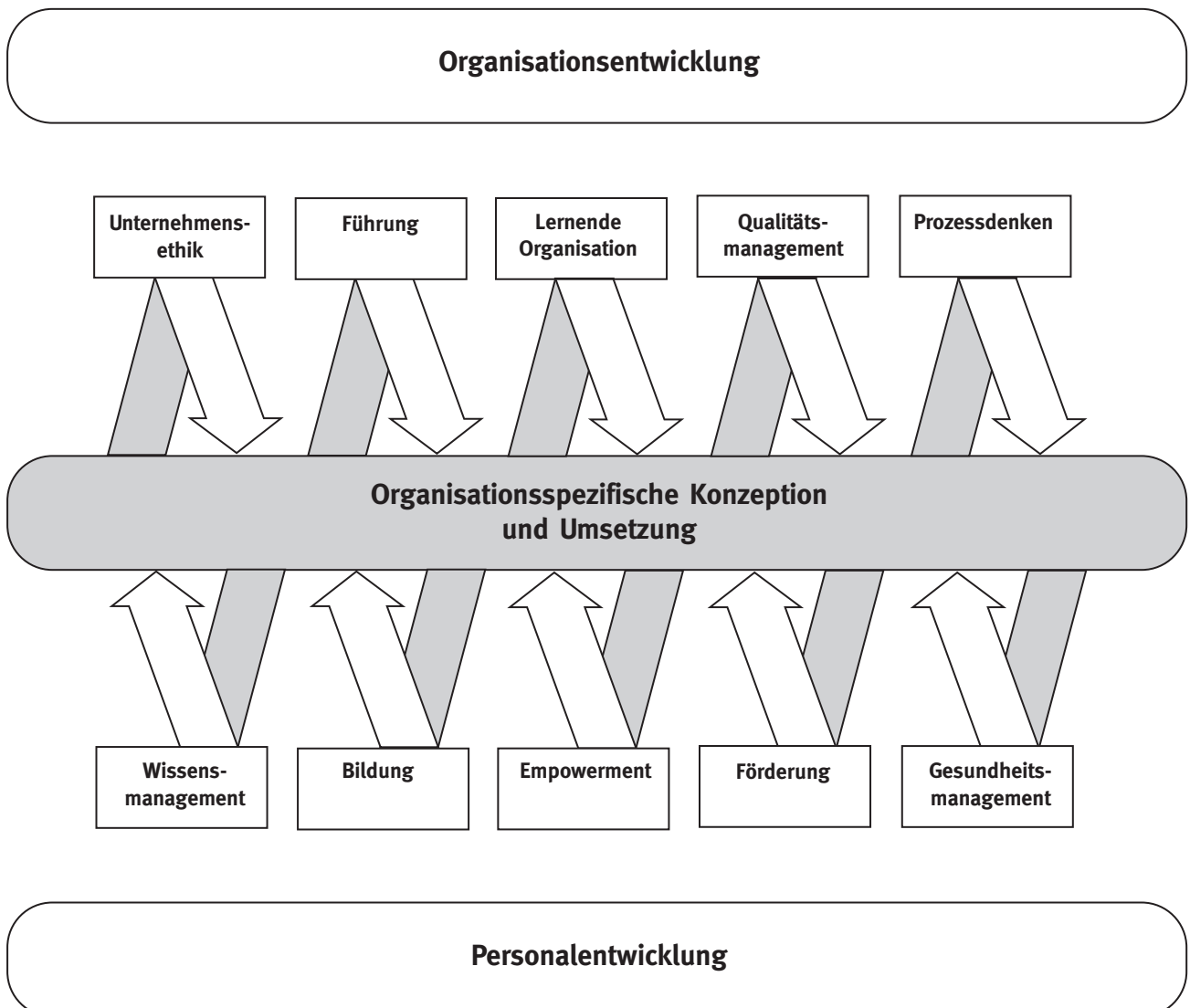
Dr.-Ing. Claudia Keidies
*1965
Promovierte Elektroingenieurin

Nach der Promotion Projektleitung bei einem Weiterbildungsträger, danach Key Account Managerin Technologie bei der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung Dortmund; seit mehr als vier Jahren an gleicher Stelle Leiterin der Regionalstelle Frau und Wirtschaft. Seit dem Studium Beratung junger Frauen zur technologieorientierten Berufswahl; weitere Beratungsschwerpunkte: Frauen in Fach- und Führungspositionen, Personalentwicklung und Chancengleichheit für Unternehmen, Gender Mainstreaming für diverse Gremien

Einleitung

Das Dortmunder Mentoring-Programm für weibliche Nachwuchskräfte als ein Projekt der Regionalstelle Frau und Wirtschaft in Dortmund bildet eine Kombination aus verschiedenen Personal- und Organisationsentwicklungsstrategien.

Die folgende Grafik (Quelle: Stark 2003) verdeutlicht die einzelnen Aspekte des Projektes im Hinblick auf die beteiligten Organisationen und Effekte, wie sie in dieser Arbeit untersucht werden sollen. Grundlage sind die im Rahmen des Intensivkurses des Zentrums Frau in Beruf und Technik „Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Strategien der Personal- und Organisationsentwicklung“ entwickelten Kriterien und Betrachtungsweisen sowie die dort behandelten Theorien. Die Praxisbeispiele der beteiligten Unternehmen werden anonymisiert dargestellt.



Das Dortmunder Mentoring-Programm

Der Anteil von weiblichen Führungskräften liegt in Dortmund weit unter dem deutschen Durchschnitt. Ein Beleg sind Vergleichszahlen zu Unternehmensleiterinnen. Eine Recherche aus dem Jahr 2000 führt an, dass nur 1,8 Prozent der Dortmunder Großunternehmen (> 150 Mitarbeitende oder Umsatz > 10 Mio. €) von einer Frau geleitet werden (Hoppenstedt Handbuch der Großunternehmen 200). Vergleichszahlen aus anderen NRW-Städten zeigen weit höhere Werte: Düsseldorf: 5,9 Prozent, Bochum 5,4 Prozent. Als Ursachen für diese Unterschiede gelten einerseits der geringe Anteil von Frauen an den sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten in Dortmund (1980: 33 Prozent, 2000: 43 Prozent) sowie die vor dem Strukturwandel vorhandenen eher frauentypischen Branchenschwerpunkte (Stahl, Kohle, Bier), die den Aufstieg von Frauen erschwerten.

Mentoring

Eine erfahrene Führungskraft (Mentor/in) begleitet eine Nachwuchskraft (Mentee) auf ihrem Berufsweg, sie bilden ein Tandem. Dabei können beide aus dem gleichen (Internes Mentoring) oder aus unterschiedlichen Unternehmen (Cross-Mentoring) kommen.

Die Dortmunder Regionalstelle Frau und Wirtschaft als Teil der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung führt daher seit 2001 mit der Sozialforschungsstelle Dortmund das Dortmunder Mentoring-Programm durch. Dabei handelt es sich um das erste regionale Mentoringprojekt in Deutschland. Beim Dortmunder Projekt sind alle Mentees weiblich, sie werden begleitet von jeweils einem Mentor oder einer Mentorin. Ziel dieses Programms ist einerseits die Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen, andererseits auch die stärkere Vernetzung der Dortmunder Wirtschaft.

Bislang besteht das Programm aus zwei Durchläufen:

Dortmunder Mentoring I

Laufzeit: 2001-2002
Beteiligt: 17 Unternehmen
14 Tandems

Dortmunder Mentoring II

Laufzeit: 2003-2004
Beteiligt: 29 Unternehmen
23 Tandems

Finanziert wurden beide Projekte aus dem Europäischen Sozialfonds.

Bei den beteiligten 43 Unternehmen handelt es sich sowohl um mittelständische Unternehmen, als auch um Großunternehmen und Konzerne. Der für Dortmund repräsentative Branchenmix reicht von der Bäckerei bis zum Telekommunikationsbetrieb, vertreten waren u. a. folgende Branchen: Banken, Metall- und Elektrowirtschaft, Versorgungswirtschaft, IuK-Branche, Touristik, Unternehmensberatung, Gesundheitswirtschaft, Bauwirtschaft.

Beim ersten Dortmunder Mentoring handelt es sich aufgrund der Anforderungen der beteiligten Unternehmen um eine Mischung aus internem und Cross-Mentoring, insbesondere Banken und Versicherungen wollten das Programm eher im eigenen Unternehmen als interne Variante erproben. Dank des gewonnenen Vertrauens in der Dortmunder Wirtschaft konnte das zweite Projekt als reines Cross-Mentoring durchgeführt werden.

Vorgehensweise

a) Information

Dortmunder Wirtschaftsunternehmen wurde das Thema Mentoring erstmals im September 2000 beim 8. Dortmunder Forumgespräch präsentiert. Organisiert wurde die Veranstaltung vom Dortmunder Forum Frau und Wirtschaft e. V., einem Verein mit 120 Mitgliedern aus Wirtschaft und Organisationen mit dem Ziel, Chancengleichheit in der Dortmunder Wirtschaft zu etablieren.

Überregional namhafte Mentoring-ExpertInnen wie zum Beispiel Nadja Tschirner vom Deutschen Jugendinstitut waren eingeladen, ihre Arbeit vorzustellen.

Aufgrund der hohen Aufmerksamkeit (150 Teilnehmende) sowie einer hohen Nachfrage nach Mentoring-Lösungen für das „eigene Unternehmen“ beschloss der Vorstand des Forums, ein Projekt zu initiieren, mit dem Mentoring in Dortmund erprobt werden sollte.

b) Projektorganisation

Die Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs) stellte in Kooperation mit der Regionalstelle Frau und Wirtschaft sowie dem Dortmunder Forum einen Projektantrag beim Europäischen Sozialfonds, der im Dezember 2000 positiv beschieden wurde. Das Modellprojekt wurde als erstes Dortmunder ESF-Projekt zur Aufstiegsförderung von Frauen genehmigt. Aufgrund des Erfolges des ersten ESF-Projektes wurde im Jahr 2002 ein Nachfolgeprojekt bewilligt, das um Informationsangebote zur Personalentwicklung sowie das so genannte Mentee-Projekt erweitert wurde.

Das Steuerteam des Projektes, bestehend aus der Projektleiterin der sfs sowie der Leiterin der Regionalstelle Frau und Wirtschaft, wurde sowohl bei der Projektentwicklung als auch der Durchführung von diversen KooperationspartnerInnen aus den Bereichen Frauen, Gender Mainstreaming, Chancengleichheit in der Dortmunder Wirtschaft unterstützt.

Ablauf

a) Akquise

Neben der Ansprache von Unternehmensleitungen aus dem Beirat des Dortmunder Forums umfasste die Teilnehmerakquise des Steuerteams vor allem Gespräche mit interessierten Dortmunder Unternehmensleitungen. Nach der Vorstellung des Konzeptes wurden dabei erste Informationen zum Unternehmen und zur Personalentwicklung abgefragt.

b) Matching

Die Unternehmensleitungen bzw. Personalverantwortliche schlugen mögliche Mentees und MentorInnen aus ihrem Betrieb vor. Das Matching – also die Zusammenstellung der Tandems – erfolgte durch das Steuerteam anhand schriftlich formulierter Profile und Anforderungen an die jeweiligen Tandem-PartnerInnen.

c) Tandem

Bei der Bildung der Tandems wurde Wert darauf gelegt, dass der Hierarchieabstand zumeist mind. zwei Stufen umfasste. So betreute ein Vorstand eine Geschäftsleiterin, ein Niederlassungsleiter eine Abteilungsleiterin, ...

d) Begleitprogramm

Einen wichtigen Faktor zum Erfolg des Mentoring-Programmes bildete das Begleitprogramm, diente es doch der Vernetzung aller Beteiligten. Es enthielt beim Dortmunder Mentoring folgende Bausteine:

Auftaktveranstaltung

Sie dient dem Kennenlernen der Tandems und leistet einen wichtigen Beitrag zur Öffentlichkeitsarbeit. Darüber hinaus kommt es zur ersten Vernetzung der beteiligten Firmen.

Workshops

Darin werden unternehmens- und persönlichkeitsrelevante Themen wie Kommunikation, Unternehmenskultur sowie Karriereplanung erarbeitet. Sie dienen dem Austausch zwischen Steuerteam und Projektbeteiligten.

Feedbackveranstaltung

Nach einem halben Jahr Projektlaufzeit wird ein internes Fazit gezogen: Unter Ausschluss der Öffentlichkeit treffen sich dazu Mentees, Mentorinnen und Steuerteam. So kann bei auftretenden Problemen ein Nachsteuern erfolgen.

Abschlussveranstaltung:

Sie bildet einen würdevollen Rahmen des Abschieds und ist ein Höhepunkt der Öffentlichkeitsarbeit. Mit den dabei präsentierten Ergebnissen können neue Firmen für die Fortführung gewonnen werden.

e) Mentee-Projekt

Im zweiten Mentoring-Projekt erarbeiten die Mentees gemeinsam zum Themenkomplex „Frau, Karriere, Beruf“ Präsentationen, die auf den öffentlichen Veranstaltungen vorgeführt werden. Nachdem die Mentees zunächst extern begleitet wurden, übernahmen sie im Verlauf des Prozesses die Eigenverantwortung für die Präsentation. Dadurch war es zu einem stärkeren Zusammengehörigkeitsgefühl der Mentee-Gruppe als im ersten Projekt gekommen. Diese Gruppe kann in Zukunft einen wichtigen Grundstock bei der Vernetzung weiblicher Führungskräfte in Dortmund bilden.

Personalentwicklung durch Mentoring

Unter Personalentwicklung (PE) können diejenigen betrieblichen Maßnahmen verstanden werden, mit denen Qualifikationen von MitarbeiterInnen vor allem in ihren Kennens- und Könnens-Komponenten erfasst und bewertet sowie diese durch die Organisation von Lernprozessen mit Hilfe kognitiver, motivationaler und situationsgestaltender Verhaltensbeeinflussung aktiv und weitgehend systematisch verändert bzw. diese Veränderungen angeregt werden. (vgl. Becker 2000) Je systematischer die Personalentwicklung, um so chancenreicher ist sie.

Bei den beteiligten Unternehmen variierten Professionalität und Intensität einer organisierten Personalarbeit stark. Das war abhängig von Faktoren wie

- Unternehmensgröße,
- Hierarchiestrukturen,
- Branchenzugehörigkeit,

aber auch von der Zuständigkeit der beteiligten Personen. Das Spektrum reichte von der eigenen Organisationseinheit Personalentwicklung bis hin zu Inhaberentscheidungen

Um das Thema Personalentwicklung mittels des Mentoring-Programms in den Unternehmen zu etablieren, sollte aus jedem Unternehmen ein Personalverantwortlicher benannt werden. Dabei handelte es sich zumeist um Personalleitungen.

Wissensmanagement

Im Rahmen des organisationalen Lernens besteht die betriebliche Absicht, organisationale Lernprozesse zu institutionalisieren. Die gesamte Wissensbasis soll verbreitert werden, dabei können verschiedene Arten von Wissen identifiziert werden wie Wörterbuchwissen, Beziehungswissen, Vorschriftenwissen, Normenwissen.

Innerhalb einer Mentoring-Beziehung geht es vornehmlich um die Weitergabe von Beziehungswissen, also um die Frage: Welche Einflüsse hat das Ereignis X auf das Ereignis Y? Unter dem Stichwort „Wissensmanagement“ werden

verschiedene Formen und Aufgaben diskutiert (Becker 2000):

Das Management

- der Wissens- und Informationsquellen,
- der Wissensträger und Informationsressourcen,
- der Wissensangebote,
- des Wissensbedarfs und
- der Infrastruktur der Wissens- und Informationsverarbeitung.

Beim Dortmunder Mentoring-Programm lässt sich zwischen firmeninternem und unternehmensübergreifendem Wissensmanagement unterscheiden. Die Weitergabe von Wissen im Unternehmen erfolgte über die direkte Tandembeziehung (beim internen Mentoring) bzw. durch die aufgrund des Mentorings neu entstandenen Informationskanäle zum Beispiel zwischen Mentee und Projektverantwortlichem. Das unternehmensübergreifende Wissensmanagement oblag zunächst vor allem dem Steuerteam, wurde im Laufe des Programms aber auch von anderen Beteiligten übernommen.

Als Wissens- und Informationsquellen dienten neben allen Beteiligten auch die Kooperationspartner wie das Dortmunder Forum Frau und Wirtschaft, die im Laufe des Prozesses stärker involviert wurden. Es entstand bei den Programmbeteiligten ein Wissensangebot, das weit über das bislang zugängliche hinausging. Andererseits wurden durch das Programm auch neue Wissensbedarfe geweckt, zum Beispiel zum Thema Wirtschaftsförderung in Dortmund, die durch neue Infrastrukturen wie E-Mail-Verteiler oder wiederkehrende fachliche Treffen unterstützt werden konnten.

Da nun auch Unternehmensteile mit Aspekten der Personalentwicklung in Kontakt traten, die dies nicht als ihre originäre Aufgabe sahen, wurde PE in den Unternehmen transparenter und der Sinn von PE wurde viel mehr Mitarbeitenden deutlich. Damit nahm die

Beteiligung der Belegschaft an PE-Prozessen zu, sowohl durch Kennenlernen des Konzeptes Mentoring als auch durch Informationsbedarfe, die zu decken waren: „Was gibt es noch an PE-Werkzeugen, die mir in meiner Entwicklung weiterhelfen?“.

Durch die Kombination mit dem Cross-Mentoring ergab sich in der Dortmunder Wirtschaft eine Erweiterung der Wissens- und Informationsquellen. Nicht mehr das eigene Unternehmen allein diente als Quelle, sondern der Zugang zu Informationen anderer Betriebe erweiterte das Wissensangebot und befriedigte bestimmte Wissensbedarfe zum Beispiel über andere Branchen. Das Management erfolgte zum Teil willkürlich: „Wie machen Sie das in Ihrer Branche?“ Zum Teil wurden aber sehr gezielt Kontakte geknüpft: „Wir wollen mit der Branche X in Kontakt treten, um so deren Wertschöpfungsabläufe kennen zu lernen, und unseren üblichen Kundenkreis erweitern.“

Bildung

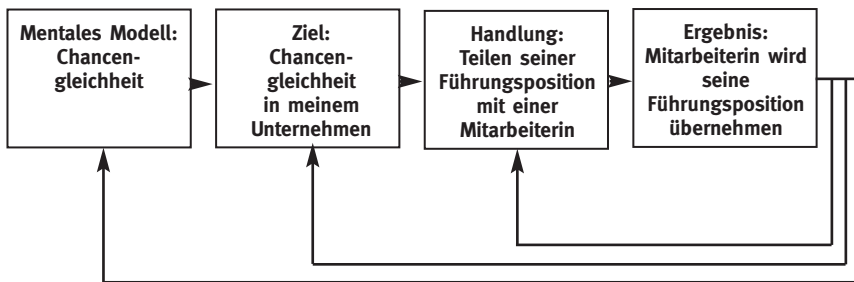
Bildung wird als Teil der Personalentwicklung verstanden. Sie wird dementsprechend in einzelne betriebliche Bildungsaspekte differenziert: Ausbildung und Fortbildung (Becker 2000). Dem klassischen Fortbildungsbegriff entsprachen die Workshops zu Themen wie Kommunikation oder Führungsverhalten, ähnelten sie doch vom Aufbau her marktüblichen Seminarangeboten. Neben Single-Loop (Anpassungslernen) und Double-Loop-Lernprozessen (Veränderungslernen) beinhaltete besonders das zweite Mentoring-Projekt diverse Process-Learning-Abläufe. (vgl. Argyris 1999)

Als besondere Lernebene erwies sich die Tandembeziehung, die für beide Beteiligte Prozesslernaspekte beinhaltete. Mentale Modelle insbesondere zum Thema Chancengleichheit wurden besonders bei den männlichen Mentoren im Lernprozess korrigiert.

So berichtete ein Mentor, der bislang davon ausgegangen war, dass in seinem Unternehmen Chancengleichheit von Frauen und Männern vollbracht sei, über seine Erfahrungen im Bewerbungs-

verfahren einer Mentee aus dem gleichen Unternehmen, aber einem anderen Tandem. Diese war in ein internes Bewerbungsverfahren um eine Führungsstelle eingetreten. Durch die Erfahrungen der Mentee in diesem Verfahren, die er als Beobachter miterlebte, kam es bei dem Mentor zur Korrektur seines

mentalens Modells „Chancengleichheit in unserem Unternehmen“. Im weiteren wurde er zu einem Stakeholder für das Thema Chancengleichheit. Er hatte dadurch ein neues Ziel und konnte demnach seine Handlungen im täglichen Arbeitsleben dem neuen Ziel anpassen.



Prozess-Lernen beim Mentor

Als weitere Lernerfolge bei den Mentoren und Mentorinnen wurden genannt:

- Reflektieren des eigenen Führungsverhaltens,
- Trainieren des eigenen Coachtums,
- Lernen vom Mentee zum Beispiel IT-Wissen.

Die Mentees erfuhren ebenso verschiedene Lernprozesse bis hin zum Prozesslernen. Insbesondere mentale Modelle, zum Beispiel von der allwissenden Führungskraft wurden verändert. Dadurch rückte das Ziel, „selber Karriere zu machen“, bei vielen in erreichbare Nähe. Die Handlungen auf diesem Weg wurden insgesamt zielorientierter.

Die Ergebnisse des ersten Mentoring-Projektes belegen dies: Mehr als 20 Prozent aller Mentees hatten innerhalb eines Jahres einen messbaren Aufstieg im Unternehmen vollzogen. Eine Mentee ist als erste Frau Leiterin der Abteilung Einkauf in ihrem Unternehmen geworden. Eine andere hat den Schritt in die Unternehmenszentrale gemacht. Eine weitere Mentee ist sofort nach Abschluss ihrer Mentoring-Beziehung in das Förderprogramm für Nachwuchskräfte für Führungspositionen aufgenommen worden.

Als weitere Lernprozesse wurden von den Mentees benannt:

- Zunahme des Selbstbewusstseins,
- Zunahme von Durchsetzungsfähigkeit,
- Entwicklung konkreter Karriereziele,
- Planung der eigenen Karriere.

Empowered

Empowerment beinhaltet alle betrieblichen Aktivitäten, die die MitarbeiterInnen sowohl auffordern als auch ermächtigen, in der Unternehmung eine persönliche Verantwortung für die Zielerreichung ihres Verantwortungsbereiches zu übernehmen. Die MitarbeiterInnen haben somit die Befugnis, innerhalb des eigenen Arbeitsgebietes Entscheidungen autonom treffen zu können. Grundlage für den damit verbundenen partizipativen Führungsstil ist eine Dezentralisierung von Macht und Entscheidungsverantwortung. (Becker 2000, Wunderer 2000)

Angesichts der vielfältigen Hierarchiestrukturen der beteiligten Unternehmen erwiesen sich auch die Empowerment-Prozesse als sehr heterogen. Allein die Tatsache, sich als Unternehmen an einem solchen Programm zu beteiligen, öffnete die Möglichkeiten für eigenverantwortliches Handeln der Mentees. Während die Mentoren und Mentorinnen zumeist schon „empowert“ waren, variierte die Verantwortungsbreite der Mentees sehr stark. Dies lag zum einen in der Position der Mentees: im ersten Projekt waren von dem gerade fertigen Azubi bis hin zu Geschäftsführerinnen verschiedenste Hierarchie- und Erfahrungsstufen als Mentees beteiligt. Zum anderen waren auch die Unternehmensstrukturen maßgeblich für Empowermenteffekte.

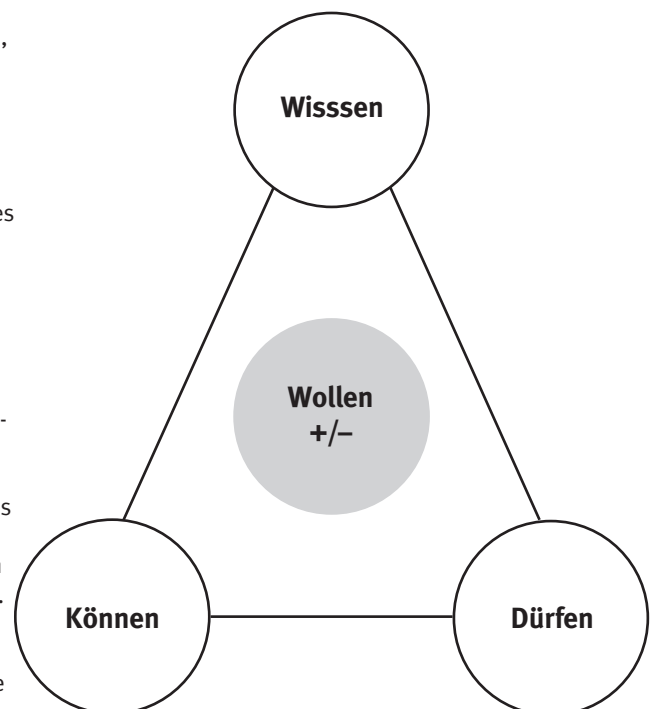
Um Empowerment als Ziel und Weg des Projektes zu gewährleisten, wurden im zweiten Projekt bestimmte Vorgaben an Position und Alter der Mentees gestellt. Als Auswahlkriterien wurden dabei festgelegt: Die Mentee sollte in einer Altersgruppe zwischen 25 und 35 Jahre alt sein. Sie sollte bereits die ersten Schritte in der beruflichen Entwicklung gemacht haben, das heißt das

Empowerment hatte so auch die Möglichkeit, umfangreichere Autonomie herzustellen als nur „kleine Projektverantwortlichkeiten“.

Empowerment wird als eine gezielte Beeinflussung der folgenden Komponenten realisiert. (Stark 2003):

- Verstehen
- Können
- Wollen
- Dürfen

Althaus verwendet den Begriff „Wissen“ statt „Verstehen“ und setzt die Komponenten zueinander in Beziehung:



Das Motivationsdreieck (Althaus 2003)

Insbesondere durch die Tandembeziehung selber, aber auch durch Gruppenprozesse innerhalb der Mentee-Gruppe wurde der Prozess des **Verstehens** beeinflusst. Hier wirkte die Erweiterung des Horizontes, insbesondere über die eigene Branche hinaus. So legte beispielsweise eine Ingenieurin einer Ärztin dar, warum sie betriebswirtschaftliche Denkweisen erlernen muss. Erst dann kann sie auch betriebswirtschaftliche Entscheidungen treffen, die in Zukunft von Ärzten gefordert werden.

Die Komponente des **Könnens** variierte natürlich aufgrund der sehr unterschiedlichen Ausbildungen besonders stark. Andererseits ist das Können, das mittels Mentoring beeinflusst wird, ein eher ausbildungsinvariantes: das Können als Führungskraft, das Können beim Aufstieg usw. Dennoch zeigten sich insbesondere zwischen technisch und kaufmännisch vorgebildeten Mentees sehr unterschiedliche Könnensaspekte sowohl im Fachwissen als auch in den Lösungsansätzen. In der Mentee-Gruppe ergänzten sich diese Eigenschaften positiv, das heißt, es kam zu einer positiven Ausprägung von Diversity.

Das **Wollen** war innerhalb des Programms besonders stark ausgeprägt. Dies lag sicherlich an der einmaligen Gelegenheit, eine Qualifizierung zu genießen, die weit über das Maß normaler Seminare und Programme hinausging. Dabei ist besonders die Eins-zu-Eins-Betreuung durch die MentorInnen zu nennen. Bei der Gestaltung des Programms wurde sehr viel Wert auf eine positive, offene Atmosphäre gelegt. Die begleitenden Veranstaltungen hatten immer auch Eventcharakter. So trat bei fast allen Veranstaltungen eine Kabarettistin auf, die mit einem begleitenden Kleinkunstprogramm für „Stimmung“ sorgte. Darüber hinaus war das Steuerteam bei allen großen und kleinen Problemen ansprechbar und entwickelte sich vor allem im zweiten Projekt zu einem Dreh- und Angelpunkt des Empowerments. Wie auch das Motivationsdreieck nach Althausen zeigt, ist damit ein entscheidender Faktor zum Erfolg des Mentoring für das Empowerment der Mentees aufgebaut worden. Diese Aussage wurde von allen Beteiligten des Programms auch immer

wieder bestätigt: „Das macht richtig Spaß!“ Da positives Wollen ausschlaggebend ist für die drei anderen Faktoren (siehe Abb. Althausen), erwies sich diese Atmosphäre als ein wichtiger Erfolgsfaktor des Projektes.

Die Komponente des **Dürfens** variierte ebenfalls von Unternehmen zu Unternehmen. Aufgrund der Offenheit des Programms, des „Hineinschnuppens“ in andere Unternehmen, nahm diese Komponente aber insgesamt bei fast allen Mentees zu. Die positiven Erfahrungen, die die Unternehmensleitungen damit gemacht haben, veränderten dementsprechend über das Mentoring-Programm hinausgehende Verantwortungsstrukturen. So wurde beispielsweise einer Führungskraft bei der Übernahme einer Abteilung mehr Handlungsspielraum zugestanden, und auch die Forderung eines Mindestalters für die Übernahme in eine bestimmte Führungsposition wurde in Frage gestellt.

Förderung

Der Terminus „Förderung“ als Aspekt der Personalentwicklung ist sprachlich eher negativ besetzt. Dies deckt sich auch mit dem allgemeinen Erfahrungsschatz der Regionalstellen Frau & Beruf. Das Thema Frauenförderung gehört zwar noch zu den Aufgaben der Regionalstellen, aber in der Außendarstellung wird der Begriff von den Mitarbeiterinnen gemieden. Stattdessen wird von arbeitsorientierter Modernisierung und von den zu wenig genutzten Potenzialen von Frauen gesprochen. Ähnliches gilt für das Mentoring-Programm. Kaum eine der beteiligten Mentees sieht sich selber als eine Person, die gefördert werden muss. Zwar bewegen sich viele der benutzten Strategien unter den Oberbegriffen

- Karriereförderung,
- Nachwuchsförderung,
- Frauenförderung,

aber keine der „High Potentials“ hat wirklich eine Förderung nötig.

Gerade Frauen lehnen es ab, gefördert zu werden. Eine Klassifizierung des Programms als Frauenfördermaßnahme hätte daher mögliche Anwärterinnen von der Teilnahme abgehalten. Auch Unternehmen sehen es häufig nicht als ihre Aufgabe, Mitarbeitende zu fördern. Daher wurde diesem Aspekt im Programm wenig Bedeutung zugemessen.

Gesundheitsmanagement

In der klassischen Personalarbeit versteht man unter diesem Begriff zumeist Gesundheitsvorsorge im Betrieb wie zum Beispiel gesundheitsorientierte Gestaltung des Arbeitsplatzes, regelmäßige Gesundheitschecks, Betriebssport u. a. Erst in den letzten Jahren hat sich durch die Konzentration auf das Thema Work-Life-Balance dieser Begriff erweitert (Asgodom 2002).

Work-Life-Balance soll allen Mitarbeitenden eines Unternehmens eine ausgewogene Balance zwischen Berufs- und Privatleben ermöglichen. Damit ist sie ein wichtiger Baustein einer erfolgreichen Unternehmenspolitik und garantiert die dauerhafte Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden.

Die Schwerpunkte der Personalarbeit unter Work-Life-Balance-Gesichtspunkten setzen sich nach Schramm (Schramm 2003) zusammen aus:

- betrieblichen Veränderungsprozessen, wie zum Beispiel Arbeitszeitgestaltung,
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf, wie zum Beispiel Betriebskindergärten,
- Maßnahmen zur Erhaltung der Gesundheit, wie zum Beispiel ergonomische Gestaltung des Arbeitsplatzes.

In Diskussionen zeigte sich sowohl bei den Mentees als auch bei den MentorInnen die Wichtigkeit eines entsprechenden Work-Life-Managements der Organisation als auch des Individuums. Es wurde deutlich, dass die wenigsten Unternehmen schon heute systematische Lösungsansätze für Work-Life-Probleme bieten, sondern dass zumeist einzelfallorientiert gehandelt wird.

Ein Großunternehmen nutzte das Mentoring als Erprobung eines Patenprogrammes in der Elternzeit.

Organisationsentwicklung durch Mentoring

Organisationsentwicklung (OE) steht als Sammelbegriff für eine geplante, systematische, zielorientierte Veränderung der organisatorischen Strukturen und Prozesse sowie des Verhaltens der Mitarbeitenden eines Betriebes mit Hilfe des koordinierten Einsatzes sozialwissenschaftlicher Methoden auf Basis eines gemeinsamen Lernprozesses aller Beteiligten. (vgl. Becker 2000)

Bis auf die Kleinunternehmen entsprechen die beteiligten Unternehmen zu meist einem vorwiegend rationalen Organisationsmodell. Mechanistische Organisationsstrukturen waren maßgeblich, das heißt Gewinnmaximierung und Produktivität standen im Vordergrund. Allerdings fanden sich in allen Unternehmen auch organische Strukturen insbesondere beim Thema Mitarbeiterführung. (Stark 2003)

Unternehmensethik

Entsprechend dem von Kohlberg (Kohlberg 1996) beschriebenen „moral point of view“ zeigen sich verschiedene ethische Standpunkte – abgeleitet aus den Standpunkten des eigenen Handelns. Sie bilden die Grundlage der Unternehmensethik eines Wirtschaftsbetriebes.

Im Rahmen der Erstgespräche mit den Unternehmen wurden frühzeitig die ethischen Standpunkte dargelegt. Gegenüber dem Mentoring-Steuer team kamen die Unternehmensvertretungen meist unaufgefordert auf das Thema Ethik zu sprechen. Dabei wurden insbesondere Ansätze aus den Bereichen Chancengleichheit und Gerechtigkeit benannt.

Weitere Beispiele für ethische Standpunkte:

- Chancengleichheit als Teil der Unternehmensethik wurde zwar in keinem der beteiligten Unternehmen gelehrt, allerdings fanden sich zunächst nur wenige Hinweise auf tatsächliche Umsetzungen.
- Anstoß zu kulturellen Änderungen: „Wir wollen etwas zum Positiven ändern.“
- Austausch zu PE-Konzepten: „Wir wollen von anderen lernen.“
- Aufbrechen traditioneller Strukturen: „Bisher haben wir keine gezielte Personalentwicklung betrieben, sondern von außen rekrutiert.“
- Handlungsstrategien für die Integration von Frauen im Unternehmen: „Wir haben bislang keine speziellen Programme für unsere weiblichen Beschäftigten.“

Wie auch bei Kohlberg beschrieben, fanden sich in den meisten Unternehmen Aussagen, die den sieben Standpunkten einer möglichen Unternehmensethik entsprachen:

1. Deontologischer Standpunkt: „Es ist unsere Pflicht, etwas für unsere weiblichen Beschäftigten zu tun.“
2. Standpunkt der Fürsorge: „Ich habe da eine Mitarbeiterin, deren Potenzial sie besser nutzen kann.“
3. Standpunkt der ausgleichenden Gerechtigkeit und Fairness: „Wir haben auf der höchsten Führungsebene keine Frauen. Das wollen wir ändern.“
4. Standpunkt der normativen Ordnung: „Bei uns gilt die Chancengleichheit.“
5. Standpunkt des größtmöglichen Nutzens: „Wenn es meinen Mitarbeitenden gut geht, geht es meinem Unternehmen gut.“

6. Standpunkt des idealen Selbst: „Ich als Chef Sorge für Chancengleichheit.“
7. Diskursiv-pragmatischer Standpunkt: „Gemeinsam mit dem Betriebsrat und der Geschäftsleitung haben wir die Einführung des Mentoring beschlossen.“

Der Standpunkt bildete oft die Grundlage für die unterschiedlichen Engagements der Unternehmen. Sie variierte von einer zusätzlichen Führungskräfte-schulung für alle Mentees (gesponsert von einem Großunternehmen) über die Zurverfügungstellung von Firmenräumen für Veranstaltungen bis hin zur Nicht-Kommunizierung der Programme im Unternehmen.

Führung

Ein zentrales Thema im Rahmen der Tandembeziehung ist der Bereich Führung. Dabei spricht Malik (Malik 2000) von fünf Aufgaben wirksamer Führung:

1. für Ziele sorgen (messbar, persönliche Jahresziele),
2. organisieren,
3. entscheiden,
4. kontrollieren,
5. Menschen entwickeln und fördern.

In der Tandembeziehung bearbeiteten sowohl Mentoren/innen als auch Mentees diese Führungsaufgaben. Dabei zeigte sich, dass die Definition der eigenen Ziele einen eher prozesshaften Charakter hatte. Die Ausformulierung von Zielen insbesondere der Tandembeziehung und der eigenen Karriereziele bildeten einen Schwerpunkt der Tandemtreffen. Bei den Mentees klärten sich die Ziele größtenteils erst im Verlauf der Tandembeziehung.

Die Mentoren und Mentorinnen nannten im zweiten Programm als ihre maßgeblichen Ziele:

1. Vermittlung eigener Fähigkeiten (100 Prozent)
2. Reflexion des eigenen Führungsverhaltens (67 Prozent)
3. Erwerb von Coaching-Fähigkeiten (60 Prozent)

Die Ziele der Mentees zeigten sich demgegenüber als vielschichtiger:

1. bessere Einschätzung der eigenen Kompetenz (84 Prozent)
2. Entwicklung von Karrierestrategien (84 Prozent)
3. Optimierung der Selbstpräsentation (79 Prozent)
4. Klärung von Karrierezielen (74 Prozent)
5. Aufbau eines Kontaktnetzwerkes (74 Prozent)
6. Umgang mit Widerständen (68 Prozent)

Die **Organisation** der eigenen Tandembeziehung oblag den Beteiligten selbst. Dementsprechend variierte zum Beispiel der Zyklus der Treffen oder auch die Art und Dauer (persönliches Treffen im beruflichen oder privaten Kontext, Telefonkonferenz). Einen weiteren Lernfaktor zum Thema Organisieren bildete das im zweiten Programm durchgeführte Mentee-Projekt. Dabei mussten die Mentees über die Tandembeziehung hinaus ein Präsentationsprojekt organisieren. Während zu Beginn des Projektes dieser Prozess noch durch eine Unternehmensberatung begleitet wurde, nahm die Selbstorganisation im Verlauf des Projektes zu.

Die Führungskompetenz **Entscheiden** zog sich durch das Mentoring-Programm durch. Zunächst mussten Mentoren/innen und Mentees die klare Entscheidung für die Teilnahme treffen, die mit erheblichem Aufwand im Verlauf des Jahres und Belastungen sowohl des beruflichen als auch des privaten Alltages

einhergingen. Insgesamt wurden im zweiten Programm ein Arbeitsaufwand pro Mentee von 14 Tagen und bei den Mentorinnen von zehn Tagen angesetzt. Weitere Zeitpunkte mit Entscheidungsfragen waren die Fortführung des Tandems nach Beendigung des begleiteten Programmes, die Beteiligung an weiteren Aktivitäten der Regionalstelle Frau und Wirtschaft und dem damit einhergehenden „Outen“ als genderbewusste Person.

Die Führungsaufgabe des **Kontrollierens** wurde im Rahmen des Programms nicht sehr intensiv bearbeitet. Zwar gaben die Mentorinnen den Mentees bei den Treffen größtenteils Hausaufgaben, aber die Kontrolle der Ergebnisse war nicht Bestandteil der Beziehung. Aufgrund der Förderstruktur war allerdings das Steuerteams gehalten, die messbaren Ergebnisse des Programms zu kontrollieren. Die dazu nötigen Abfragen bei den Beteiligten wurden zumeist pflichtgemäß erfüllt.

Das Führungsthema **„Menschen entwickeln“** ist ein zentraler Punkt bei der Durchführung jedes Mentoringprogramms. Bei beiden beteiligten Gruppen kam es im Verlauf der Beziehung zu Weiterentwicklungen, die vom jeweilig anderen zumindest angestoßen wurden. Als Entwicklungsthemen zeigten sich bei den Mentees zum Beispiel, sich im Unternehmen stärker zu präsentieren oder bei Führungskräften um Kompetenzerweiterung anzufragen. Die Gender-Trainings haben das Bewusstsein der Mentoren für die unterschiedlichen Arbeitswelten weiblicher und männlicher Führungskräfte entwickelt.

Lernende Organisation

Bei einer lernenden Organisation handelt es sich um ein Idealmodell einer Unternehmung, in der organisationales Lernen soweit institutionalisiert ist, dass zu jeder Zeit – quasi automatisch – alle zukünftig und aktuell notwendigen Qualifikationen entwickelt werden resp. vorhanden sind. Die Entwicklungsfähigkeit einer solchen Unternehmung ist besonders hoch ausgeprägt (vgl. Becker 2000). Probst unterscheidet zwischen verschiedenen Trägern des Lernprozesses. Dabei steht vor allem die

Wechselwirkung zwischen Individuum und Organisation im Vordergrund. (Probst 1998)

Am Mentoring waren zahlreiche Individuen aus sehr unterschiedlichen Organisationen beteiligt: die MentorInnen und Mentees aus den Unternehmen, die Projektverantwortlichen und die Mitglieder des Steuerteams der Regionalstelle, verschiedene VertreterInnen der Kooperationspartner. Sie alle sind Träger des Lernprozesses. In einigen Unternehmen kam es zu Zusammenschlüssen von Individuen, die als Koalition zum Beispiel zwischen Fach- und Personalabteilung die Lernprozesse und somit Veränderungsprozesse des Gesamtunternehmens beeinflussten. Ein Beispiel eines solchen Change-Prozesses war die mit der Beteiligung an dem Dortmunder Mentoring gestartete Veränderung hin zu einer strukturiert ablaufenden Personalentwicklung. Träger dieses Prozesses, also Change Agents, waren die MentorInnen sowie die Projektverantwortlichen. Die Mentees wurden dabei eher als unterstützende Positivbeispiele genutzt.

Senge (Senge 1996) identifiziert innerhalb solcher Abläufe fünf Disziplinen der lernenden Organisation:

1. Personal Mastery: eigene Kompetenzen steuern
2. Visionen: Ziele und Strategien entwickeln
3. Mentale Modelle: Werte und Haltungen wahrnehmen und verdeutlichen
4. Teams: Zusammenarbeit und Teamverantwortung ermöglichen
5. Systemdenken: sich als Teil des Ganzen sehen

Die Steuerung eigener Kompetenzen (Personal Mastery) musste von den Mentees zunächst fokussiert werden. Besonders im ersten Projekt war anfangs den Mentees, aber auch einigen MentorInnen nicht klar, dass Mentoring üblicherweise keine Kompetenzerweiterung im Fachlichen enthält. Im Verlauf des Projektes konnte durch eine gemeinsame Diskussion von MentorInnen

und Mentees die Steuerung der Kompetenzen zum Beispiel in Peergroups fokussiert werden.

Visionen, das heißt die Entwicklung von Zielen und Strategien für den beruflichen Alltag, bildeten ein zentrales Thema vor allem der Tandemtreffen. Viele der Mentees zeigten sich zunächst unvorbereitet auf Fragen, die MentorInnen zu diesem Themenkomplex an sie richteten. Im Laufe der Beziehung wurden die Visionen aber immer klarer ausformuliert.

Für die MentorInnen war eine wichtige Erfahrung in den begleitenden Workshops, sich im Nachhinein ihrer Ziele und Strategien auf ihrem Berufsweg klar zu werden. Während sie häufig zunächst von der Karriere als Reihe von Zufällen sprachen, stellten sich im Rahmen der Diskussion insbesondere in MentorInnen-Runden bislang unreflektierte Ziel- und Strategieverhaltensweisen als entscheidend für ihren Berufsweg heraus.

Mentale Modelle erwiesen sich als vielfältig, sowohl bei Mentees als auch bei MentorInnen. Die Wahrnehmung von Werten und Haltungen bildete daher einen Schwerpunkt bei den gemeinsamen Treffen. Häufig wurden sich die Beteiligten erst in der Diskussion mit Dritten ihrer Haltungen klar bzw. sprachen sie erstmals aus. Insbesondere die Einstellungen zum Thema Chancengleichheit differierten dabei sehr stark. Durch die Verbalisierung der mentalen Modelle entstand eine tief greifende Diskussion unter den Beteiligten, die sicher auch die Gesamtdiskussion zum Thema „Frauen in der Dortmunder Wirtschaft“ befruchtet.

Zusammenarbeit und Teamverantwortung ergaben sich sowohl in der Tandembeziehung als auch in den Gruppen der MentorInnen und Mentees. Dabei bildete insbesondere der Teambildungsprozess im Rahmen des Mentee-Projektes ein Highlight des Programms. Die Ausprägung von Leadern und anderen teamrelevanten Typen unter den Mentees entsprach den üblichen Verläufen eines Teambildungsprozesses. Ebenso zeigte sich der klassische Phasenverlauf (vgl. Francis 1996):

- 1. Forming:**
In der Orientierungsphase wurde nach dem Kennenlernen der einzelnen Mentees die Aufgabe der Gruppe geklärt: Erstellung einer Präsentation zum Thema Frau, Beruf, Karriere.
- 2. Storming:**
In dieser Konfliktphase kristallisierte sich ein Gruppenteil heraus, der mit möglichst geringem Aufwand die Aufgabe lösen wollte, während ein anderer Teil großes Interesse an einer Vertiefung des Themas zeigte. Dabei stellten sich innerhalb des Prozesses bestimmte Mentees als Leiter dieser Interessensgruppierung heraus (Statusbildung).
- 3. Norming:**
Nach der Klärung der Rollen sowie einer gemeinsamen Formulierung der Arbeitsziele wurde in der Organisationsphase das Produkt „Präsentation“ strukturiert angegangen.
- 4. Performing:**
In dieser Integrationsphase zeigte sich nach Austragung des Konfliktes zwischen den beiden Gruppen die Bildung eines Kompromisses. Nach dieser Klärung zeigte das Team Ideenreichtum und erarbeitete effizient die Präsentation.

Bei den MentorInnen überwog eher die Konzentration auf einzelne MentorInnen als mögliche Ansprechpersonen als die Bildung eines Teams. Nur in der Arbeitssituation im Rahmen der Workshops bzw. bei der eigenständigen Organisation eines MentorInnen-Stammtisches wurde die Zusammenarbeit der Gruppe deutlich. Auch bei inhaltlichen Veranstaltungen der Regionalstelle, zum Beispiel zum demografischen Wandel, traten mehrer MentorInnen als inhaltlich interessierte Gruppe auf.

Sich als Teil eines Ganzen zu sehen, sei es nun als Teil des Programms oder aber als Teil der Dortmunder Wirtschaft, fiel den meisten Beteiligten zunächst schwer, wahrscheinlich aufgrund der meist als zu groß empfundenen Gruppe. Daher oblag insbesondere der Leiterin der Regionalstelle eine Vermittlungsrolle. Genau wie die gesamte Dortmunder Wirtschaft, die sich größtenteils nicht ausreichend kennt, sahen sich die Beteiligten häufig als loyaler Bestandteil des Systems „Unternehmen“, nicht aber als Teil des Systems „Dortmunder Wirtschaft“. Im Laufe des Programms veränderte sich diese Sichtweise jedoch bei vielen. Dazu trug die Erkenntnis bei, dass die Dortmunder Unternehmen ähnliche Probleme haben, die gemeinsam vielleicht sogar leichter zu lösen sind. Daraus entwickelten sich konkrete Kooperationen, zum Beispiel zur Gewinnung von Neukunden.

Aber auch die neu gewonnenen Erkenntnisse über das System Dortmunder Wirtschaft („Wir sind groß, wir sind stark ...“) und die Inanspruchnahme von Angeboten der Wirtschaftsförderung, zum Beispiel zur Nutzung von Büroimmobilien oder die Teilnahme am Dortmunder Wirtschaftsempfang, verstärkten diese Sichtweise: „Mein Unternehmen ist Teil eines Ganzen in der Region. Damit zeigte sich das Mentoring-Programm als äußerst vielfältiger Ansatz der Wirtschaftsförderung, der auch von Gremien wie dem Ratsausschuss für Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung sowie dem Wirtschaftsministerium NRW wahrgenommen wurde.“

Qualitätsmanagement

Qualitätsmanagement hat das Ziel, die Anforderungen der Kunden (externer und interner) bestmöglich zu erfüllen und das gewünschte Qualitätsniveau zu verbessern (Graf-Götz 1998). Das EFQM-Modell (European Foundation of Quality Management 1999) für Excellence beruht dabei auf folgender Prämisse: Exzellente Ergebnisse im Hinblick auf Leistung, KundInnen, MitarbeiterInnen und Gesellschaft werden durch eine Führung erzielt, die Politik und Strategie, MitarbeiterInnen, Partnerschaften, Ressourcen und Prozesse auf ein hohes Niveau hebt.

Das Modell orientiert sich dabei an Grundkonzepten, die z. T. in vorhergehenden Kapiteln bereits behandelt wurden:

1. Ergebnisorientierung

Das Dortmunder Mentoring hatte vom Fördermittelgeber – der EU – klar vorgegebene Ergebnisse zu erreichen: Der Aufstieg von mindestens 20 Prozent aller Mentees innerhalb von zwei Jahren nach Projektbeginn sollte nachweisbar sein, das heißt ein Aufstieg in eine höhere Position, eine Zunahme an Gehalt oder an Führungs- bzw. Projektverantwortung. Dieses Ziel wurde im Mentoring-Projekt 1 bereits nach einem halben Jahr erreicht, vom Projekt 2 liegen die Ergebnisse noch nicht vor.

2. Kundenorientierung

Als Teil eines Qualitätsmanagements wurde die Kundenorientierung in der Tandembeziehung thematisiert. Dabei zeigte sich, dass bestimmte Branchen (zum Beispiel die Marketingbranche) anderen (zum Beispiel Gesundheitswirtschaft) wertvolle Tipps in diesem Handlungsfeld geben konnten. Sehr gezielt hatte das Steuerteam im Matching Unternehmen aus Dienstleistungsbereichen mit technologisch denkenden Organisationen zusammengebracht, um das Thema Kundenorientierung stärker in der Dortmunder Wirtschaft zu verankern.

3. Führung und Zielkonsens

Wie bereits erläutert, sind Führung und Zielfindung zentrale Themen der Tandembeziehung.

4. Management mit Prozessen und Fakten

Zunehmende Flexibilität und Problemlösungskompetenz brachte das Mentoring für alle Beteiligten mit sich. Das Prozessmanagement war besonders effektiv, wenn das Mentoring in größere Änderungsprozesse der Organisation eingebettet war. Weiter unten wird dieser Aspekt näher beleuchtet.

5. Mitarbeiterentwicklung und -beteiligung

Die Mitarbeiterentwicklung ging z. T. weit über die direkt Beteiligten hinaus: Neben den Mentees und Mentorinnen wurde das Gesamtthema Entwicklung in die Unternehmen getragen. (Siehe Kapitel: Personalentwicklung). Beteiligungsprozesse in Unternehmen wurden durch das Mentoring vertieft. Diese reichte von der Einbeziehung des Betriebsrates in den Prozess bis hin zur Veröffentlichung von Zwischenergebnissen in der Mitarbeiterzeitung.

6. Kontinuierliches Lernen, Innovation und Verbesserung

Wie im Abschnitt über die lernende Organisation bereits erläutert wurde, können durch das Mentoring Veränderungsprozesse nicht nur beim Individuum, sondern auch beim Unternehmen angestoßen werden.

7. Aufbau von Partnerschaften

Während zu Beginn des Projektes Partnerschaften nur am Rande angedacht waren, ergaben sich im Prozess Wirtschaftsförderungsansätze durch neu geschaffene Partnerschaften und Netzwerke. Mittlerweile kooperieren mehrere Unternehmen in der Personalentwicklung. Sogar beim heiklen und meist mit Geheimhaltung belegten Thema

Venture Capital findet ein unternehmensübergreifender Dialog statt.

8. Verantwortung gegenüber der Öffentlichkeit

Das Thema Öffentlichkeit spielte schon bei den Entscheidungsprozessen zu Beginn des Programms eine wichtige Rolle. Einige Unternehmen formulierten in den Erstgesprächen, dass sie ihre Teilnahme am Projekt für die positive Eigendarstellung in der Dortmunder Öffentlichkeit nutzen wollen. Andere Unternehmen, die zunächst auf die Geheimhaltung interner Prozesse großen Wert legten, entwickelten im Verlauf des Projektes mehr Transparenz anderen Unternehmen gegenüber. Einige der beteiligten Organisationen traten erstmals mit dem gesellschaftlich relevanten Thema Chancengleichheit an die Öffentlichkeit und wurden so zu Partnern und Stakeholdern der Regionalstelle Frau und Wirtschaft.

Prozessmanagement

Prozessmanagement kann Abläufe (Geschäftsvorgänge) kundenorientierter, fehlerfreier und rascher machen (Graf-Götz 1998). Organisationen arbeiten effektiver, wenn alle miteinander verknüpften Aktivitäten verstanden und systematisch gemanagt und Entscheidungen über gegenwärtige Aktivitäten und geplante Verbesserungen aufgrund zuverlässiger Informationen getroffen werden (EFQM 1999).

Die Prozesse im Mentoring wurden sowohl von außen, das heißt vom Steuerteam, als auch innerhalb der beteiligten Organisationen gemanagt. Häufig waren die Mentoring-Aktivitäten Bestandteil umwälzender Change-Prozesse in den Firmen, in den wenigsten Fällen blieben sie allein gestellte Maßnahmen. Zum Teil bildete der Einstieg eines Unternehmens in das Mentoring den Startschuss zu weiteren Veränderungsprozessen.

Die besten Erfolge zeigten sich in den Organisationen, die das Programm in ihre Gesamtprozesse einbetteten, zum Beispiel in den Personalentwicklungsablauf. Nach der Phase als Trainee im Unternehmen stiegen die Nachwuchskräfte zum Beispiel direkt in eine Mentoringbeziehung ein. Danach wurden sie dann zu Teilnehmerinnen der Führungskräfteentwicklung. Dabei sollte die Personalabteilung solche Prozesse planen, begleiten und steuern, und zwar mit einem Zeithorizont, der weit über den Mentoringverlauf hinausgeht. Das systematische Management lag dabei zumeist in einer Hand. Allerdings hatten oft nur die beteiligten Großunternehmen die Kapazitäten für ein solches Prozessmanagement und eine dementsprechende Begleitung der Mitarbeiterinnen.

Es erwies sich als besonders wichtig, die Projektverantwortlichen sowie das Steuerteam allzeit über neue Entwicklungen auf dem Laufenden zu halten. Auftretende Probleme im ersten Projekt (wie Instabilität des Tandems) wurden zum Teil sehr spät an das Steuerteam gespiegelt, so dass nicht rechtzeitig auf Unstimmigkeiten reagiert werden konnte. Zur Optimierung wurde daher im zweiten Projekt besonderer Wert auf

die ständige Präsenz des Steuerteam bei allen Veranstaltungen gelegt.

Darüber hinaus wurden alle Beteiligten aufgefordert, frühzeitig die Angebote des Steuerteam wahrzunehmen.

Dank eines soliden Prozessmanagements konnten sogar Unwägbarkeiten und Situationsänderungen, wie sie vielen Change-Prozessen innewohnen, aufgefangen werden. Ein Lerneffekt des Mentorings sowohl für das Steuerteam als auch die Unternehmen war die zunehmende Flexibilität und Problemlösungskompetenz.

Zusammenfassung und Ausblick

Insgesamt zeigt die vorliegende Untersuchung, wie stark Mentoring die Organisations- und Personalentwicklung in den beteiligten Organisationen beeinflusst. Bis auf das Thema „Förderung“, das aufgrund seines Ansatzes sowohl in den Unternehmen als auch bei den beteiligten Personen eher verneint wird, zeigten sich im Projekt alle Aspekte des von Stark vorgestellten Modells zur Personal- und Organisationsentwicklung. Die Konzeption und Umsetzung in den verschiedenen beteiligten Organisationen variierte dabei stark, insbesondere in Abhängigkeit von ihrer Größe und ihrer Organisationsstruktur. Andererseits machte aber gerade diese Heterogenität den über Dortmund hinaus bekannt gewordenen Erfolg des Projektes aus. Das mit dem Mentoring transportierte Thema Chancengleichheit für Frauen und Männer konnte so in ein breites Anwendungsfeld gesetzt werden.

Im Rahmen dieser Arbeit wurde deutlich, wie stark sich die einzelnen Aspekte in einem solchen, ganzheitlichen Prozess verzahnen. Dabei greifen PE- und OE-Strategien ineinander: Eine lernende Organisation kann nur lernen, wenn das Wissen und Können der Einzelnen vergrößert wird. Das heißt, jeder Lernprozess der Mentees und MentorInnen ist gleichzeitig ein Lernprozess der Organisation Unternehmen. Jeder Lernprozess innerhalb Dortmunder Unternehmen, der wie hier gemeinsam erfolgt, ist somit auch ein Lernprozess der regionalen Wirtschaft.

Da diese Lernprozesse nicht beschränkt sind auf ein Einzelunternehmen, sondern einen Querschnitt der Dortmunder Wirtschaft erfassen, erweist sich das Mentoring – eingebettet in ein Gesamtkonzept von Personal- und Organisationsentwicklung – als ein wichtiger Wirtschaftsfaktor in Dortmund und kann so Vorbild sein für andere Regionen. Gerade in der derzeitigen Umbruchphase von Wirtschaftsstrukturen mit tiefgreifenden Change-Prozessen bietet ein solches sowohl auf Individuen wie auch Organisationen bezogenes Konzept diverse Möglichkeiten zur Optimierung von Strukturen. Durch die Systematisierung von Personal- und Führungsarbeit im Unternehmen und die damit einhergehende Chancengleichheit werden Frauen entsprechend ihrer Potenziale im Unternehmen Fach- und Führungspositionen erlangen.

- Althausen, Ulrich:** Veränderungen und Umwälzungen, Konzepte und Methoden, Skript 2003
- Argyris, Chris/Schön, Donald:** Die lernende Organisation, Klett 1999
- Asgodom, Sabine:** Leben macht die Arbeit süß, ECON 2002
- Becker, Fred:** Lexikon des Personalmanagements, Beck Wirtschaftsberater im dtv 2000
- EFQM:** Die European Foundation for Quality Management, Brüssel 1999
- Francis, D./D. Young:** Mehr Erfolg im Team, Windmühle Verlag 1996
- Graf-Götz, F./H. Glatz:** Organisation gestalten, Beltz Verlag 1998
- Kohlberg, Lawrence:** Die Psychologie der Moralentwicklung 1996
- Malik, Fredmund:** Führen – Leisten – Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit, Heyne 2000
- Probst, Gilbert, J. B.:** Organisationales Lernen: Wettbewerbsvorteil der Zukunft, Gabler 1998
- Schramm, Udo:** Work Life Balance. Handlungsleitfaden für Unternehmen, ewedo 2003
- Senge, Peter M.:** Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation, Klett Cotta 1996
- Stark, Wolfgang.:** Skript Grundlagen der Personal- und Organisationsentwicklung, 2003
- Wulf, Marion:** Mentoring – eine Anleitung zum Doing, Beiträge aus der Forschung, Band 129, ISSN 0937-7379, 2002
- Wunderer, Rolf:** Führung und Zusammenarbeit, Stuttgart 2000

Gender Mainstreaming – Nutzen oder zusätzliche Belastung für kleine und mittlere Betriebe?

Gender
Mainstreaming
S. 89

Integration
von Gender
Mainstreaming in
das Qualitäts-
management
S. 91

Das EFQM –
Modell
S. 92

Konkrete
Umsetzung von
Gender Main-
streaming im
EFQM-Modell
S. 93

Zusammenfassung
S. 99

Literatur
S. 100



Gabriele Thiesbrummel
*1947
Diplom-Verwaltungs-
wissenschaftlerin

Berufsbeginn in einer Ent-
wicklungshilfe-Organisation;
lange Familienzeit mit Hono-
rartätigkeiten in verschiede-
nen Bereichen; Gleichstel-
lungsbeauftragte; seit 1990
Mitarbeiterin bei FATZ,
Regionalstelle Frau und Beruf
der Stadt Recklinghausen mit
den Schwerpunkten Förde-
rung betrieblicher Chancen-
gleichheit und Strukturpolitik,
dort in den letzten Jahren
u. a. mit der Umsetzung von
Gender Mainstreaming be-
fasst.

Warum diese Frage?

Ausgangspunkt für diese Frage ist, dass gerade Klein- und Mittelbetriebe (KMU) in NRW von EU-kofinanzierten Förderprogrammen profitieren können. Seit dem Jahr 2000 ist der Einsatz von Mitteln aus den EU-Strukturfonds daran gebunden, dass alle Maßnahmen mit dem Querschnittsziel Chancengleichheit verknüpft werden und dazu die Methode des Gender Mainstreaming (GM) angewandt wird. Damit stellt sich die Frage, ob das eine formale Anforderung ist, die Betriebe und BeraterInnen mit minimalem Aufwand und einigen Zitatensätzen aus bekannten Sonntagsreden möglichst geschickt unterlaufen sollen, oder ob in dieser Anforderung eine Modernisierungschance für Unternehmen steckt, die Betriebe nutzen sollten.

Wenn es um Chancengleichheit geht, argumentieren Betriebe seltsam ambivalent. Bei neuen Anforderungen – zum Beispiel der Umsetzung von Gender Mainstreaming – fragen sie sofort nach dem betrieblichen Nutzen. Andererseits richten sie ihr alltägliches Handeln nicht streng an ökonomischen Kriterien aus, denn sonst müssten sie vorzugsweise Frauen einstellen, deren Bezahlung deutlich niedriger liegt als die der entsprechend qualifizierten männlichen Bewerber.

Bisher ist versucht worden, den betrieblichen Nutzen der Anwendung von Gender Mainstreaming punktuell oder mit Best-Practice-Beispielen darzustellen. Diese Vorgehensweise war wenig erfolgreich, denn jeder Betrieb oder Unternehmensberater konnte behaupten, dass das vorgestellte Beispiel beeindruckend sei, aber auf die eigene betriebliche Realität nicht passe.

Es fehlt eine Begründung, warum die geschlechterdifferente Herangehensweise grundsätzlich von Nutzen für Betriebe ist. Erst wenn der Nutzen deutlich wird, ist die Frage nach der Umsetzung von GM von Interesse. Gerade für KMU wird die Umsetzung aber erst gelingen, wenn GM ohne allzu großen Mehraufwand mit anderen betrieblichen Prozessen systematisch verknüpft werden kann.

Gender Mainstreaming

Gender Mainstreaming ist ein relativ neues Konzept zur Durchsetzung von Chancengleichheit in Organisationen. Der für viele sperrige Begriff setzt sich zusammen aus:

Gender: dem englischen Wort für das gesellschaftlich und kulturell geprägte Rollenverhalten von Männern und Frauen. Damit unterscheidet es sich von sex, dem biologischen Geschlecht.

Mainstream: dem Hauptstrom, bzw. der Politik und dem Handeln einer Organisation allgemein. (vgl. Gender Netzwerk, S. 8 f.)

Gender Mainstreaming bedeutet, die Geschlechterperspektive in das normale Organisationshandeln einzubeziehen. Oder, wie die offizielle Definition von GM lautet: „Gender Mainstreaming besteht in der Reorganisation, Verbesserung, Entwicklung und Evaluation von Entscheidungsprozessen in allen Politikbereichen und Arbeitsbereichen einer Organisation. Das Ziel von Gender Mainstreaming ist es, in alle Entscheidungsprozesse die Perspektive des Geschlechterverhältnisses einzubeziehen und alle Entscheidungsprozesse für die Gleichstellung der Geschlechter nutzbar zu machen.“ (Stiegler (1), S. 8)

GM ist also eine Methode, die die Geschlechterperspektive als neue Dimension in alle Analysen und Entscheidungen einführt und auch zum Gegenstand des Controllings macht.

Damit wird ein wichtiger Unterschied zur „Frauenförderung“ deutlich. Im Rahmen von Frauenförderung sind wichtige und interessante Einzelprojekte durchgeführt worden. Allerdings sind durch die Einzelprojekte Strukturen und Prozesse unverändert geblieben. Damit besteht die Gefahr, dass solche Projekte nach ihrem Abschluss verschwinden, ohne nachhaltige Veränderungen geschaffen zu haben. Die Anwendung von GM zielt nicht auf einzelne Projekte, sondern verändert das gesamte Handeln einer Organisation, verändert Prozesse und nötigenfalls auch Strukturen. Außerdem lenkt GM den Blick auf beide Geschlechter: Männer und Frauen werden mit ihrem Rollenverhalten und

den daraus resultierenden Unterschieden wahrgenommen.

Um ein Bild zu benutzen: die Einführung von GM ist wie das Aufsetzen einer neuen Brille. Die Gender-Brille hat ein rotes und ein blaues Glas. Zunächst ist der Blick durch diese Brille ungewohnt. Wer sich an diese Brille gewöhnt hat, sieht die Realität neu und bunter. Die Einführung von GM heißt nichts anderes als den Entschluss, diese Brille dauerhaft zu tragen.

Grundlegende Elemente für die Umsetzung von GM sind:

- *Entscheidung der Führung*
Einführung und Umsetzung von GM ist ein Top-Down-Prozess. Die Führung entscheidet und kommuniziert diese Entscheidung an alle Mitglieder der Organisation. Sie strukturiert den Prozess der Umsetzung, benennt Verantwortlichkeiten und stellt Ressourcen zur Verfügung. Vor allem muss sie durch breite Information und Sensibilisierung die MitarbeiterInnen überzeugen und Widerstände abbauen.
- *Alle sind zuständig für die Umsetzung*
Die konsequente Umsetzung von GM gelingt nur, wenn durch die Entscheidung der Führung die Umsetzung von GM zum Arbeitsauftrag für alle wird, unabhängig von persönlichen Neigungen. Die Entscheidung für GM erfolgt Top-Down, die Umsetzung gelingt nur Bottom-Up.
- *Gender Mainstreaming als kontinuierlicher Prozess*
Die Einführung von GM heißt, die Geschlechterperspektive dauerhaft als eine Dimension in das Handeln der Organisation zu integrieren. Damit handelt es sich um eine dauerhaft wirksame Entscheidung und nicht um ein kurzlebiges Projekt. Bei jeder Veränderung im Handeln der Organisation ist zu überprüfen, ob und wie das Konzept GM dabei Berücksichtigung gefunden hat. (vgl. Gender Mainstreaming, S. 6)

Gender Mainstreaming in Betrieben

GM ist eine Methode, die ursprünglich aus dem politischen Bereich kommt und sich zunächst auf politische Prozesse und Entscheidungen bezog. Sie konnte deshalb im letzten Jahrzehnt so breit durchgesetzt werden, weil die Lücke zwischen dem Chancengleichheitsgrundsatz in modernen Verfassungen und der Alltagsrealität so weit auseinander klafft und bloßes Abwarten nicht mehr hingenommen wurde.

In der Diskussion mit Betrieben und Wirtschaftsverbänden wird häufig eingewandt, dass es Aufgabe der Politik sei, sich um die Durchsetzung von Chancengleichheit zu kümmern. Für die Wirtschaft aber seien dies sachfremde Gesichtspunkte, die höchstens die ökonomischen Ziele negativ beeinflussen würden.

Es soll an dieser Stelle nicht auf die Diskussion eingegangen werden, ob die Sozialbindung des Eigentums (Artikel 14, Satz 2, Grundgesetz) Betriebe verpflichten könnte, zur Umsetzung der Grundrechte beizutragen. Auch der Hinweis, dass fast alle Gewerkschaften die Methode GM zur besseren Verwirklichung von Chancengleichheit angenommen haben und daher das Thema zukünftig in Tarifeinvernehmungen eine Rolle spielen wird, soll nicht weiter in seinen Konsequenzen beleuchtet werden.

Hier geht es um einen anderen Ansatz. Kaum ein anderer Bereich unserer Gesellschaft ist so sehr in Veränderung begriffen wie die Geschlechterrollen und die Geschlechterverhältnisse. Aus diesen Veränderungen resultieren nicht nur neue Lebensformen, sondern es verändern sich auch Einstellungen, Wünsche und Verhältnisse, die direkt ökonomisch relevant sind:

1. *Veränderter Konsum*
Zum Beispiel: vermehrte Nachfrage nach Fertiggerichten durch Berufstätige; veränderte Nachfrage nach Kosmetik entsprechend neuen Rollenbildern: mehr Kosmetik für den Mann und andere Kosmetika für die berufstätige Frau; verstärkte Nachfrage nach haushaltsnahen Dienstleistungen

2. *Veränderungen bei den (Kauf-) Entscheidern*

Frauen spielen in allen Bereichen eine immer wichtigere Rolle bei den Kaufentscheidungen. Schätzungen gehen davon aus, dass selbst beim Autokauf 80 Prozent der Kaufentscheidungen direkt oder indirekt von Frauen getroffen werden. Damit verschiebt sich die Zielgruppe für Marketing und Werbung.

3. *Veränderungen im Angebot der Arbeitskraft*

Frauen wollen zunehmend berufstätig sein, weisen gehobene Qualifikationen auf, zeigen aber großes Interesse an flexiblen Arbeitszeitmodellen unterhalb der vollen Arbeitszeit; Unterbrechungszeiten wegen Kindererziehung nehmen in der Dauer ab; für Männer und Frauen spielt das Thema Work-Life-Balance eine zunehmende Rolle; Männer sind nicht mehr in gleicher Weise mobil mit Rücksicht auf berufstätige Lebensgefährtinnen.

Die Anwendung von GM bietet gerade kleineren Betrieben die Chance, die Wandlungen in den Geschlechterrollen bezogen auf das eigene Unternehmen systematisch zu verfolgen und sowohl intern als auch in ihrer Beziehung zur Umwelt zu nutzen. So könnten kontinuierlich die Veränderungen bei den eigenen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen und in den Ansprüchen der Kunden und Kundinnen zeitnah in den Blick kommen und bei Innovationen mit einbezogen werden. Dieses Resultat wird allerdings nur erreicht, wenn GM mit anderen Managementprozessen verknüpft zur betrieblichen Routine wird. Nur dann können Veränderungen fortlaufend dokumentiert, Trends erkannt und für die Weiterentwicklung des Betriebes genutzt werden.

Große Betriebe mit entsprechenden Marketingabteilungen haben das längst erkannt. Sie bauen auf Studien wie V.E.N.U.S., Brigitte etc., die diesen Wandel eingehend zum Thema machen, und lassen diese Studien durch eigene Marktforschungsstudien ergänzen.

Für KMU sind solche aufwändigen Marktforschungsstudien nicht zu finanzieren. Doch von den o. g. Veränderungen sind sie gleichermaßen betroffen. Diese Veränderungen vollziehen sich relativ schnell, und ein Ende ist nicht zu erwarten. Es reicht auch nicht, die Entwicklungen der letzten 20 Jahre zu extrapolieren. Da es sich bei der Veränderung von Geschlechterrollen um einen komplexen gesellschaftlichen Vorgang handelt, der zudem in die Prozesse der Globalisierung eingebunden ist, wird es keine lineare Weiterentwicklung geben. Es wird Zeiten von Beschleunigung und des Roll-back geben, die sich in verschiedenen Teilmärkten sehr unterschiedlich auswirken.

Integration von Gender Mainstreaming in das Qualitätsmanagement

Die Integration von GM in andere betriebliche Abläufe gelingt nur, wenn es sich um kompatible Strukturen und Prozesse handelt. Dies ist bei GM und Qualitätsmanagement (QM) gegeben. Ziel bei der Einführung des Qualitätsmanagements ist es, alle Bereiche eines Betriebes kontinuierlich nach gewissen Standards zu überprüfen, Verbesserungspotenziale auszumachen und die Verbesserung umzusetzen, um ständig

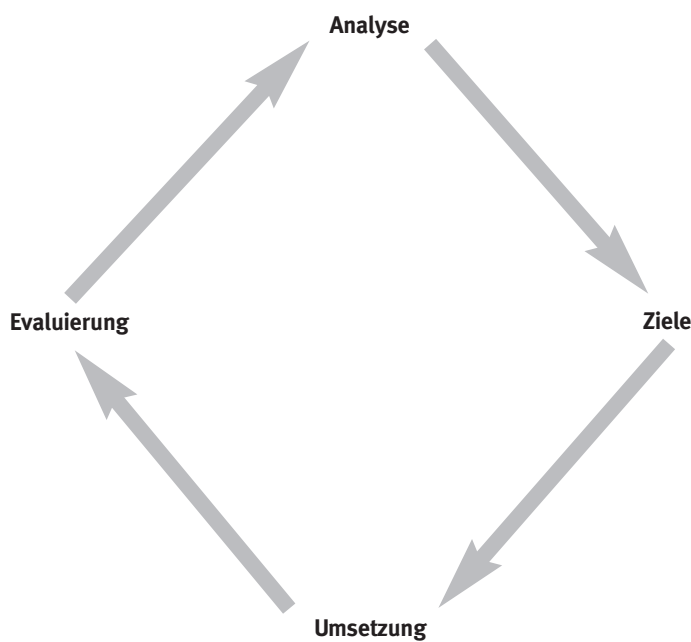
die Qualität der Betriebsergebnisse zu verbessern. Diese Prozesse unterliegen einem Controlling.

Die Anwendung von GM folgt dem gleichen Verfahren. Aus der geschlechterdifferenteren Analyse werden Ziele abgeleitet, Umsetzungsschritte definiert und realisiert. Die Umsetzung wird in der Evaluierung bzw. im Controlling überprüft.

GM und QM ähneln sich nicht nur in der Prozessabfolge, sondern auch in den Strukturelementen:

1. Die Verantwortung für beide Prozesse liegt bei der Führung. Sie muss über die Einführung entscheiden und dafür sorgen, dass die Durchführung ernsthaft betrieben wird.
2. Beides sind Top-down-Prozesse.
3. Alle Beteiligten eines Betriebes müssen sich den Prinzipien verpflichtet fühlen.
4. Die Entscheidung für GM wie für QM verpflichtet den Betrieb zu organisatorischen Konsequenzen und zur Bereitstellung von Ressourcen.

Die vier GM-Schritte



Wenn Struktur- und Prozesselemente in so großem Maß übereinstimmen, dann spricht vieles für die Integration von GM in das Qualitätsmanagement mit dem Ziel, die Excellence eines Betriebes zu erhöhen. Die Übereinstimmung von GM und QM gilt generell, unabhängig von einzelnen Modellen des QM. Um nicht auf dieser generellen Ebene stehen zu bleiben, wird im Folgenden an einem Modell des Qualitätsmanagements die Möglichkeit der Integration von GM in dieses Modell näher dargestellt.

Gender Mainstreaming, S. 7

Das EFQM-Modell

Das Europäische Modell für Business Excellence wurde von der European Foundation for Quality Management (EFQM) entwickelt als europäisches Referenzmodell für Qualitätsmanagement.

Das EFQM-Modell wurde hier ausgewählt, weil es ein ganzheitliches Managementkonzept ist, das die Qualität der Produkte oder Dienstleistungen, die Qualität der Prozesse und die Qualität der Arbeitsbedingungen betrachtet und die Umwelt- und Umfeldbeziehungen einer Organisation mit einbezieht. Damit stellt es sicher, dass alle relevanten Bereiche des Managements Berücksichtigung finden. Wie das grafische Modell zeigt, stehen die einzelnen Kriterien nicht unabhängig nebeneinander, sondern sind untereinander verknüpft. Das impliziert, dass Veränderungen in einem Bereich notwendigerweise Auswirkungen auf alle anderen Bereiche haben. Damit entspricht das EFQM-Modell in besonderer Weise der Logik von GM. Auch die konsequente Umsetzung von GM hat Rückwirkungen auf die gesamte Organisation.

Das Modell unterscheidet fünf Befähiger- und vier Ergebnis-Kriterien, die in insgesamt 32 Unterkriterien spezifiziert sind.

Die Befähiger beschreiben alle Potenziale einer Organisation. „Ausgangspunkt für alle Aktivitäten (ist) eine nachhaltige und überzeugende Führung der obersten Leitung. Über eine TQM-orientierte Politik und Strategie sowie die Einbeziehung aller Mitarbeiter, Partner und Ressourcen wirkt die Führung bis in die Gestaltung der Prozesse.“ (Radtke/Wilmes, S. 17)

Die Befähiger-Kriterien werden danach bewertet, ob angemessene Methoden und Werkzeuge eingesetzt werden, in allen Bereichen zur Anwendung kommen und zu Konsequenzen führen (vgl. Stark, S. 4).

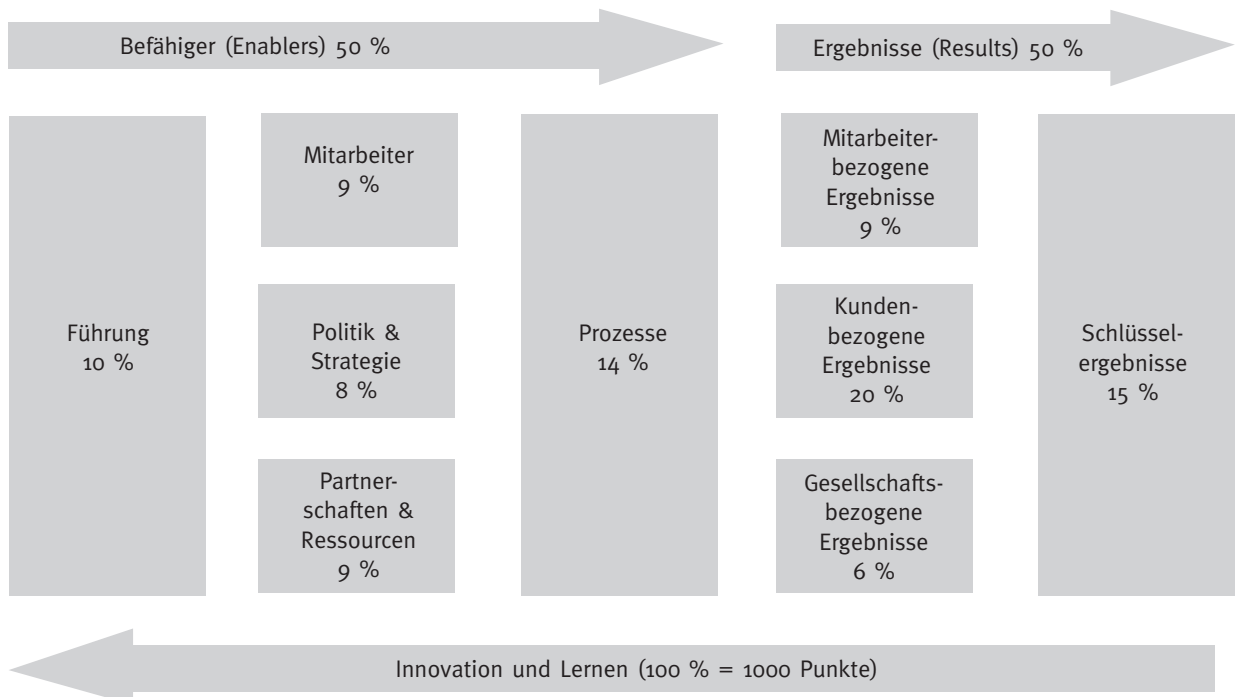
Die Ergebnisse machen deutlich: „Ziel all dieser Maßnahmen ist die Verbesserung der Geschäftsergebnisse durch eine erhöhte Zufriedenheit der Kunden und Mitarbeiter unter Berücksichtigung der Umweltaspekte.“ (Zink, S. 84)

Die Ergebnis-Kriterien werden vor allem danach bewertet, welche Daten zur Erfolgsbewertung herangezogen werden, wie sie erhoben werden und wie die Entwicklung in den letzten Jahren verlaufen ist.

Damit bietet das EFQM-Modell ein Organisationsmodell, das einerseits zur kontinuierlichen Selbstbewertung genutzt werden kann und andererseits auch Hinweise liefert auf notwendige Veränderungsprozesse im Sinne erhöhter Excellence.

Die breite europäische Akzeptanz des Modells erlaubt darüber hinaus, dass sich auf der Grundlage eines gemeinsamen Organisationsverständnisses und standardisierter Beurteilungsverfahren internationale Vergleiche über den Entwicklungsstand von Betrieben herstellen lassen. Gerade weil das Konzept GM vor allem durch die Europäische Union in allen ihren Programmen vorgeschrieben ist, bietet sich dieses europäische Modell für Qualitätsmanagement an.

EFQM-Modell (Radtke/Wilmes, S. 17)



Konkrete Umsetzung von Gender Mainstreaming im EFQM-Modell

Im weiteren Schritt wird es darum gehen, die Integration von GM in dieses umfassende Qualitätsmanagement-Modell zu untersuchen. Im Rahmen dieser Arbeit ist es nicht möglich, die Integration für alle Kriterien konkret zu machen, soll sich die Darstellung nicht zu sehr an der Oberfläche bewegen.

Es gibt bereits eine vielfältige Literatur zu den Bereichen Chancengleichheit in der Personalentwicklung und zum Diversity Management, die zu den mitarbeiterbezogenen Kriterien und zum Kriterium Prozesse herangezogen werden können. Auch die Unterlagen zu Total E-Quality bieten hier Kriterien für die unterschiedlichsten Konkretisierungsschritte an.

Im Rahmen dieses Aufsatzes werden daher drei Kriterien ausgewählt, die bisher unter Gender-Gesichtspunkten noch weniger Beachtung gefunden haben, nämlich:

- Kriterium 1: Führung
- Kriterium 6: Kundenbezogene Ergebnisse
- Kriterium 8: Gesellschaftsbezogene Ergebnisse

Die Kriterien werden in der gleichen Reihenfolge behandelt, die auch bei der Anwendung des EFQM-Modells angewandt wird. Man „muss sich zuerst mit den Ergebnissen (des) Handelns beschäftigen ... Mit den Erkenntnissen aus dieser Betrachtung wechselt der Anwender auf die Seite der Befähiger und sucht nach Ansätzen, die geeignet erscheinen, die gerade betrachteten Ergebnisse zu verbessern.“ (Radtke/Wilmes, S. 26)

Daher werden zunächst die kunden- und gesellschaftsbezogenen Ergebnisse betrachtet, und es wird aufgezeigt, was die Integration von GM bedeutet und wie sich diese Integration konkretisieren lässt. Erst wenn dies plausibel gelingt, wird sich Führung dafür interessieren und GM auch in die Befähiger-Kriterien aufnehmen.

Im Folgenden wird nur auf diejenigen Unterkriterien, Messergebnisse und Leistungsindikatoren eingegangen, die durch die Integration von GM verändert oder ergänzt werden müssen. Viele Daten bleiben unberührt, zum Beispiel diejenigen, die sich auf finanzielle Größen, Stückzahlen, Zeiteinhaltung etc. beziehen.

Die Gender-Analyse

Der erste Schritt in der Umsetzung von GM ist immer die geschlechtsspezifische Erhebung aller Daten. Um noch einmal das Bild vom Beginn zu bemühen: die Gender-Brille wird aufgesetzt und damit wird alles in der Geschlechterdimension sichtbar:

- Aus Kunden bzw. Kundschaft werden Kunden und Kundinnen.
- Aus der Belegschaft werden Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.
- Aus Geschäftskontakten werden Geschäftspartner und -partnerinnen.

Zu Beginn des Umgangs mit der Gender-Brille ist es sinnvoll, diese geschlechtsspezifische Differenzierung auch sprachlich zu benennen. Das macht Texte sperrig, aber es hilft, die Aufmerksamkeit immer wieder auf den noch ungewohnten Fokus zu lenken. Wenn sich die geschlechtergetrennte Sichtweise etabliert hat und zur Selbstverständlichkeit geworden ist, dann kann auch der Sprachgebrauch wieder einfacher werden.

Die geschlechterdifferenzierte Erfassung aller Daten erlaubt für die weitere Analyse neben allen anderen Auswertungen auch die Auswertung unter dem Kriterium männlich/weiblich und damit die Aussage, ob bezogen auf die jeweilige Fragestellung ein Unterschied nach Geschlechtern existiert. Die Aussage, dass die Kundenzufriedenheit mit Produkt X 80 Prozent beträgt, ist für einen Betrieb erfreulich. Die Aussage, dass die Zufriedenheit mit Produkt X bei Männern 60 Prozent, bei Frauen hingegen 90 Prozent beträgt, erlaubt der Firma die Verbesserung des Gesamtergebnisses durch gezielte Analysen der männlichen Kundengruppe. Der Aufwand zur Ver-

besserung des Ergebnisses kann deshalb mit einem geringeren Einsatz von Ressourcen geschehen.

Wenn diese Art der Datenerfassung kontinuierlich erfolgt, dann lassen sich über die Jahre Veränderungen in den Kunden- und Kundinnenwünschen dokumentieren. Es zeigen sich Trends bei beiden Kundengruppen, und es lässt sich feststellen, ob die Wünsche der beiden Gruppen sich eher annähern oder weiter divergieren. Bei den sich schnell ändernden Lebenswirklichkeiten von Männern und Frauen in unserer Gesellschaft ist die kontinuierliche Erfassung dieser Daten ein wichtiges Instrument für die Planung von Produkten und Dienstleistungen. Und es ist mit geringem zusätzlichem Aufwand zu haben, wenn ohnehin Kundenzufriedenheit erfasst wird.

Die geschlechtsspezifische Erfassung von Daten ist jedoch nur eine Voraussetzung. Sie erfordert zwingend deren kenntnisreiche Interpretation, um keine falschen Schlüsse aus den Daten zu ziehen (Stiegler (2), S. 7). Wie alle statistischen Daten geben auch geschlechterdifferente Daten nur das Oberflächenbild zum Zeitpunkt der Erhebung wieder. Um mit diesen Daten effizient zu arbeiten, ist die Kenntnis der dahinterliegenden Zusammenhänge unabdingbar. Sonst besteht die Gefahr, dass Geschlechterstereotypen verfestigt werden.

So könnte die geringe Anzahl von Frauen in technischen Berufen zu dem Schluss verleiten, dass Technik und Frauen nicht zusammen passen. Erst bei Hinzuziehung von internationalen Vergleichen (zum Beispiel mit der ehemaligen DDR) und Studien zur geschlechtsspezifischen Sozialisation wird deutlich, dass Mädchen in unserer Gesellschaft technikfern erzogen werden, dass es aber erfolgreiche Wege gibt, das Technik-Interesse von Mädchen und Frauen zu fördern. Erst vor diesem Hintergrund kann es für einen Betrieb lohnend sein, angesichts der demografischen Entwicklung in die Erschließung des „Potenzials Mädchen“ für technische Berufe zu investieren.

Das bedeutet, dass für die Interpretation geschlechtsspezifischer Daten ein spezielles Gender-Wissen erforderlich ist. Es umfasst „Wissen über die komplexen Strukturen des Geschlechterverhältnisses und seine soziale Konstruktion“ und „Wissen über Ziele, Ideen, Diskurse, Handlungsansätze der Frauen- und Männerbewegung“ (Gender Netzwerk, S. 15). Wie speziell dieses Gender-Wissen sein muss, hängt von der Komplexität der Fragestellung und der erhobenen Daten ab. Viele Daten können bereits hinreichend ausgewertet werden, wenn ein gemischtes Team aus Männern und Frauen die Interpretation vornimmt, denn Männer und Frauen bringen ihre lebensweltlichen Erfahrungen mit. Und diese Erfahrungen sind eben geschlechtsspezifisch geprägt. Das verweist darauf, dass die Anwendung von GM auf Dauer nur gelingt, wenn diese Methode auch Teil der Personalentwicklung wird. Hier zeigt sich, dass GM eine Rückwirkung auf die gesamte Organisation hat, wenn die Methode ernst genommen wird.

Wo KMU nicht über dieses Wissen verfügen, können sie die Beratungsleistungen der Regionalstellen Frau & Beruf in NRW in Anspruch nehmen, die über breites Gender-Wissen verfügen und mit weiteren ExpertInnen in Netzwerken verbunden sind.

Nach diesen grundsätzlichen Bemerkungen zur Gender-Analyse wird jetzt die Integration von GM von drei der neun im EFQM-Modell genannten Kriterien näher ausgeführt: zunächst die kunden- und gesellschaftsbezogenen Ergebnisse und schließlich die Führung.

Kundenbezogene Ergebnisse

Das Kriterium Kunden hat mit einer Gewichtung von 20 % die höchste Einzelgewichtung. „Der Grund dieser hohen Gewichtung liegt in der Struktur des Modells begründet: Kundenzufriedenheit wird als das bestgeeignete Instrumentarium zur Erreichung von Unternehmensergebnissen angesehen. Mit Kundenzufriedenheit wird hier die langfristige Kundenzufriedenheit gemeint, d. h. dass der Kunde langfristig an das Unternehmen gebunden bleibt und

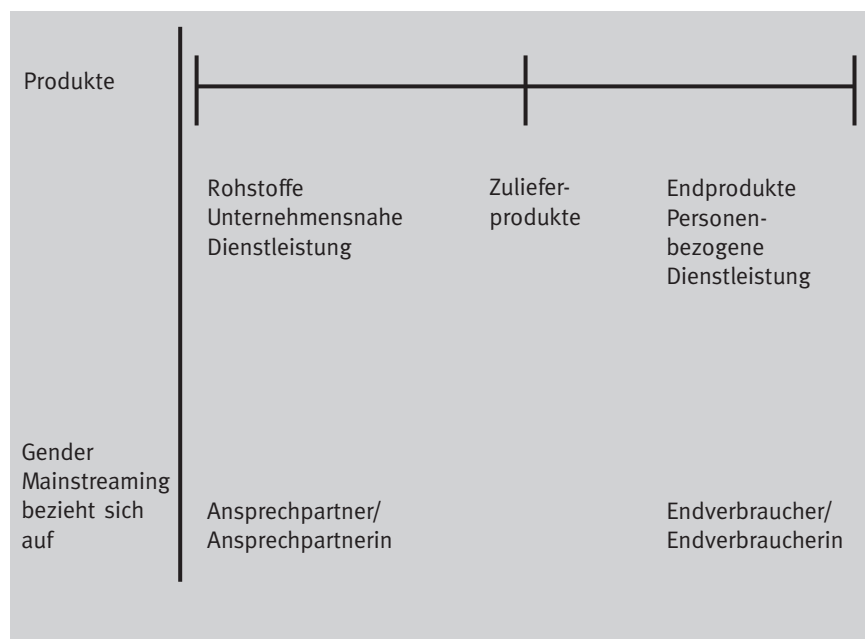
nicht nur mit dem Produkt, sondern auch mit allen Dienstleistungen und dem Verhalten des Unternehmens zufrieden ist.“ (EFQM-Modellgrundlagen)

Je genauer ein Unternehmen also die Wünsche und Erwartungen seiner Kundenschaft kennt und begründete Annahmen über deren Entwicklungen hat, um so größer ist die Chance, diesen Wünschen mit Produkten und Dienstleistungen zu entsprechen. GM ist eine weitere Differenzierungsmethode, nämlich nach Geschlecht, und leistet daher einen Beitrag zur differenzierteren Wahrnehmung von Kunden und Kundinnen.

Bevor die Messergebnisse und Leistungsindikatoren einzeln betrachtet werden, muss eine Differenzierung der Betriebe nach der Art ihrer Produkte und Dienstleistungen vorgenommen werden. Die Integration von GM in das Kriterium Kunden ist relativ leicht und erscheint auch dort ganz plausibel, wo es um KundInnen als EndverbraucherInnen von Produkten und Dienstleistungen geht. Bei der Herstellung von Rohstoffen, elektronischen Kleinteilen oder unternehmensnahen Dienstleistungen scheint der Ansatz von GM auf den ersten Blick wenig Sinn zu machen. Richtig ist, dass in diesem Bereich Veränderungen der Kunden-

wünsche eher von technologischen Veränderungen abhängen und kaum von der Veränderung personenbezogener Präferenzen. Es scheint sich also um geschlechtsneutrale Beziehungen zu handeln, die die Einbeziehung von GM überflüssig machen. Doch auch wenn der Kunde die Firma XY ist, realisiert sich die konkrete Lieferanten-Kunden-Beziehung zwischen Menschen, also zwischen Männern und Frauen. Die konkrete Kaufentscheidung hängt nicht nur von der Qualität des Produktes und seinem Preis ab, sondern auch von der Beziehung zwischen den VerhandlungspartnerInnen. Falsche Rollenvorstellungen und veraltete Kompetenzvorstellungen können solche Beziehungen nachhaltig stören.

Zur Einbeziehung von GM in das Kriterium Kunden muss sich daher die Fragestellung ändern, je nach Art des Produktes bzw. der Dienstleistung. Wird ein Endprodukt oder eine personenbezogene Dienstleistung hergestellt, dann muss die Analyse der EndabnehmerInnen geschlechterdifferent erfolgen. Je weiter sich das Produkt oder die Dienstleistung vom Endverbraucher entfernt, umso stärker tritt für die Gender-Analyse die Gruppe der AnsprechpartnerInnen und VerhandlungspartnerInnen an die Stelle.



Wenn diese Differenzierung vorgenommen wird, dann löst die Integration von GM in das EFQM-Modell den Anspruch ein, dass betriebsrelevante Veränderungen in den Geschlechterrollen bezogen auf AbnehmerInnen von Produkten und Dienstleistungen kontinuierlich erhoben werden und für geschäftliche Entscheidungen genutzt werden können.

Für das weitere Vorgehen heißt das, dass eine Differenzierung für die beiden Produktgruppen vorgenommen werden muss, da sich Messergebnisse und Leistungsindikatoren unterscheiden.

Leistungsindikatoren für AnbieterInnen von Endprodukten und personenbezogenen Dienstleistungen

Zur Messung der Kundenzufriedenheit wird die Kombination verschiedener Verfahren vorgeschlagen (Radtke/Wilmes, S. 83):

- Regelmäßige Erhebung und Dokumentation der Kundenzufriedenheit
- Zusammenarbeit mit Testkunden
- Bildung von Kundengruppen nach unterschiedlichen Merkmalen.

Die Integration von GM in die Messung der Kundenzufriedenheit heißt, dass in jedes der o. g. Verfahren die Geschlechterdimension einbezogen wird:

- Regelmäßige Erhebung der Zufriedenheit von Kunden und Kundinnen und Auswertung der Ergebnisse nach diesem Gesichtspunkt. Gibt es Differenzen in der Bewertung zwischen Kunden und Kundinnen?
- Bei der Auswahl von Testkunden muss explizit berücksichtigt werden, dass Testkunden und Testkundinnen in die Auswahl einbezogen werden. Die Geschlechterverteilung kann entweder der normalen Verteilung unter den Gesamtkunden entsprechen. Es ist aber auch eine andere Verteilung möglich, wenn z. B. gezielt die Zufriedenheit der Kundinnen verbessert werden soll.
- Bei der Bildung von Kundengruppen muss neben anderen Merkmalen wie Region und Produkt auch das Merkmal Geschlecht berücksichtigt werden.

Hier wird deutlich, dass die Einführung von GM zu einer weiteren Differenzierung in der Wahrnehmung der Kundenstruktur führt. Damit wird eine gezielte Verbesserung der KundInnenzufriedenheit möglich.

Leistungsindikatoren sind die Daten, die im KundInnenkontakt indirekt anfallen und zur kontinuierlichen Überprüfung der KundInnenzufriedenheit herangezogen werden können. (Radtke/Wilmes, S. 84) Entsprechend dem oben ausgeführten Ansatz muss natürlich auch die ständige Überprüfung geschlechtsspezifisch geschehen. Neben technischen Kriterien wie Fehlerraten und Termineinhaltung gilt dies für die personenbezogenen Indikatoren:

- *Anteil von Stammkunden und Stammkundinnen*
- *Abgänge und Zugänge von Kunden und Kundinnen*
Sind Verluste und Zuwächse in beiden Gruppen gleich verteilt oder entspricht das Produkt/die Dienstleistung eher den Erwartungen einer Gruppe?
- *Beschwerdebearbeitung*
Stammen Beschwerden in gleicher Häufigkeit von Kunden wie von Kundinnen?
Weisen die Beschwerdegründe geschlechtsspezifische Unterschiede auf (etwa dass Frauen die mangelnde Funktionalität, Männer das Fehlen technischer Raffinessen bemängeln)?

Messergebnisse und Leistungsindikatoren für AnbieterInnen von Rohstoffen und unternehmensnahen Dienstleistungen

Für diese Firmen ist die Einbeziehung von GM möglicherweise weniger relevant, weil die Veränderung der angebotenen Produkte und Dienstleistungen nicht personenabhängig ist und daher nicht geschlechtsspezifisch beeinflusst wird. Wenn es aber im Kriterium Kunden darum geht, Kunden nicht nur über das Produkt, sondern auch durch das Verhalten des anbietenden Unternehmens langfristig zu binden, dann bekommt der Umgang mit den konkreten Ansprechpartnern und -partnerinnen eine größere Relevanz.

„Sind Sie die Praktikantin?“ Diese freundlich gemeinte Frage lässt den Adrenalinpiegel von Susanne Rimkus noch heute hochschnellen. Mancher Stallbesitzer wollte anfangs nicht glauben, dass die zierliche Blonde die Leiterin des Landgestüts Warendorf ist.“ (:renault, S. 15) Oder die Annahme, gut gekleidete Frauen seien stets die Sekretärinnen. „Das passiert den Herren bei erfolgreichen Frauen in Männerberufen noch immer, obwohl die Business-Ladys langsam, aber gewaltig ihren Exotenstatus verlieren.“ (:renault, S. 15) Das

heißt, die Veränderungen im Berufsstatus der Frauen werden kaum wahrgenommen oder nicht für wichtig gehalten.

Abgesehen von der Peinlichkeit solcher Situationen, kann die Lieferanten-/Kundenbeziehung dadurch ernsthaft gestört werden. Der erhöhte Adrenalinpiegel der Leiterin des Landgestüts ist ein Indiz dafür, dass Frauen in solchen Positionen durch die ständige Rechtfertigung verärgert sein können. Aber die Störung kann über das Atmosphärische hinausgehen. Wenn ein Mann seiner Gesprächspartnerin in einer Verhandlung über neue Produktionsverfahren und damit über neue Anforderungen an die Rohstofflieferung keine technische Kompetenz zutraut, wird die fachliche Kommunikation nicht optimal sein und das Ergebnis ebenso wenig.

Für Direktmailing-Aktionen, Werbekampagnen und Marketing-Events ist es durchaus von Bedeutung, ob es nur männliche oder zunehmend auch weibliche AdressatInnen gibt. Frauen in Führungspositionen können ein Lied davon singen, dass sie Krawatten als Werbegeschenke zugeschickt bekommen, dass sie trotz weiblichen Vornamens als Herr Maria Müller angeschrieben werden und der Lebensgefährte im Damenprogramm karitative Einrichtungen besichtigt.

Auch wenn solche Vorkommnisse gerne als Anekdoten erzählt werden, in der Häufung führen sie zu Verärgerung und vermitteln einen Eindruck von Geringschätzung. Jedenfalls ist das kein Verhalten, das an ein Unternehmen bindet – oder nur so lange, wie Produkt und Preis keine Alternative zulassen. Die gesellschaftliche und die demografische Entwicklung sprechen dafür, dass in Zukunft Frauen in immer mehr Bereichen zu finden sein werden. Es ist daher sinnvoll, diese Tatsache schon jetzt zu berücksichtigen.

Als Messgröße muss erhoben werden, welchen Ansprechpartner und welche Ansprechpartnerin es in den Kundenbetrieben gibt. Sinnvoll ist auch, die jeweilige Qualifikation zu erfassen, damit das Stereotyp ‚junge, gut gekleidete Frau = Sekretärin‘ durchbrochen wird.

Bei den Leistungsindikatoren sollten die Zu- und Abgänge von Kunden nach männlichen und weiblichen Ansprechpartnern differenziert werden. Unterschiede könnten einen Hinweis auf Kommunikationsprobleme liefern, die ihren Ursprung in – versteckten – Geschlechterstereotypen haben (z. B. Frauen = Technik-Analphabetinnen).

Kundenorientierung ist mehr als Datensammlung

Die noch so differenzierte Faktensammlung über KundInnenstrukturen führt noch nicht zu einer wirklichen Kundenorientierung. Ebenso wenig wie der einmal gut gemeinte Satz „Was kann ich für Sie tun?“ mittlerweile ein Indiz für eine ernst gemeinte Kundenorientierung ist.

Kundenorientierung reduziert sich weder auf ein Training in Gesprächsführung noch auf das Einstudieren floskelhafter Sätze. Und eine geschlechterdifferente Kundenorientierung kann sich nicht in Faktenhuberei geschlechtsspezifischer Daten erschöpfen, mögen diese Daten noch so detailliert sein. Kundenorientierung, die die unterschiedlichen Wünsche männlicher und weiblicher Kunden ernst nimmt, beruht auf einer Werthaltung, betonte auf der Tagung „Ungleich besser verkaufen“ eine leitende Angestellte der Deutschen Bank (Ungleich besser verkaufen, Unternehmensberichte, S. 9). Kundenorientierung ist eine Haltung, die Unterschiede aufgreift und wahrnimmt, aber nicht bewertet. Und sie wird sich nur dann in einem Unternehmen dauerhaft etablieren, wenn sie Teil der Unternehmenskultur ist und im Unternehmen glaubhaft umgesetzt wird. Nur auf dem Hintergrund einer solchen Offenheit und Wertschätzung für Unterschiede fallen Schulungen auf fruchtbaren Boden und realisiert sich eine differenzierte Kundenorientierung auch dann, wenn kein einstudierter Satz zur Verfügung steht. Dieser Zusammenhang wird unter den Kriterien Führung sowie Politik und Strategie zu beachten sein.

Gesellschaftsbezogene Ergebnisse

Dieses Kriterium greift auf, dass Unternehmen über ihre direkten ökonomischen Ergebnisse hinaus mit Erwartungen der Öffentlichkeit konfrontiert sind. Es wird von ihnen erwartet, dass sie sich gesellschaftlich engagieren und ihrer sozialen Verantwortung gerecht werden. Auch wenn sich solches Engagement unter rein ökonomischem Gesichtspunkt kurzfristig nicht auszahlt, verhilft es einem Unternehmen zu einem positiven Image und besserer Akzeptanz.

Die Felder für gesellschaftliches Engagement sind vielfältig. Eines der aktuellen gesellschaftlichen Probleme mit hohem Aufmerksamkeitsfaktor ist die Chancengleichheit von Männern und Frauen oder besser die mangelnde Realisierung der Chancengleichheit gerade im Bereich der privaten Wirtschaft. Deshalb können verstärkte Aktivitäten im Bereich „Durchsetzung von Geschlechtergerechtigkeit“ durchaus öffentlichkeitswirksame Ziele für Betriebe sein. Mindestens die Hälfte der Bevölkerung würde das zu schätzen wissen und positiv mit dem Namen des Betriebes oder der Marke verbinden. Große Firmen wie zum Beispiel Telekom, BMW, Lufthansa und andere wissen um diesen Imagegewinn und nutzen ihn für sich.

Bei diesem Kriterium geht es nicht nur darum, was Firmen intern für Chancengleichheit tun. Gesellschaftliches Engagement bedeutet, dass Maßnahmen über den normalen Geschäftsbetrieb hinausgehen. Beim Ziel „Chancengleichheit“ müssen extern wirksame Maßnahmen jedoch immer auch mit internen einhergehen. Eine Firma, die Praktikumsplätze für Mädchen anbietet, wird unglaublich, wenn sie keine weiblichen Auszubildenden beschäftigt. Es sei denn, die Praktika eröffnen eine Kampagne „Wir wollen weibliche Lehrlinge“, so dass später über neu abgeschlossene Ausbildungsverträge berichtet werden kann.

Betriebe – gerade kleinere, die sich auf dem Gebiet der Chancengleichheit gesellschaftlich engagieren wollen, sollten aus den vielen möglichen Aktionsfeldern eines aussuchen, das in der Öffentlichkeit gut verständlich ist, etwas mit dem eigenen Betrieb zu tun hat und das durch unterschiedliche Aktivitäten nach außen transportiert werden kann.

Die Auswahl ist sehr groß, und an dieser Stelle werden beispielhaft nur zwei Themenfelder herausgegriffen.

1. Mehr Mädchen in technisch-naturwissenschaftliche Berufe – mögliche Aktivitäten könnten sein:
 - Werbematerial, das speziell Mädchen anspricht

- Betriebsführungen für Schülerinnen durch weibliche Angestellte oder Auszubildende
- Praktikumsplätze für Schülerinnen
- Studienbegleitende Betreuung von Studentinnen mit Praktikumsmöglichkeiten
- Betreuung von Technik-AGs für Mädchen an Schulen und im Freizeitbereich
- Beteiligung am jährlichen Girls’ Day

2. Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Männer und Frauen:

- Informationen für Männer und Frauen über Elternzeit und Möglichkeiten zur Teilzeitarbeit
- Informationen speziell an die zukünftigen Väter, dass die Firma ein Engagement bei der Kinderbetreuung begrüßt und offen ist für individuelle Lösungen
- Pressewirksame Veröffentlichung von Beispielen, in denen Elternzeit und Teilzeit die berufliche Karriere nicht beeinträchtigt haben
- Unterstützung bei der Suche nach passgenauer Kinderbetreuung
- Übernahme von Kosten, wenn betriebsbedingt höhere Betreuungskosten entstehen (z. B. durch unvorhergesehenen Vertretungsbedarf oder plötzlich notwendige Dienstreisen)
- Rücksichtnahme auf familiäre Belange bei Versetzungen

Auch wenn in diesem Kriterium weniger direkte ökonomische Ziele realisiert werden, müssen sie der Leistungsmessung unterzogen werden. Das dient einem effizienten Einsatz von Ressourcen und gleichzeitig unterstreicht es betriebsintern die Bedeutung gesellschaftsbezogener Aktivitäten.

Die Leistungsindikatoren beziehen sich allgemein auf die öffentliche Wahrnehmung der Aktivitäten, zum Beispiel:

- Zahl der Presseveröffentlichungen, Radio- und Fernsehsendungen
- Einladung zu Veranstaltungen, um die betrieblichen Aktivitäten vorzustellen
- Zahl der externen Nachfragen nach diesen Aktivitäten

Für die einzelnen Aktivitätsfelder müssen spezifische Leistungsindikatoren genannt werden, entsprechend den jeweils gesetzten Zielen. Für die o. g. beispielhaften Bereiche könnten folgende Indikatoren sinnvoll sein:

Mehr Mädchen in technisch-naturwissenschaftliche Berufe

- Zahlen über die Akzeptanz der Angebote (Führungen, Praktika etc.)
- Zahl der Bewerbungen von Mädchen auf Lehrstellen in diesem Bereich
- Ausbildungserfolg weiblicher Lehrlinge in technisch-naturwissenschaftlichen Berufen

Vereinbarkeit von Familie und Beruf

- Zahl der geführten Gespräche zur Vereinbarkeit
- Zahl der Väter, die die betrieblichen Angebote realisieren
- Dauer der Berufsunterbrechung wegen Kindererziehung, um zu erfassen, ob individuell zugeschnittene Angebote die Zeit der Berufsunterbrechung herabsetzen

Zu den Leistungsindikatoren muss angemerkt werden, dass kurzfristig nur die öffentlichkeitswirksamen Indikatoren durch gezielte Aktivitäten deutliche Anstiege aufweisen werden. Wenn Firmen im Bereich Chancengleichheit interessante Aktivitäten unternehmen, können sie sich der öffentlichen Aufmerksamkeit sicher sein. Das gilt in besonderem Maße für KMU. Die Aktivitäten großer

Konzerne sind bekannt, bei kleineren Betrieben wird das weniger erwartet.

Die betrieblichen Erwartungen an die spezifischen Leistungsindikatoren müssen realistisch sein. Hier geht es um die Veränderung gesellschaftlich tradierter Verhaltens, das zwar im Umbruch ist, aber immer noch – zumindest auf der Handlungsebene – traditionell geprägt ist. Firmen, die sich in diesem Bereich engagieren, positionieren sich heute, damit sie mittelfristig gut aufgestellt sind, wenn die demografische Entwicklung den Arbeitsmarkt verändert hat. Wer dann auf eine gewisse Tradition des Engagements für Chancengleichheit hinweisen kann, wird einen Vorteil haben durch größere Glaubwürdigkeit.

Führung

Die Auseinandersetzung mit den Ergebnis-Kriterien hat deutlich gemacht, dass die Integration von GM zu differenzierteren Ergebnissen und gezielteren Handlungsansätzen führt. Wenn das für einen Betrieb genutzt werden soll, dann muss Führung GM zum integralen Bestandteil des gesamten Managements machen. Das entspricht dem Ansatz von GM und passt in die Systematik des EFQM-Modells. Beide Ansätze gehen davon aus, dass punktuelle Interventionen zwar zu Verbesserungen führen können, aber eine nachhaltige Steigerung der Qualität nur gelingt, wenn alle Bereiche und Ebenen eines Betriebes einbezogen werden. Die miteinander in Beziehung stehenden Kriterien des EFQM-Modells machen bereits deutlich, dass Veränderungen an einer Stelle notwendigerweise zu Veränderungen in allen anderen Kriterien führen.

Entscheidend für eine gute Bewertung ist, dass Führungshandeln systematisch und durchgängig alle Bereiche und Ebenen eines Unternehmens betrifft. „Excellence kann nur erreicht werden, wenn die oberste Leitung und alle anderen Führungskräfte kontinuierlich Verbesserungen initiieren und durch persönliche Mitwirkung die Umsetzung sicherstellen.“ (Radtko/Wilmes, S. 29)

Vorbildverhalten und Erarbeitung von Vision, Mission und Werten

Die sich ständig verändernden globalen und dynamischen Märkte geben nur den Unternehmen eine Chance, die schnell und zuverlässig auf Veränderungen reagieren können. Die Veränderungsbereitschaft lässt sich in Betrieben nur erreichen, wenn die Visionen der Unternehmen und die gelebte Unternehmenskultur darauf ausgerichtet sind und die Bereitschaft zur Veränderung von den Führungskräften wahrnehmbar umgesetzt wird.

Die Veränderung der Geschlechterrollen gehört zu den dynamischen Faktoren, die die Märkte gestalten, und auf die Betriebe reagieren müssen. Dieser Faktor muss deshalb in die Visionen und Werte mit einbezogen werden. Das Motto der Ritz-Carlton Hotel-Company „We are Ladies and Gentlemen, serving Ladies and Gentlemen“ (Radtko/Wilmes, S. 32) könnte eine gute Vision sein für Betriebe, die deutlich machen wollen, dass in ihrem Unternehmen die Unterschiede auf Seiten der Kunden und Kundinnen und der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ernst genommen werden und dass diese Unterschiedlichkeit der Ausgangspunkt für betriebliches Handeln in allen Bereichen ist.

Um die Vorbildfunktion wahrzunehmen, müssen sich die Führungskräfte intensiv mit der Methode GM auseinandersetzen. Es reicht nicht, GM fehlerfrei auszusprechen und die Methode theoretisch erklären zu können. Führungskräfte, die vorbildhaft GM in das Qualitätsmanagement ihres Unternehmens integrieren wollen, müssen

- die Geschlechterdimension im betrieblichen Kontext erkennen und sie in ihren Entscheidungen berücksichtigen,
- sich mit den eigenen – vielfach unbewussten – Rollenvorstellungen auseinandersetzen und bereit sein, diese zu korrigieren,
- sich für Beispiele guter betrieblicher Praxis in der Umsetzung von GM interessieren.

Doch wird diesen gesamten Anstrengungen ein Rest an Glaubwürdigkeit fehlen, solange das oben zitierte Motto faktisch lautet „We are a group of Gentlemen serving Ladies and Gentlemen“. Schon sprachlich verliert das Motto in dieser Form seinen Reiz – in der Realität noch mehr. Die Integration von GM in das gesamte Management muss einhergehen mit dem Bemühen, die Gruppe der Führungskräfte mit Männern und Frauen zu besetzen.

Kontinuierliche Verbesserung

Das Bemühen um die Integration von GM in das Qualitätsmanagement und die immer bessere Umsetzung gehört mit zu den kontinuierlichen Verbesserungsprozessen. Wie in allen anderen Bereichen benötigen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Schulung, finanzielle Ressourcen und die aktive Unterstützung durch die Führung. Dadurch wird sichergestellt, dass GM den notwendigen Stellenwert bekommt. Konkret müssen Führungskräfte darauf achten, dass

- die Prinzipien von GM bei der personellen Zusammensetzung von Selbstbewertungsgruppen und Problemlösungsgruppen angewandt werden, dass aber auch die Definition von Problemen dem Prinzip entspricht,
- Widerstände bei der Einführung dieser ungewohnten Methode durch ihre eigene Beteiligung an Schulungen und Diskussionen behutsam, aber beharrlich aufgelöst werden,
- aktive Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen immer wieder der Unterstützung durch die Führung sicher sein können.

Motivation

Ein Unternehmen wird nur dann kontinuierliche Verbesserungen erreichen, wenn die Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen wahrgenommen und belohnt wird. Leistungsanreize und Belohnungssysteme müssen allen MitarbeiterInnen die Chance geben, davon zu profitieren.

Angesichts der sehr ungleichen Verteilung von Männern und Frauen auf verschiedene Abteilungen und Hierarchie-Ebenen von Unternehmen muss ständig überprüft werden, ob das auch gewährleistet ist. Es ist darauf zu achten, dass für alle Abteilungen spezifische Qualitätsanforderungen definiert werden und deren Erreichen gewürdigt oder belohnt wird. Qualitätsorientierte Arbeit in der Kantine muss genauso anerkannt werden wie in der Produktion oder bei der Kundenbetreuung.

Außerdem muss gewährleistet sein, dass gute Bewertungen möglich sind, unabhängig davon, ob MitarbeiterInnen in Vollzeit oder Teilzeit arbeiten. Es ist also darauf zu achten, dass in den Bewertungssystemen keine versteckten Diskriminierungen einzelner Gruppen von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen enthalten sind, die sie von Anerkennung ihrer guten Arbeit ausschließen. Nur wenn jeder Beitrag zur Qualitätssteigerung anerkannt wird, kann die notwendige Motivation im gesamten Betrieb entstehen.

Zusammenfassung

Zurück zur Ausgangsfrage: Ist Gender Mainstreaming eine Belastung für Betriebe oder – gerade für KMU – eine nützliche Methode?

Es wurde gezeigt, dass gerade kleinere Betriebe durch die konsequente Anwendung von GM zeitnah wichtige Informationen über die Veränderung von Märkten erhalten. Diese detaillierten Informationen erleichtern eine schnelle und exakte Reaktion auf die veränderten Bedürfnisse der Kunden und Kundinnen.

Ein zweiter, wichtiger Vorteil ist, dass diese relevanten Informationen mit geringem Aufwand zu erheben sind. Und das bedeutet, dass durch die Einführung von GM geringe Zusatzkosten entstehen. Bei den Kosten handelt es sich zudem überwiegend um einmalige Kosten, die vor allem bei der Einführung entstehen, die aber abnehmen, wenn GM zum normalen Verfahren im Betrieb geworden ist. Das notwendige Gender-Wissen zur adäquaten Interpretation der erhobenen Daten wird zu Beginn des Prozesses in den Betrieben nicht vorhanden sein. Da wurde auf Beratungsmöglichkeiten verwiesen. Da es sich jedoch ständig um die gleichen Daten handelt, die erhoben werden, wird dieses Wissen bald auch in den Betrieben zur Verfügung stehen.

Diese Vorteile realisieren sich nur, wenn GM nicht auf eine Marketingmethode reduziert wird, sondern zur integrierten Methode für alle unternehmerischen Prozesse wird. GM muss in die Personalentwicklung und die Personalführung genauso integriert werden wie in Überlegungen zur Unternehmenskultur und Unternehmensstrategie.

Dass diese Integration nicht nur theoretisch möglich ist, sondern auch praktisch durchführbar ist, wurde exemplarisch an der eingehenden Untersuchung von drei Kriterien des EFQM-Modells dargestellt. Auch hier wurde deutlich, dass der zusätzliche Aufwand gering ist. Die Integration von GM in die anderen Kriterien ist in gleicher Weise machbar. Das auszuführen hätte den Rahmen dieser Arbeit gesprengt. Es ist wünschenswert, dass das an anderer Stelle geschieht und damit diese Diskussion weitergeht.

Literatur

- Bierfreund, Barbara:** Gender Mainstreaming in der arbeitsorientierten Modernisierung, Bottrop 2002
- Brigitte Kommunikationsanalyse 2002**
EFQM-Modell, www.4managers.de
- Gender Mainstreaming in der Qualitätsentwicklung für Weiterbildungsorganisationen.**
Ergebnisse eines Modellprojekts (Hrsg.): Landesbeirat für Weiterbildung in Rheinland-Pfalz, o. J.
- Gender Netzwerk NRW**, Basisinformationen und Angebote zur Umsetzung von Gender Mainstreaming (Hrsg.): Landesinstitut für Qualifizierung NRW 2003
- G.I.B.:** Gender Mainstreaming in betrieblichen Beratungsprojekten. Ein Leitfaden für BeraterInnen und EntscheiderInnen zur Entwicklung und Beurteilung von Projekten in der arbeitsorientierten Modernisierung, Bottrop o. J.
- Jung, Dörte/Küpper, Gunhild:** Gender Mainstreaming und betriebliche Veränderungsprozesse, Bielefeld 2000
- Kirstein, Henning:** Die Grundlagen des EFQM-Modells, www.deming.de/efqm
- Niedersächsisches Ministerium für Frauen, Arbeit und Soziales (Hrsg.):** Gender Mainstreaming, Informationen und Impulse, Hannover Juli 2000
- Praxisbericht „Von guter Praxis lernen“.** Gender Mainstreaming in Betrieben der chemischen Industrie in Rheinland-Pfalz. Hrsg.: Arbeitgeberverband Chemie Rheinland-Pfalz e.V. und Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie und Energie Landesbezirk Rheinland-Pfalz/Saarland, August 2003
- Radtko, Philipp/Wilmes, Dirk:** European Quality Award, München 2002
: **renault**, das magazin, 3/2003
- Stark, Wolfgang:** „It don't mean a thing, if you ain't got that swing“. Zukünftige Herausforderungen für Qualitätsmanagement im Kontext anderer Entwicklungen im Sozial- und Gesundheitsbereich, o. J.
- Stiegler, Barbara (1):** Wie Gender in den Mainstream kam, Bonn 2000
- Stiegler, Barbara (2):** Gender Mainstreaming – Postmoderner Schmusekurs oder geschlechterpolitische Chance? Bonn 2003
- Thiesbrummel, Gabriele:** Der Gender – Dreisprung. Ein pragmatischer Ansatz zur Umsetzung von Gender Mainstreaming in strukturpolitischen Projekten, Recklinghausen 2002
- Ungleich besser verkaufen – Marktchancen bei Frauen in neuem Licht**, Impulstagung 20.11.2003 in Essen, Dokumentation unter http://www.zfbt.de/chance/zentrum_chance.html
- V.E.N.U.S.:** Die neue Freundin – Frauenstudie, rheingold Institut 2003
- Zink, Klaus:** Neuere Managementkonzepte, Studienbrief Personalentwicklung PEo220, Zentrum für Fernstudien und universitäre Weiterbildung, Universität Kaiserslautern

