

FRAU. MACHT. ZUKUNFT.

Diversity Management



STARK
Kind & Karriere
Seite 6

VORBILDLICH
Gründerinnen
Seite 18

ERFOLGREICH
Führungsfrauen
Seite 19

EYBuilding a better
working world

Was braucht Talent, um sich zu entfalten?

Was Sie für uns besonders macht, sind Ihre Fähigkeiten – nicht Ihr Geschlecht. Erfahren Sie, warum wir neben vielen anderen Bereichen auch bei der Talentförderung führend sind.

www.de.ey.com/karriere #BuildersWanted

The better the question. The better the answer.
The better the world works.

in|pact
mediaverlag

in|pact media GmbH
Dircksenstraße 40
D-10178 Berlin

T +49 (0) 30 802086 -530
F +49 (0) 30 802086 -539
E redaktion@inpactmedia.com
www.inpactmedia.com



HERAUSGEBERIN
Sara Karayusuf Isfahani (V.i.S.d.P.)

REDAKTEUR
Mirko Heinemann

PROJEKTLEITUNG
Diana Schmidt

ART DIRECTION
Denis Held

LAYOUT
Martin N. Hinze

AUTOREN
Mirko Heinemann, Verena Mörath,
Verena Pausder, Prof. Dr. h.c. Jutta
Allmendinger, Ph.D Prof. Jutta Rump,
Olaf Strohm

LEKTORAT
Agnieszka Berghegger

ILLUSTRATIONEN
Nanna Prieler
www.nannaprieler.com

FOTOS (S.4)
Adobe Stock, Getty Images

CHEFREDAKTION
Mirko Heinemann
Klaus Lüder (stellv.)

GESCHÄFTSFÜHRUNG
Edi Karayusuf
Sara Karayusuf Isfahani

HINWEIS:
Alle nicht mit dem Zusatz
»Redaktion« gekennzeichneten
Beiträge sind Auftrags-
publikationen und somit
Anzeigen.



► eMagazine

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

es sind bereits genug Studien veröffentlicht worden, die zeigen: Unternehmen mit einer vielfältigen Belegschaft sind erfolgreicher. Vielfalt, englisch Diversity, hat sechs Dimensionen: Alter, ethnisch-kulturelle Zugehörigkeit, Religion, Behinderung, sexuelle Orientierung, Geschlecht.

Diversity umfasst aber neben den sichtbaren auch unsichtbare Merkmale. Sie beeinflussen die Einstellungen und das Handeln von Menschen. Damit wären wir bei den Stereotypen, die zum Beispiel uns Frauen beeinflussen: Kinder und Karriere gehen doch nicht wirklich zusammen. Sind wir für Berufe in Technik und IT vielleicht von Natur aus ungeeignet? Sind wir in Führungspositionen zu emotional, wo Rationalität gefragt wäre? Solche Stereotype sind gesellschaftlich verankert, sie werden uns von anderen gespiegelt. Sie stecken aber auch in uns. Wir behindern uns in unserer freien Entfaltung also auch selbst.

Warum sollte es nicht möglich sein, Familie und Kinder mit der Karriere zu verbinden? Und zwar in jeder Branche! Da wären zunächst die Arbeitgeber, die an den klassischen Arbeitsmodellen festhalten und damit die nötige Flexibilität in den Betrieben verhindern. Da wäre die Politik, die uns eine Infrastruktur vorenthält, wie wir sie benötigen. Da wären die männerdominierten Strukturen in Betrieben, ihre Führungsstile und Arbeitsweisen, die uns nicht immer entsprechen.

Na und? Machen wir Karriere! Kreieren wir unseren eigenen Führungsstil! Gehen wir mit aller Kraft hinein und gestalten die Unternehmen nach unseren Bedürfnissen! Nutzen wir unsere Stärken, um die Wirtschaft weiblicher und damit erfolgreicher zu machen! Vorbilder zeigen uns, wie es gehen kann: Immer mehr Gründerinnen, Geschäftsführerinnen, Vorständinnen, Aufsichtsrätinnen und Wissenschaftlerinnen führen Unternehmen. Sie leiten den Wandel ein.

Dasselbe sollte nicht nur für die Frauen gelten, sondern für alle Dimensionen der Vielfalt. Unternehmen, die zukunftsicher aufgestellt sein wollen, müssen umdenken. Dazu gehört eben nicht nur die entsprechende Infrastruktur zu schaffen, sondern aktiv Stereotypen aufzubrechen und Rollenklischees infrage zu stellen.

Mit diesem Magazin wollen wir zeigen: Wir sind auf dem Weg.

Ihre Sara Karayusuf Isfahani



SARA KARAYUSUF ISFAHANI
Herausgeberin / Geschäftsführerin

INHALT

- Seite 4 Aktuelle Meldungen
- Seite 6 Interview mit Jutta Allmendinger
- Seite 12 Forum der Akteurinnen
- Seite 14 Vielfalt als Erfolgsfaktor
- Seite 16 Von Prinzessinnen und Piraten
- Seite 18 Mutig, unabhängig und gut vernetzt
- Seite 19 Galerie
- Seite 20 Themen & Trends
- Seite 22 Impulse

inpact | das neue
**Online-
Magazin**

www.inpactmedia.com



Fokus: Vielfalt



Mehr Frauen in Aufsichtsräten

Aktionäre von Dax-Konzernen haben erstmals mehr als 30 Prozent Frauen in ihre Aufsichtsräte gewählt, berichtet das Manager Magazin unter Berufung auf den „Board Diversity Index“ des Centrums für Strategie und höhere Führung. Nach den Hauptversammlungen dieses Jahres stieg der Anteil von 29,34 auf 31,25 Prozent. Die Commerzbank habe fünf Frauen und fünf Männer benannt und damit erstmals für Parität auf der Kapitalseite gesorgt. Adidas und die Deutsche Bank hingegen fielen unter die 30-Prozent-Marke zurück, indem sie je eine Frau durch einen Mann im Aufsichtsrat ersetzten. Weitere fünf Dax-Konzerne haben laut dem Bericht Nachholbedarf bis zum Erreichen der gesetzlichen Quote. Dazu zähle auch Henkel, das immerhin mit einer weiblichen Doppelspitze von sich reden macht. „Insgesamt bleiben die Aufsichtsräte weiter unter Ihresgleichen“, so das Magazin: „deutsch, männlich, weiß, alt, mit Abschluss in Betriebs- oder Volkswirtschaftslehre, im Zweifelsfall noch Jura.“ Der Board Diversity Index misst auch diese anderen Aspekte neben der Geschlechterverteilung.



Flüchtlinge arbeiten

25 Prozent der seit 2015 nach Deutschland gekommenen Flüchtlinge haben inzwischen eine Arbeit, berichtete die Rheinische Post unter Berufung auf das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). „Wenn sich der Beschäftigungszuwachs so fortsetzt, hat nach fünf Jahren die Hälfte der Zuwanderer eine Arbeit“, sagte Herbert Brückner, Leiter des IAB-Forschungsbereichs Migration. Nach seinen Schätzungen dürften bis Jahresende monatlich 8500 bis 10.000 weitere Flüchtlinge einen Job finden. Wer sich am Arbeitsmarkt durchsetzen kann, das unterscheidet sich stark nach den Herkunftsländern: Besonders häufig gelang es dem Bericht zufolge Pakistanern, eine Anstellung in Deutschland zu finden. Die Zuwanderer arbeiten laut IAB häufig in Jobs, bei denen keine guten Deutschkenntnisse erforderlich sind. Jeweils elf Prozent arbeiteten im Gastgewerbe und in Dienstleistungsunternehmen, oftmals in der Reinigung, Logistik oder Security. Jeder Zweite hat laut IAB eine Anstellung als Fachkraft. Nur die wenigsten Flüchtlinge arbeiten in der Industrie.



Gegen Populismus

Gegen Nationalismus und Populismus wandte sich Allianz-Personalchefin Ana-Cristina Grohnert in einem Gespräch mit der Deutschen Presse-Agentur. „Wir wollen keine Ängste in den Unternehmen, keine Abgrenzung“, sagte Grohnert. Die Vorsitzende des Vereins „Charta der Vielfalt“, dem viele der bekanntesten deutschen Unternehmen angehören, nannte AfD, Pegida und andere Rechtspopulisten nicht namentlich. „Wir führen keine tagespolitische Debatte, uns geht es nicht um Parteienbashing“, betonte die Managerin, die bei der Allianz Deutschland für 29.000 Mitarbeiter verantwortlich ist. Doch sei klar, auf welche Geisteshaltung sich die Äußerungen beziehen: „Wenn wir zu jemand sagen: Du darfst nichts beitragen, weil du anders bist, dann hilft uns das nicht weiter“, sagte sie. Eine offene Kultur sei das einzige Instrument, das Innovation und Veränderung ermögliche. „Wenn plötzlich die Debatte nur noch die ist, dass wir uns nicht öffnen können – weil wir Angst haben, dass nur noch die zu uns kommen, die uns schaden – dann ist das schwierig.“ Ängste seien kein guter Ratgeber für Fortschritt.

Die Zeit des Zuschauens ist vorüber

Tech-Frauen ins Rampenlicht

Nie zuvor waren die Karrierechancen für Frauen in technologischen und digitalen Berufen besser als heute. Die Digitalisierung und technologische Innovationen wie bspw. Künstliche Intelligenz (KI), das Internet der Dinge (IoT), 3D-Druck oder Robotics verändern Geschäftsbereiche und Prozesse der Unternehmenswelt – digitale Fähigkeiten und das Verständnis über die Potenziale neuer Technologien werden zunehmend wichtiger für alle, die ihre berufliche Zukunft proaktiv mitgestalten wollen. Neue Berufsbilder entstehen und in einer modernen Arbeitswelt sind Kompetenzen wie Lösungsorientierung, Kreativität und emotionale Intelligenz gefragt. Vor allem Frauen können mit diesen Fähigkeiten punkten.

Während sich die technologischen Entwicklungen überschlagen, steigt die Nachfrage nach hochqualifizierten Arbeitskräften, insbesondere Absolventinnen und Absolventen der sogenannten MINT-Fächer (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Ingenieurwesen und Technik). Fachkräfte werden händierend gesucht, doch sind Frauen in diesen Berufen nach wie vor unterrepräsentiert.

Trotz der sehr attraktiven Karriere- und Verdienstaussichten in MINT-Berufen sind junge Frauen an deutschen Schulen und Universitäten zurückhaltender als Jungen, wenn es um die Wahl von MINT-Fächern geht. Der aktuelle „Women in Tech Report“ von PwC, für den mehr als 2.000 junge Menschen befragt wurden, ergab: Junge Frauen (35 Prozent) erwägen nach wie vor deutlich seltener als Männer (60 Prozent) eine MINT-Karriere.

JUGEND PLANLOS BEI MINT

Die Gründe dafür sind vielfältig. Laut unserer Befragung halten viele junge Menschen MINT-Berufe für langweilig, schwierig und unkreativ. Dabei ist das Gegenteil der Fall: Der rasante technologische Wandel sorgt dafür, dass MINT-Berufe abwechslungsreich, zukunftssträchtig und höchst kreativ sind.

Wer mehr Nachwuchs für MINT begeistern will, sollte daher möglichst früh – in den Schulen und Hochschulen – ansetzen: Gut ein Drittel der SchülerInnen und Studierenden würde eine MINT-Karriere in Betracht ziehen, wenn frühzeitig fundierte Informationen zu Inhalten zur Verfügung stünden. Eine verstärkte Beratung über Berufsbilder und Zukunftsperspektiven sowie praxisorientierte Kooperationen von Schulen, Hochschulen und Unternehmen tragen dazu bei, mehr MINT-Talente zu finden und frühzeitig zu fördern.

Nach Abschluss einer MINT-Ausbildung ist es ebenso wichtig, dass vor allem Absolventinnen ihre Karriere gezielt über



Susanne Arnoldy, Partnerin bei PwC-Deutschland und Mitbegründerin des PwC-Netzwerkes „women&technology: connected. disruptive. digital.“

Netzwerke vorantreiben. Die Frauenquote auf Führungsebene ist immer noch zu niedrig. Je höher die Hierarchieebene, desto seltener trifft man auf Frauen. Das liegt auch daran, dass Frauen im Gegensatz zu Männern wesentlich seltener netzwerken.

NETZWERK FÜR TECH-FRAUEN

Das branchenübergreifende Digital- und Technologienetzwerk von PwC, „women&technology: connected. disruptive. digital.“ richtet sich an Frauen, die im technologischen und digitalen Umfeld aktiv sind – von Expertinnen für Digitales und Social Media bis hin zu Informatikerinnen oder Physikerinnen. Geboten werden Vorträge zu zentralen, praxisnahen Themen sowie reichlich Gelegenheit, Erfahrungen auszutauschen oder Geschäftsbeziehungen zu knüpfen.

Erfolgreiche Tech-Frauen in Führungspositionen sollten sich darüber hinaus ihrer Vorbildfunktion für junge Frauen bewusst sein, Werbung für ihren Beruf machen und veranschaulichen, dass Kreativität und innovatives Denken im Tech- und Digitalbereich in erheblichem Maße gefragt sind. Unsere Umfrage hat gezeigt: Die wenigsten jungen Menschen können spontan berühmte Frauen in MINT-Berufen benennen – sogar nur jedem siebten Studierenden fällt hier ein Name ein.

Dabei bieten gerade Berufe im technologischen und digitalen Umfeld vielversprechende Perspektiven, vor allem für Frauen. Mehr Vielfalt im Team steigert die Lösungsorientierung. Hinzu kommt: Eine höhere Frauenquote in Wirtschaft und Gesellschaft trägt wesentlich zum unternehmerischen Erfolg bei und erhöht die gesellschaftliche Teilhabe.

»Die Wirtschaft soll nicht nur reden!«

Wenn die einflussreichsten Frauen Deutschlands benannt werden, gehört sie stets dazu: Jutta Allmendinger. Die Soziologie-Professorin und Leiterin des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung (WZB) erläutert im Interview, warum immer noch so wenige Frauen in den Vorständen sitzen, welche Rolle Unternehmer und Politik dabei spielen, inwiefern sich tradierte Rollenbilder wandeln und wie Frauen Kinder und Karriere vereinbaren können. ►

Mirko Heinemann / Redaktion



Frau Allmendinger, wann wird die Gleichstellung von Frauen und Männern in deutschen Unternehmen erreicht sein?

Das hängt davon ab, wie viel wir für sie tun und wie entschlossen wir handeln. In den Aufsichtsräten hat sich viel getan. Nun brauchen wir auch eine Quote für Vorstandspositionen. Die freiwillige Selbstverpflichtung hat nicht gegriffen. Wenn es so weitergeht, braucht es noch Jahrzehnte.

Woran hapert es denn grundsätzlich?

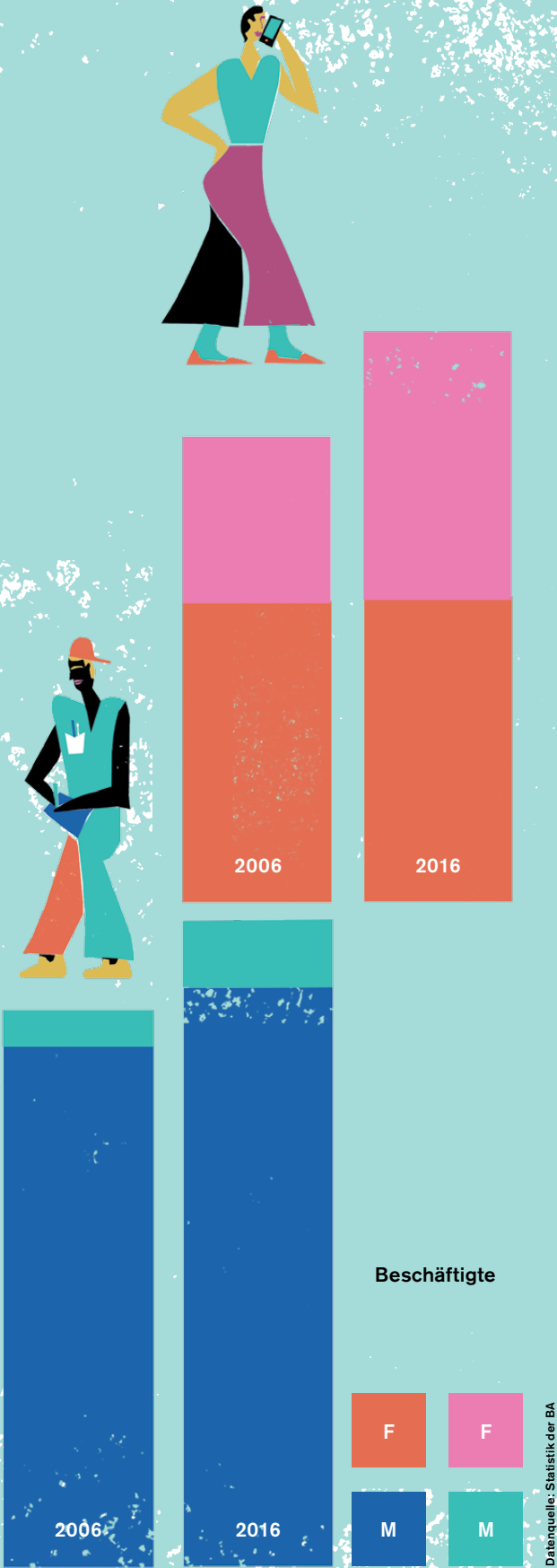
Es gibt viele Gründe. Wir fahren keine klare Frauen- und Familienpolitik. Auf der einen Seite gebietet das Unterhaltsrecht Frauen, drei Jahre nach einer Scheidung auf eigenen Füßen zu stehen. Das Einverdienermodell wurde also von einem Doppelverdienermodell abgelöst, heute sind Frauen gehalten, erwerbstätig zu sein und zu bleiben. Die Absicherung über die Ehe allein ist heute viel zu riskant. Auf der anderen Seite haben wir das Ehegattensplitting und steuerfreie 450-Euro-Jobs, die Frauen starke Anreize geben, weniger zu arbeiten. Das ist doppelzüngig. Unternehmen klagen ihrerseits über Fachkräftemangel, wollen aber selten Führungskräfte in niedriger Vollzeit. Ein Teilzeitjob ist immer noch eine Karrierefalle. Zudem haben wir ein unglaubliches Defizit in der Infrastruktur für Kinder. Man glaubt nicht, wie aufreibend die Suche nach einem Kita-Platz oder nach ordentlichen Ganztagschulen ist. Mit dieser unentschiedenen Frauen- und Familienpolitik knackt man nicht die Stereotypisierung, unter der Frauen wie Männer leiden und erreicht keine Gleichstellung der Geschlechter.

Von den Unternehmen heißt es allenthalben, dass Frauen als Fachkräfte gebraucht würden. Sie sollten sich qualifizieren und beruflich stärker engagieren, damit die Wirtschaft dem demografischen Wandel begegnen könne...

Es wird von den Frauen erwartet, dass sie sich an die Männerwelt anpassen. Das ist absurd. Wie sollen Mütter fünf Tage die Woche voll arbeiten, sieben Tage für das Unternehmen erreichbar sein und dann gleichzeitig noch Kinder großziehen? Väter schaffen das auch nicht. Wir brauchen nicht die Rund-um-die-Uhr-Verfügbarkeit, die ist zudem ungesund. Wir müssen Arbeitszeiten grundsätzlich neu denken. Gut ausgebildete Frauen gibt es zuhauf, man sollte aber nicht von ihnen erwarten, dass sie zu Männern werden.

Männer, sagt man, definieren sich viel stärker über ihre Arbeit als Frauen.

Das stimmt längst nicht mehr. In unseren Befragungen geben immer mehr Männer an, dass sie ihre Arbeitszeit reduzieren wollen. Und das betrifft nicht nur die junge Generation. Viele ältere Männer geben an, dass sie rückblickend nicht mehr so viel arbeiten und mehr Zeit mit der Familie verbringen würden. Mittlerweile spüren das auch die Arbeitgeber. Wenn sie keine gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf bieten, haben sie keine Chance,



»Schaut genau hin, was euch ein Unternehmen bieten kann«

Frau Ruf, Sie kommen eher aus der Politik, haben Entwicklungsprojekte begleitet – wie kommt man dann zu einer Unternehmensberatung?

Mich fasziniert die Schnittstelle zwischen öffentlicher Hand und Wirtschaft. Und als ich nach den ersten Berufsjahren auf der Suche nach einem dynamischeren Umfeld war, habe ich das bei Roland Berger mit seinem starken Profil in der Beratung im öffentlichen Sektor gefunden. Ich habe mich also ganz gezielt für das Unternehmen entschieden.

Haben sich Ihre Erwartungen mit der Realität des Arbeitsalltags gedeckt?

Absolut. Was mich an meinem Job reizt, ist die für mich ideale Kombination aus Stabilität und Abwechslung. Anders als sonst üblich, können wir uns bei Roland Berger ein thematisches Profil und damit Expertise aufbauen – die Stabilität. In meinem Fall sind das die Themen Infrastruktur, Energie und Transport. Abwechslung bringen dann die unterschiedlichen Projekte, Kunden und Länder, denn ich bin international viel unterwegs. Für mich sind diese



Yvonne Ruf
Partner
Roland Berger

umfassenden Einblicke ein großes Privileg. Oft ist es aber gerade diese „Abwechslung“, vor allem die starke Reisetätigkeit, die Frauen vor der Unternehmensberatung zurückschrecken lässt.

Das mag mit Blick auf die Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf stimmen, ist aber sicher kein klassisches Frauenproblem. Denn auch jüngere männliche Kollegen haben mittlerweile andere Lebensziele und wünschen sich bei Gründung einer Familie genügend Zeit zu Hause verbringen zu können. Hier arbeiten wir natürlich intensiv an Lösungen und schaffen Angebote, etwa in Teilzeit, mit denen Beratung und Familie möglich sind. Denn Vielfalt und eine gewisse Seniorität sind ein entscheidendes Kriterium für den Geschäftserfolg und werden auch von den Kunden gefordert.

Was raten Sie jungen Frauen für das Berufsleben?

Habt Mut, probiert aus, was euch interessiert, sucht den Dialog, wenn ihr irgendwo an Grenzen stoßt, lasst euch nicht abschrecken und schaut genau hin, was euch ein Unternehmen bieten kann.

gut ausgebildete Fachkräfte zu gewinnen. Regional gesehen, arbeiten die wenigsten Frauen ausgerechnet in den wirtschaftsstärksten Bundesländern mit dem höchsten Fachkräftebedarf: NRW, Niedersachsen, Baden-Württemberg. Wie passt das zusammen?

Das ist eine Frage der Kultur in diesen Regionen. Bezahlte Erwerbsarbeit macht der Mann, die unbezahlte Zuarbeit die Frau. Hinzu kommt, dass es dort oft keine zuverlässige Versorgung für Kinder gibt. Zwar arbeiten auch in diesen Regionen immer mehr Frauen, aber meist mit geringen Stundenkontingenten, so dass sie nicht in diejenigen Positionen gelangen, in denen wir die Frauen haben wollen. Das ist, wozu ich immer wieder aufrufe: Lasst uns die Überstunden der Männer reduzieren und die Teilzeit der Frauen aufstocken! Dann wären wir bei einer 33-Stunden-Woche für alle, die angesichts der Digitalisierung, der Veränderung der Arbeitsabläufe und

mit einer gescheiterten Personalplanung ausreichen müsste. Ist das derzeit geplante Teilzeitgesetz, das Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern ein Recht auf Rückkehr in Vollzeit einräumen soll, damit überflüssig?

Ich halte es dennoch für wichtig. Schon allein aus dem Grund, dass es Eltern die Sicherheit gibt, auch nach einer Phase in Teilzeit wieder voll arbeiten zu können. Ich möchte diese beiden Forderungen nicht gegeneinander ausspielen.

Die Rollen in den Familien ändern sich allmählich. Immer mehr Männer nehmen Elternzeit. Hat das messbare Auswirkungen?

In dem Forschungsinstitut, welches ich leiten darf, sind die Auswirkungen deutlich spürbar: Väter nehmen selbstverständlich Elternzeit, wenn auch nicht ganz so lange wie die Mütter. Das ist ein Teil unserer Unternehmenskultur geworden. Dadurch haben wir auch ein ganz

anderes Geschlechterverhältnis in Führungspositionen als Institute, die auf die Elternzeit von Müttern setzen und ihnen damit geringere Chancen geben, auf Professuren zu kommen.

MINT-Kampagnen rufen mit Girl's Day's junge Frauen auf, sich für einen Technikberuf zu entscheiden. Dennoch sind in IT- oder Ingenieurfächern Frauen an den Unis nach wie vor krass unterrepräsentiert. Warum?

Untersuchungen des WZB haben gezeigt, dass in Deutschland extrem starke Stereotype vorherrschen. Frauen in Ingenieurberufen gelten als unweiblich und haben mit vielen Vorurteilen zu kämpfen. Eine Möglichkeit, diese Berufe für Frauen aufzuwerten, wäre es, Technikfächer in reinen Frauenklassen zu unterrichten. Viele amerikanische Colleges machen das erfolgreich vor. Ich bin ansonsten für eine koedukative Erziehung, aber dieser Ansatz scheint zu fruchten.

Von gleichen Bedingungen bei der Entlohnung sind wir ebenfalls weit weg. Sechs Prozent weniger verdienen Frauen bei gleicher formaler Qualifikation ► und ansonsten gleichen Merkmalen als Männer. Aber selbst Frauen in Führungspositionen werden im Durchschnitt schlechter bezahlt. Sind sie zu bescheiden?

Das würde ich ausschließen. Das Problem ist vielmehr eine mangelnde Transparenz: Frauen wissen oft nicht, was sie eigentlich fordern könnten. Sie haben im Gegensatz zu Männern keine Netzwerke von Frauen in gleichen Positionen, mit denen man am Kneipentresen über Gehälter sprechen kann. Vielleicht wird das neue Entgelttransparenzgesetz, das gleichen Lohn für Frauen und Männer bei gleicher und gleichwertiger Arbeit sicherstellen soll, daran etwas ändern.

Beruflich erfolgreiche Mütter mit vielen Kindern gelten statt als Vorbilder schnell als Übermenschen – auch unter Frauen. Ein Klischee?

Man kann sich das eben schlecht vorstellen, wenn man selbst unter den miserablen Bedingungen leidet, die der Staat zur Verfügung stellt. Natürlich hatte ich eine Kinderfrau. Und andere erfolgreiche Mütter haben ebenfalls Kinderfrauen. Bevor wir aber Müttern unterstellen, dass sie keine Karriere machen können oder wollen, müssen wir erst einmal an den Rahmenbedingungen arbeiten. Lassen Sie uns einen Rahmen schaffen, in dem Männer und Frauen gleiche Chancen haben, und dann werden wir sehen, ob Frauen Karriere machen oder nicht. Aber diesen Rahmen haben wir in Deutschland derzeit nicht.

Sie plädieren für eine Frauenquote in Vorständen. Ist es nicht ein Risiko für Frauen, als „Quotenfrau“ gesehen zu werden?

Na ja! Erst einmal: Personen, die überhaupt in einen Vorstand berufen werden können, haben ja schon einiges hinter sich. Diese Frauen sind gut. Wir wissen außerdem, dass Frauen von ihren Abschlussnoten her generell besser abschneiden als Männer. Es braucht also eine Willkommenskultur für Frauen in den Führungsetagen. Und eine Begleitung, damit sie nicht verbrannt werden. Dass es möglich ist, sehen wir in vielen anderen Ländern. Unser Land braucht schlicht und einfach mehr Vor-

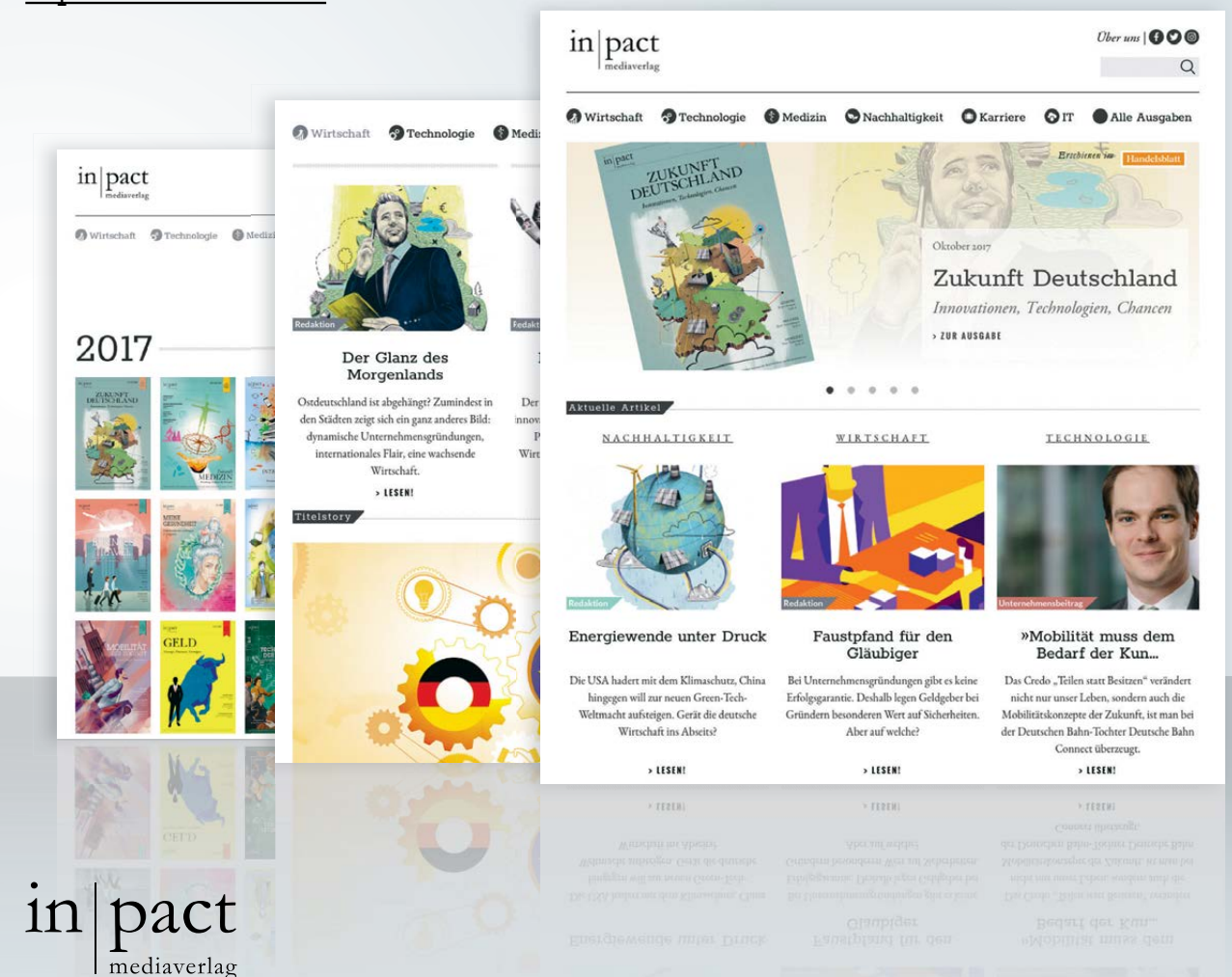


PROF. DR. H.C. JUTTA ALLMENDINGER PH.D., ist Soziologin und Präsidentin des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung (WZB). Ihr jüngstes Buch „Das Land, in dem wir leben wollen. Wie die Deutschen sich ihre Zukunft vorstellen“ setzt sich mit der Frage auseinander, in welche Richtung sich unsere Gesellschaft entwickeln wird. Es basiert auf zahlreichen Studien und Befragungen.

Alle Artikel, alle Themen, alle Inhalte im neuen Online-Format!

Unsere Ressorts Wirtschaft, Technologie, Medizin, Nachhaltigkeit, Karriere und IT stellen Ihnen alle Fachartikel aus unseren Publikationen zur Verfügung, optimiert für Smartphone, Tablet und Desktop. Die neue Navigation ermöglicht eine intuitive und schnelle Suche nach Aktualität, Interessengebieten und Expertenbeiträgen.

inpactmedia.com



Vorbilder gesucht!

Die Redaktion befragt Akteurinnen zur Rolle von Frauen in der Wirtschaft.

Aletta Gräfin von Hardenberg
Geschäftsführerin
Charta der Vielfalt e.V.



»Wir müssen unterschiedliche
Arbeitsweisen wertschätzen«

Diversity Management und das Thema Frauen sind stark miteinander verknüpft. Für manche ist es sogar identisch. Dabei ist die Kategorie Gender nur eine von mehreren und sollte immer auch mit den anderen Dimensionen von Vielfalt gedacht werden. Fakt ist, dass vor allem weiße, heterosexuelle Männer mittleren Alters im Diversity Management bisher fast gar nicht vorkamen oder zumindest nicht mit angesprochen wurden. Nun sind wir an einem Punkt, an dem wir merken, dass Diversity Management nicht nachhaltig funktioniert, wenn die Mehrheit nicht angesprochen wird. Durch einzelne Maßnahmen und Programme wurden Frauen über viele Jahre hinweg gefördert, das Bild in den oberen Etagen der Unternehmen und Institutionen hat sich dennoch nicht signifikant geändert. Frauen sind weiterhin in der Unterzahl. Daran können wir nur etwas ändern, wenn wir die Organisationskultur angehen - ganzheitlich. Wenn unterschiedliche Arbeitsweisen und Ideen wertgeschätzt werden, haben ALLE Chancen den Aufstieg zu meistern.

Catharina van Delden
Mitglied im Präsidium
Bitkom



»Wir brauchen
erfolgreiche Vorbilder«

Viele Berufe gelten noch immer als klassische Männerdomäne. Gerade im technischen Bereich halten sich diese Vorurteile hartnäckig. Dabei haben Frauen hier beste Karrierechancen. Viele Unternehmen der IT- und Telekommunikationsbranche suchen gezielt nach weiblichen Mitarbeitern, da sie sich von gemischten Teams bessere Ergebnisse versprechen. Passend dazu steigt der Frauenanteil in der Bitkom-Branche – langsam, aber kontinuierlich. Mittlerweile ist mit 28 Prozent etwa jeder vierte Mitarbeiter weiblich. 2015 waren es noch 24 Prozent. Unter den IT-Spezialisten finden sich heute 17 Prozent Frauen (2015: 15 Prozent). Den größten Nachholbedarf gibt es in Führungspositionen: Im mittleren Management stieg der Anteil um einen bescheidenen Prozentpunkt auf weiterhin niedrige 8 Prozent, im Top-Management um 2 Prozentpunkte auf 7 Prozent. Um den Frauenanteil weiter zu steigern, braucht es erfolgreiche Vorbilder, eine gezielte Förderung schon in jungen Jahren und eine Unternehmenskultur, in der Frauen gezielt gefördert und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermöglicht werden. Es bleibt viel zu tun – aber die Richtung stimmt.

www.bitkom.org

Prof. Barbara Schwarze
Vorsitzende, Kompetenzzentrum
Technik-Diversity-Chancengleichheit e.V.



»Wir brauchen kreative Ideen
zur Veränderung«

Viele Unternehmen haben erkannt, dass sich die Vielfalt ihrer Belegschaft positiv auf den Erfolg auswirkt. Eine der wichtigen Maßnahmen hierzu ist die Steigerung des Anteils an Frauen in Führung. Doch ein Selbstläufer ist das nicht – wer mehr weibliche Führungskräfte gewinnen und dauerhaft im Unternehmen halten will, muss explizit die Erwartungen an die Unternehmens- und Führungskultur bei männlichen und weiblichen Beschäftigten erheben, sich mit der Bewertung bereits eingeführter Maßnahmen auseinandersetzen und kreative Ideen zur Veränderung anregen. Dies kann exemplarisch in spezifischen Abteilungen, oder auch kaskadenförmig im gesamten Unternehmen durchgeführt werden. Stereotype und Vorurteile über vermeintlich geschlechterspezifische Kompetenzen können so überprüft und beseitigt werden. Die Kommunikation über die Ergebnisse und deren umgehende Umsetzung – beispielsweise als Zielvorgabe für die Auswahl junger Führungsnachwuchskräfte, – verdeutlichen den Stellenwert, den mehr weibliche Führungskräfte und mehr Vielfalt für das Unternehmen haben.

www.kompetenzz.de

Gemeinsam findet sich immer eine Lösung

Mutter von zwei kleinen Kindern, dazu ein Job mit internationaler Verantwortung in einem Technologiekonzern mit rund 48.000 Mitarbeitern? Für Dr. Katharina Rensing, Leiterin Corporate Sustainability der Freudenberg Gruppe, ist beides gut vereinbar. Die Voraussetzung dafür: ein klares Konzept für die Kinderbetreuung und mindestens ein Elternteil, der beruflich flexibel genug ist, um sich im Fall der Fälle – Kind krank oder Kita zu – um den Nachwuchs zu kümmern. Das kann, muss aber nicht die Mutter sein.

„Letztlich geht es doch darum, im Team eine Lösung zu finden“, sagt Rensing. Das gelte nicht nur privat, sondern auch im Beruf. Bei Freudenberg seien verschiedene Perspektiven kein Hindernis für eine Lösung, sondern eine inhaltliche Bereicherung. Das hat sie zuletzt bei der Weiterentwicklung einer konzernübergreifenden Sustainability-Strategie erfahren: Elf Geschäftsgruppen mit völlig unterschiedlichen Märkten hat sie auf dem Weg zu einem gemeinsamen Ansatz beraten und begleitet.

Eine Lösung findet, wer Aufgaben systematisch angeht, ist Rensing überzeugt. Schon als Schülerin erkannte sie: „Ich bin eher der naturwissenschaftliche Typ“. Mathematik, Biologie, Physik und Chemie faszinierten sie, weil hier ein analytisch-logisches Vorgehen gefragt ist. „Das gibt Antworten – auch für den Alltag“,

sagt die promovierte Chemikerin.

Während ihrer ersten Stelle, die sie im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung antrat, erfuhr sie, wie bereichernd es ist, Erkenntnisse mit anderen zu teilen. Eineinhalb Jahre tourte sie mit dem Nano-Truck durch Deutschland und erklärte der breiten Öffentlichkeit die Welt im winzigen Nano-Maßstab. „Damals habe ich viel über die Kommunikation mit ganz unterschiedlichen Menschen gelernt“, erinnert sie sich.

Von diesen Erfahrungen profitierte sie auf ihrem Berufsweg bei Freudenberg und baute sie weiter aus – zunächst als Kommunikatorin und Marketing-Verantwortliche für zentrale Forschungsservices, jetzt als leitende Nachhaltigkeits-Managerin. „Die Fähigkeit, Lösungen im Dialog zu finden, hilft selbst komplexe Herausforderungen zu meistern“, ist sich Rensing sicher. Für sie ist klar: „Familie und Karriere – im Team und mit den richtigen Rahmenbedingungen läuft das Hand in Hand.“



Katharina Rensing
Leiterin
Corporate Sustainability,
Freudenberg Gruppe

Beitrag SAP SE

»Vielfalt macht ein Unternehmen erfolgreicher«



Anka Wittenberg
SVP, Chief Diversity &
Inclusion Officer/Head
of People Sustainability,
SAP SE

Frau Wittenberg, in Deutschland studieren viele Frauen, die dem Arbeitsmarkt anschließend jedoch oft nicht zur Verfügung stehen. Woran liegt das?

Ich denke, dass man ganz gezielt schauen muss, was Frauen daran hindert, zu arbeiten, um diese Hindernisse dann aus dem Weg zu räumen. Wir versuchen das etwa über Vertrauensarbeitszeiten, Kinderbetreuung, Arbeitsmöglichkeiten zu Hause oder auch Führungspositionen in Teilzeit. Denn wir wollen Frauen nicht nur für die SAP begeistern, sondern an uns binden.

Wie erfolgreich sind Sie mit dieser Strategie?

Diversität und Inklusion sind elementare Bestandteile unserer Geschäftspolitik. Ich bin mit Leib und Seele Ökonomin und weiß daher, wie wichtig beide Aspekte auch aus wirtschaftlicher Sicht sind. Unternehmen, die auf Vielfalt setzen, sind nicht nur erfolgreicher, sondern auch agiler und innovativer. Daher haben wir uns ehrgeizige Ziele etwa bei der Anzahl un-

serer weiblichen Führungskräfte gesetzt.

Das heißt, Sie arbeiten mit Quoten?

Wir setzen auf klar definierte Ziele und eine offene, transparente Kommunikation. Beides halte ich für sehr wichtig. Wir wollten bis Ende 2017 25 Prozent Frauen in der Führung haben, was wir bereits sechs Monate früher erreicht hatten. Bis 2020 sollen es 30 Prozent sein. Wir sind zudem das erste Technologieunternehmen, mit einer EDGE-Zertifizierung, für die fünf unterschiedliche Bereiche extern auf Geschlechtergleichstellung geprüft werden.

Vielfalt bezieht sich aber nicht nur auf die Geschlechterfrage.

Ein Unternehmen profitiert ebenso von verschiedenen Kulturen, Generationen oder Identitäten – eine Vielfalt, die im Übrigen auch dabei hilft, Kunden besser zu verstehen. Es gibt dieses schöne Beispiel aus dem Silicon Valley, wo sich Entwickler einer App gewundert haben, dass so viele der hochgeladenen Selfies auf dem Kopf standen. Die Verwunderung rührte daher, dass unter den Entwicklern kein Linkshänder war.

Vielfalt als Erfolgsfaktor

Erst die Vielfalt von Frauen und Männern unterschiedlicher Herkunft, verschiedenen Alters und verschiedener Prägung macht Unternehmen zukunftsfähig. Betriebe müssen sich öffnen und eigene Diversity-Strategien entwickeln.



Prof. Dr. Jutta Rump / Redaktion

Die Unterschiede zwischen Männern und Frauen in der Arbeitswelt sind nach wie vor groß. Während lediglich 14 Prozent der Frauen in einer Leitungsposition arbeiten, sind es bei den Männern 32 Prozent. Doch selbst Frauen in Führungspositionen erleben Benachteiligungen: Sie führen im Durchschnitt 18 Mitarbeitende weniger als Männer und fühlen sich bei Beförderungen oder Gehaltserhöhungen häufiger übergangen. Das zeigt der repräsentative Monitor „Chancengleichheit von Frauen und Männern am Arbeitsplatz“ im Auftrag des Bundesarbeitsministeriums.

Frauen stoßen immer noch oft an die gläserne Decke. Das hat strukturelle und kulturelle Ursachen: Frauen arbeiten der Familie zuliebe sehr viel häufiger in Teilzeit, haben unterbrochene Lebensläufe und organisieren sich zu wenig.

Dabei bereichern vielfältige Teams Betriebe: Sie eröffnen neue Perspektiven, bieten neue Ansätze bei Problemlösungen, erhöhen die Produktivität und auch die Attraktivität für neue Beschäftigte. Mehr Potenziale sichern damit den Unternehmenserfolg.

STEREOTYPE KRITISCH HINTERFRAGEN

Die eigentliche Herausforderung liegt oft im Umgang mit Stereotypen. Hier müssen sich Geschäftsleitung und Beschäftigte auch selbst kritisch hinterfragen. Erst wenn alle Akteure innerhalb und außerhalb des Betriebs sich dieser Thematik bewusst sind und für sich Wege aus den Stereotypenfallen gefunden haben, ist das Fundament für Chancengleichheit gelegt. Kurse, die nicht nur Sprachtraining beinhalten, sondern auch über Land und Leute informieren

ren und Kulturunterschiede näherbringen, helfen dabei.

Entscheidend ist auch, dass sich die Führung ändert: Die moderne Führung eigenständiger und diverser Teams ist nicht mehr hierarchisch, sondern partizipativ organisiert. Mitbestimmung und Selbstorganisation ersetzen „Top-Down“-Entscheidungen. Individuelle Wertschätzung und Selbstverantwortung steigern dabei die Produktivität, sind aber auch ein wichtiger Faktor, wenn es um die Zufriedenheit am Arbeitsplatz geht. Zukunftsorientierte Unternehmen denken beim Recruiting in Teams und investieren in deren Entwicklung.

MENTOREN SIND WICHTIG

Wir brauchen also eine offene Unternehmenskultur mit flexiblen Arbeitszeitmodellen, transparente Karrierewege mit klaren Fixpunkten, die für alle gelten, aktivere Netzwerke und Mentorenprogramme für Frauen, aber auch ein Umdenken, um mit Stereotypen aufzuräumen.

Wichtig ist, dass Betriebe dafür auch über den eigenen Tellerand hinausschauen und sich vernetzen. Auf www.inqa-check-vielfalt.de können Unternehmen ihren Handlungsbedarf feststellen, Maßnahmen festlegen und mit einer Selbsterklärung darauf aufmerksam machen, dass sie Vielfalt im Betrieb fördern.



■ **PROF. DR. JUTTA RUMP**, Leiterin des Instituts für Beschäftigung und Employability (IBE) an der Hochschule Ludwigs-hafen und Botschafterin für Chancengleichheit & Diversity bei der Initiative Neue Qualität der Arbeit.

Mehr Frauen sollten IT studieren



Katrin Frank
Product Solution Developer
Fraport AG

An einem Flughafen ist IT ein ganz wesentliches Thema – und zwar nicht nur für den Flug- und Passagierverkehr, sondern vor allem auch für die Logistik, den Personal- und Geräteeinsatz auf dem Vorfeld. Und genau hierfür ist Diplom-Informatikerin Katrin Frank am größten deutschen Flughafen zuständig. Gemeinsam mit den 28 männlichen Kollegen ihrer Abteilung und den insgesamt rund 400 Beschäftigten der IT, sorgt sie dafür, dass wichtige Systeme zuverlässig laufen, neue Lösungen getestet oder Anforderungen IT-technisch umgesetzt werden. Seit elf Jahren ist Frank schon bei der Fraport AG und die Faszination Flughafen hat sie mittlerweile gepackt: „Der Grund, warum ich mich für den Job entschieden hatte, waren in erster Linie mein Chef und die interessanten Aufgaben. Den Flughafen fand ich gar nicht so furchtbar spannend. Erst mit tieferen Einblicken hat sich das gewandelt.“ So ähnlich ging es ihr auch mit der IT. Nach

dem Abitur folgte erst einmal eine Ausbildung als Steuerfachangestellte – es sollte eine Grundlage sein, mit Kenntnissen, die man immer wieder brauchen kann. Dann erst ist Frank durch ihren Vater auf den Studiengang Computervisualistik aufmerksam geworden. „Ich dachte mir, dass ich in fast jedem Job ohnehin vor dem Computer sitze und dann wäre es richtig cool, zu verstehen, wie die Technik dahinter funktioniert“, erzählt Frank. Der klassische „Computer-Nerd“, der in seinem Keller alleine programmiert, war und ist Katrin Frank sicher nicht. Und große Vorkenntnisse hatte sie auch keine, als sie ihr Studium begonnen hat. Was man allerdings auch nicht unbedingt muss, wie sie erklärt: „Wer sich für ein Medizinstudium entscheidet, kann ja auch noch keine OP eigenständig durchführen. Das Studium ist zum Lernen da. Das ist in der IT nicht anders.“ Ihre Entscheidung für die IT hat sie nie bereut – im Gegenteil: „Frauen sind auch heute in der IT noch immer die Ausnahme. Wenn bei 30 Bewerbungen pro Stelle eine Frau dabei ist, schaut man sich die auf jeden Fall an. Daher würde ich mir wünschen, dass künftig mehr Frauen ein IT-Studium starten.“

AUCH BEI UNS HABEN
FRAUEN
DAS LETZTE WORT:
ALS CHEFIN.

MACH, WAS WIRKLICH ZÄHLT.

bundeswehrkarriere.de



Von Prinzessinnen und Piraten

Schon im Kindheitsalter werden Jungen und Mädchen auf ihre künftigen Geschlechterrollen vorbereitet. Was tun?

Verena Möraht / Redaktion

Zwillinge auf dem Weg in den Kindergarten: Die Dreijährige trägt ein rosa Faltenröckchen, ihr Bruder ein kräftig blaues Fußballtrikot. Für Mädchen gibt es Bettwäsche mit niedlichen Prinzessinnen, für Jungen mit wilden Piraten. Mädchen basteln gerne und Jungs können nicht still sitzen. Mädchenhaft und jungenhaft. Hallöchen Geschlechtsstereotypen. Ist es wirklich noch so schlimm? Ja!

Dabei bemühen sich vermehrt Bildungseinrichtungen – von der Kita bis zur Universität – mittels Gender-Pädagogik überkommene Rollenbilder aufzulösen und der jungen Generation zu vermitteln: Entwickelt euch so, wie ihr es wollt, wie es passt und nicht, wie es die Gesellschaft will und es euch noch immer vorlebt. Leider bleibt die Geschlechterwelt Rosa und Hellblau gestrichen. Jungen hier, Mädchen dort.

Vor fast 150 Jahren haben deutsche Schulrektoren entschieden, dass Frauen einer Schulbildung würdig sind. Das hat recht lange gedauert! Frage an die wahrsagende Kristallkugel: Wann werden Jungs und Mädchen – und alle anderen Geschlechter –, sich von Kindheit an als gleichberechtigt und ebenbürtig begreifen, sich zwar unterscheiden, aber gleich behandelt werden?" Die Kugel funkelt nur wenig, als sie antwortet: "Sehr lange. Es handelt sich um eine Zeitrechnung, die der Menschheit noch unbekannt ist."

In der Erwachsenenwelt sehen Rosa und Hellblau so aus: Frauen studieren seit den 1990er Jahren in gleicher Anzahl wie Männer, sie promovieren zu 45,2 Prozent, aber sind nur zu einem Viertel hauptberuflich als Professorinnen tätig. Außerdem: Je höher die Besoldungsgruppe an deutschen Hochschulen, desto kleiner wird

die Frauenquote. Ja, es gibt einen Unterschied zwischen Frauen und Männern. Übrigens, der GenderPayGap beginnt schon mit dem ersten Taschengeld: Jungs bekommen mehr als Mädchen. Sie werden für die Hilfe im Haushalt zwar gelobt, aber auf den rasenmähenden Bruder wartet eine "Provision" in harter Währung.

Rätselhaft bleibt bislang auch diese Zahl: Laut Statistischem Bundesamt landen Frauen im Alter zwischen 18 und 24 Jahren häufiger in Führungspositionen als ältere. Bekommen Karrierefrauen doch früher Kinder und kommen nicht wieder? Oder sind es Platzhalterinnen, bis Männer gereift sind? Im Durchschnitt schaffen es 21,3 Prozent erwerbstätiger Frauen die Karriereleiter hoch zu klettern. In der sehr jungen Altersgruppe noch 28 Prozent. Vermutlich am häufigsten in der Gesundheitswirtschaft, die zu 82,2 Prozent weiblich ist. Seltener wohl im Hoch- und Tiefbau, wo zu 98,5 Prozent Männer beschäftigt sind. Mädchen und Frauen pflegen eben gerne und gehorchen lieber, Jungs und Männer delegieren schon im Sandkasten.

Derartige Geschlechter-Klischees befördert das Gender-Marketing

querbeet durch alle Branchen und für jede Altersgruppe. Moderner ausgestattet, aber in altem Gewand: Heute gibt es das 3-D-High-Heel-Puzzle für Mädchen, um für den Laufsteg zu üben. Als Pendant das 3-D-Fußball-Puzzle mit Manuel Neuer für die Jungs. Unsere Torhüter! Rosa und Hellblau mischen? Klappt nicht so richtig. Selbst eine recht maskulin aussehende Do-it-Yourself-Frau in farbverschmiertem Männerhemd, mit Bohrmaschine und coolem Blick – Werbung für den Baumarkt – ist nicht überzeugend, sondern platt und durchschaubar. Da sind mir ehrliche Prinzessinnen fast lieber. ■



»Frauen machen Arbeitgeber attraktiv«



Barbara Lutz
Geschäftsführerin
Frauen-Karriere-Index

Viele Unternehmen haben Diversity- und Gleichstellungsbeauftragte, die sich um einen systematischen Aufbau von Frauenkarrieren kümmern sollen. Dennoch hat sich an der männlichen Hegemonie nicht viel geändert. Warum bewegt sich hier so wenig?

Am Ende sind es häufig noch Männer, die darüber entscheiden, wie ernsthaft die Förderung von Frauen in den Unternehmen angegangen werden soll. Das war und ist immer noch ein großes Hemmnis, denn mit der Einstellung im Top-Management steht und fällt der Erfolg. Ob mit oder ohne Diversity-Officer. Hier stoßen Frauen bereits in den mittleren Unternehmensetagen in die gläserne Decke. Dazu kommt, dass sich die Arbeitsmaxime in den höheren Etagen von permanenter Verfügbarkeit bis ständiger Eigenwerbung immer schlechter mit den Vorstellungen der Lebens- und Arbeitsvorstellung der Frauen verträgt. Anders die Digital- oder Transformation-Officer: sie sind zukunftsorientiert, und verstehen, warum mehr Frauen Innovationen fördern.

Welche Lehren sollten Unternehmen daraus ziehen, wenn ihnen die Frauenförderung bisher nicht recht gelungen ist?

Sie sollten sich genau anschauen, wie sie dabei bisher vorgegangen sind und welche Voraussetzungen sie haben. Wie sieht beispielsweise ihre Beschäftigungsstruktur aus, wie gestaltet sich ihr bisheriges Talentmanagement oder welche Art Maßnahmen wurden bisher mit welchem Erfolg durchgeführt. Der Frauen-Karriere-Index durchleuchtet genau solche Aspekte und setzt sie zueinander in Beziehung, damit Unternehmen ihre Voraussetzungen vor Augen haben. Unsere Erkenntnisse zur Darbietung der Teilzeitangebote zeigt beispielsweise, dass dies nicht als Managementinstrument für Flexibilität genutzt wird, sondern eher eine Bremse für Frauen mit Führungsambitionen darstellt.

Sie entwickeln den Frauen-Karriere-Index seit 5 Jahren. Was sind für Sie die beeindruckendsten oder überraschendsten Erkenntnisse der vergangenen Jahre?

Da gibt es einige. Die wichtigsten sind allerdings aus meiner Sicht, die Erkenntnisse aus unseren Analysen seit 2015, wonach wir feststellen konnten, dass die Arbeitsvorstellungen der Frauen und der Vertreter von Generation Y sich sehr

ähneln. Frauen haben beispielsweise einen großen Anteil am Veränderungsprozess im Unternehmen Richtung „New Work“. Um nur ein Beispiel zu nennen: sie fordern ebenso wie ihre jungen Kollegen flexible Arbeitskonzepte ein, und stehen für Ergebnis anstatt Präsenzkultur. Wer also gerade dabei ist, seine Organisation agiler zu gestalten, schlägt gleich zwei Fliegen mit einer Klappe.

Wenn die Jungen und die Frauen von ihren Arbeitgebern verlangen, stärker auf deren Lebens-/Arbeitsvorstellungen einzugehen, mit welchen Maßnahmen wären sie am besten gerüstet?

Das lässt sich ganz einfach auf den Punkt bringen: wer künftig attraktiv für beide Zielgruppen sein möchte, braucht eine Kultur der Selbstverständlichkeit. Raus aus intransparenten Besetzungsprozessen, Förderung von Minderheiten und den „Hidden Rules“-Praktiken.

DIE GRÖßTEN BREMSER FÜR FRAUENKARRIEREN:

- Maßnahmen ohne Sponsorship des Top-Managements
- alleinige Quotenvorgabe
- isolierte Fördermaßnahmen ohne System
- Kommunikation nach außen ohne Umsetzungstransfer nach innen

DIE STÄRKSTEN ERFOLGSFAKTOREN FÜR FRAUENKARRIEREN:

- ernsthaftes Commitment des Top-Managements
- strategisches Vorgehen auf allen Ebenen
- Verbindlichkeit und Durchlässigkeit
- Ergebnis- anstatt Präsenzkultur
- Kinderbetreuung & Familienunterstützung

AUSZUG TEILNEHMENDE UNTERNEHMEN

Aareal Bank, Accenture, Berliner Wasserbetriebe, Computacenter, Consorsbank, Dentsu Aegis Network, Freudenberg Home and Cleaning Solutions, GFT Technologies SE, Hewlett-Packard Enterprise, HypoVereinsbank, Kao Germany, Klöckner & Co. SE, Mindshare, MTU Aero Engines, Nestlé Deutschland, NTT DATA Deutschland, Randstad Deutschland, RWE Group, Santander Consumer Bank, TUM Technische Universität München, Theater und



Mutig, unabhängig und gut vernetzt

Welche Eigenschaften machen starke Frauen aus? Verena Pausder, selbst erfolgreiche Gründerin, über die Treiber ihres Erfolgs.

Verena Pausder / Redaktion

Jeden Tag erlebe ich starke Frauen, die als Gründerin, Führungskraft oder Mitarbeiterin ihren Weg gehen – aufgeregt, selbstbewusst und selbstverständlich. Sie alle vermitteln eine große Klarheit, was sie erreichen wollen und verfolgen ihre Ziele mit großem Einsatz und Disziplin. Was aber ist neben Arbeitsinsatz und Disziplin das Erfolgsgeheimnis dieser Frauen? Woher nehmen sie die Kraft und das Selbstbewusstsein?

Aus meiner eigenen Erfahrung besteht der Kern des Erfolgs – neben harter Arbeit – aus drei entscheidenden Faktoren: Mut, Netzwerken und der Fähigkeit sich selber treu zu sein.

Als ich mein Unternehmen Fox & Sheep 2012 gründete, waren meine Söhne zwei und vier Jahre alt – und ich war alleinerziehend. Der Zeitpunkt, ein hohes zeitliches und finanzielles Risiko einzugehen, war also alles andere als ideal. Andererseits: Der Zeitpunkt, meine Idee zu realisieren, war genau richtig. Das erste Tablet war seit einem Jahr auf dem Markt. Und wir hatten die Möglichkeit, zu den Ersten zu gehören, die international hochwertigen Content für

Kinder auf diesen Geräten entwickelten.

Mir ist klar geworden, dass ich meine Angst zu scheitern überwinden muss, wenn ich die Chance nutzen möchte, in diesem Markt erfolgreich zu sein. Es war der beste Zeitpunkt für meine Idee, und nur eine gehörige Portion Mut trennte mich von dem Traum mein eigenes Unternehmen zu gründen und zu führen. Also habe ich meinen ganzen Mut zusammen genommen und bin gesprungen.

Der zweite Treiber war mein Netzwerk, das sich um alle meine Aktivitäten gespannt hat. Mich inspiriert und es bringt mich weiter, dass ich mich mit Menschen auszutauschen kann, die mich besser machen, die mich herausfordern und die unangenehme Fragen stellen. Dass ich keine Angst hatte, Schwächen zu zeigen, dass ich mit Zweifeln oder Herausforderungen nicht hinter dem Berg gehalten habe, das hat dazu geführt, dass ich aus Fehlern schneller gelernt oder Fehler anderer gar nicht erst gemacht habe.

Mein dritter Erfolgsfaktor war, dass ich die Fähigkeit entwickelt habe, mir selbst treu zu bleiben. Am Anfang meiner Karriere wollte ich es allen recht machen. Wurde ich für eine Aussage kritisiert, habe ich sie

sofort relativiert. Mochte jemand mein Outfit nicht, habe ich beim nächsten Mal etwas anderes angezogen. Und verlief eine Präsentation nicht so, wie ich sie mir vorgestellt hatte, lag ich nachts schlaflos im Bett. Mit der Zeit habe ich gemerkt, dass ich mehr damit beschäftigt war, mir Gedanken darüber zu machen, was andere über mich denken, statt die Zeit zu nutzen mich persönlich weiterzuentwickeln. Im Laufe der Zeit bin ich unabhängiger von der Meinung Dritter geworden und meinen eigenen Weg gegangen. Je treuer ich mir wurde, desto erfolgreicher war ich.

Als Frau seinen Weg zu finden, diesen dann auch zu gehen und es in seinem jeweiligen Feld an die Spitze zu schaffen ist weder einfach noch selbstverständlich. Aber es gibt so viele tolle Beispiele, die beweisen, dass es geht, dass wir ihnen mit

Mut, Authentizität und einem starken Glauben an uns selbst folgen sollten. ■



VERENA PAUSDER, Gründerin und Geschäftsführerin, Fox & Sheep.

Die Wirtschaft wird weiblich

Immer mehr Frauen führen Weltkonzerne.
Anbei ein Überblick über die einflussreichsten weiblichen Führungskräfte der Deutschland AG.



Saori Dubourg

Sie hat sich als Leiterin des Projekts „Diversity & Inclusion“ bei BASF um die Vielfalt im Konzern verdient gemacht, bevor sie zum Vorstand Pflanzenschutz und Bau-Chemie berufen wurde. Die Betriebswirtin und Japanologin aus Augsburg hat Auslandserfahrung in den USA, Japan und Singapur gesammelt, bevor sie zum Sprung ansetzte. Sie führt in diesem Jahr die Liste der 100 einflussreichsten Frauen der deutschen Wirtschaft des Manager Magazins an.



Angela Titzrath

Sie spricht fünf Sprachen: englisch, italienisch, spanisch, portugiesisch und französisch. Begonnen hat die Wirtschaftswissenschaftlerin ihre Karriere beim Daimler-Konzern, dann wurde sie Vorstand der Deutsche Post AG. Seit dem 1. Januar führt sie den Vorsitz bei der Hamburger Hafen und Logistik AG, kurz HHLA. Ihr strategisches Ziel: Hamburg zu einem Knotenpunkt auf der Neuen Seidenstraße nach China entwickeln.



Britta Seeger

Sie führte in Korea als erste ausländische Frau in der Automobilbranche ein ausländisches Unternehmen. Als Geschäftsführerin bei Mercedes-Benz Korea hat Seeger nicht nur neue Arbeitskonzepte eingeführt und die Führungskräfte auf Trab gebracht, sondern auch die Vielfalt Koreas zu schätzen gelernt: Trubel in Seoul versus besinnliche Einkehr im Tempel. Am 1. Januar 2017 wurde sie in den Konzernvorstand berufen, Mercedes Benz Cars, Daimler AG.



Janina Kugel

Seit sie in der Personalabteilung wirbelt, gibt es keine Fotos mehr auf Bewerbungsbögen. Damit sollen unbewusste Vorurteile ausgeschaltet werden. Außerdem hat sie im Siemens-Konzern das Einzelbüro abgeschafft, den festen Schreibtisch und das Festnetztelefon. Ihre Mammutaufgabe als Vorstand und Chief Human Resources Officer, Siemens AG: den Stellenabbau im Energiebereich umsetzen. Schon seit 2001 arbeitet sich die Volkswirtschaftlerin bei der Siemens AG stetig nach oben.



Dr. Simone Bagel-Trah

Sie wurde die allererste Frau in dieser Position überhaupt bei einem Dax-Konzern, als sie 2009 die Leitung des Aufsichtsrats des Konsumgüterriesen Henkel mit 250.000 Beschäftigten übernahm. Zuvor hatte die Biologin ihr eigenes kleines Forschungsunternehmen betrieben. Dann holte sie ihre Familiengeschichte ein: Die Urenkelin des Henkel-Firmengründers bündelt als Aufsichtsratschefin der Henkel AG & Co. KGaA die Interessen der Aktionäre und der Henkel-Erben.



Rachel Empey

Ihr Lieblingsziel für Wanderungen – die Alpen – ist seit einem Jahr etwas schwieriger zu erreichen. Von der Münchner Telefonica Deutschland kam die studierte Mathematikerin zu Fresenius nach Frankfurt, als Finanzvorstand. Bei der Telefonica hat sie in gleicher Position Milliarden deals eingefädelt, unter anderem die Übernahme des Konkurrenten E-Plus. Ihre Karriere begann die Engländerin als Wirtschaftsprüferin bei Ernst & Young und Business Analyst bei Lucent Technologies.

Themen & Trends

Olaf Strohm / Redaktion

MEHR TUN FÜR VIELFALT

Vielfalt und eine wertschätzende Kultur werden als wichtig für den Unternehmenserfolg anerkannt, sie werden aber noch nicht ausreichend verfolgt. Diese Erkenntnis belegt die aktuelle Studie „Achieving Results: Diversity & Inclusion. Actions With Impact“. Die von Newsweek Vantage durchgeführte Studie basiert auf einer Befragung von mehr als 600 Mitarbeitern aus 35 Ländern, davon zu 80 Prozent Führungskräfte. Drei von fünf der Befragten und drei von vier Top-Führungskräften geben an, die Bedeutung von Diversity und Inklusion sei in der Strategie ihrer Organisation klar sichtbar. Dennoch geben nur zwei von fünf an, dass sie auf dem richtigen Weg sind, um ihre Diversity- und Inklusions-Ziele zu erreichen. www.newsweek.com

FRAUEN WEITERHIN IM NACHTEIL

Die Unterschiede zwischen Männern und Frauen in der Arbeitswelt sind nach wie vor groß: Während lediglich 14 Prozent der Frauen in einer Leitungsposition arbeiten, sind es bei den Männern 32 Prozent. Auch Frauen in Führungspositionen erleben Benachteiligungen gegenüber ihren männlichen Kollegen: Sie führen im Durchschnitt 18 Mitarbeitende weniger als Männer und fühlen sich bei Beförderungen oder Gehaltserhöhungen häufiger übergangen. Dies belegen die aktuellen Daten des Monitors „Chancengleichheit von Frauen und Männern am Arbeitsplatz“ der Initiative Neue Qualität der Arbeit für die 770 Personalverantwortliche sowie 7.100 Beschäftigte befragt wurden. www.inqa.de

INSTRUMENTE FÜR MEHR DIVERSITY

Wie vielfältig ist die Belegschaft meines Unternehmens? Wie kann ich ein Leitbild der Vielfalt entwickeln? Wie werden Führungskräfte sensibel für Vielfalt? Die Toolbox des Projekts „SoViel – Soziale Vielfalt produktiv managen“ gibt Unternehmen und Verwaltungen Instrumente an die Hand, wie sie Vielfalt fördern und Problemen vorbeugen können. Dabei geht es nicht nur um die klassischen sechs Diversity-Dimensionen Alter, Geschlecht, Herkunft, sexuelle Orientierung, Religion und Behinderung, auch Unterschiede zwischen Festangestellten und Leiharbeitern, Fachkräften und Ungelernten oder Mitarbeitern verschiedener Abteilungen werden thematisiert. www.soviel-projekt.de

INQA-CHECK

Die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) veröffentlicht unter dem Begriff „INQA-Check“ Analyse-Instrumente zu verschiedenen Themen. Der Check zur INQA-Themensäule „Chancengleichheit & Diversity“ unterstützt insbesondere Mittelständler dabei, die Potenziale einer vielfältigen Belegschaft zu erkennen und zu nutzen. Er ergänzt die bisherige Check-Reihe zu den Themen Führung, Gesundheit sowie Wissen & Kompetenz und zeigt konkrete Handlungsfelder in Bezug auf die vielfältigen Blickwinkel und Fähigkeiten der Mitarbeiter auf. Weitere Beratung für die Anwendung des Checks bietet die Offensive Mittelstand. Weitere Infos auf www.inqa.de und www.offensive-mittelstand.de

LEBEN UND ARBEITEN IN DEUTSCHLAND

Wie muss eine Bewerbung in Deutschland aussehen? Wie beantrage ich ein Visum und worauf muss ich dabei achten? Wie funktioniert die Sozial- und Krankenversicherung in Deutschland? In welchen Bundesländern könnte ich mich wohlfühlen? Interessierte Fachkräfte aus dem Ausland können sich bei dem Portal make-it-in-germany.com über alle Aspekte des Lebens und Arbeitens in Deutschland informieren. Eine Jobbörse ergänzt die Informationen,

»Vielfalt schafft eine bessere Gesellschaft«

Der Frauenanteil in der Beraterbranche müsste höher sein, findet Ralf Feierabend, Gründer und Chairman von ConMoto – und tut eine Menge, um ihn zu erhöhen.



Dr.-Ing. Ralf Feierabend
Gründer und Chairman,
ConMoto Consulting
Group GmbH

Herr Feierabend, Sie haben vor drei Monaten bei ConMoto ein hochflexibles Arbeitszeit-Modell eingeführt. Wie sieht dieses aus?

Unser Modell geht, nach Abzug von Urlaub und Tagen für interne Meetings, von durchschnittlich 180 projektbezogenen Arbeitstagen pro Jahr und Mitarbeiter aus. Wir zahlen unseren Angestellten ein Festgehalt für 120 Arbeitstage, und jeder entscheidet selbst, ob er vier oder fünf Tage pro Woche arbeitet. Ab dem 121. Arbeitstag kommt eine Tagesprämie in Höhe von fünf Prozent des Monatsfixums hinzu. Auf diese Weise können Kollegen auch mal 45 Tage am Stück Urlaub machen und müssen das nur mit dem Projektleiter absprechen. Daneben gibt es die Möglichkeit einer 3-Tage-Woche bei 85 Prozent des Monatsfixums. Dies wird gern von Müttern genutzt, aber auch von älteren Mitarbeitern, die langsam aus dem Berufsleben aussteigen wollen.

Wer profitiert von dieser Neuerung?

Im Prinzip alle, auch die, die bisher die traditionellen fünf Tage arbeiten. Denn auch sie können jederzeit flexibel wechseln. Entsprechend groß ist die Akzeptanz bei den Mitarbeitern. Besonders kommt das Modell natürlich den Eltern zugute, sowohl den Müttern als auch den geschiedenen Vätern mit festen Umgangstagen. Es wird übrigens auch auf der Führungsebene gern genutzt.

Wie schätzen Sie generell den Anteil der Frauen in der Beraterbranche ein?

Bei ConMoto schwankt er stark. Vor etwa 15 Jahren hatten wir noch 35 Prozent Frauen, einige von ihnen haben während ihrer Zeit bei uns mehrere Kinder geboren. Aktuell sind es weniger als 10 Prozent. Wir hoffen, wieder mehr Frauen ins Unternehmen zu bekommen. Generell gibt es in der Beraterbranche zu wenige Frauen. Dabei haben sie nicht zuletzt dank ihrer oft gut ausgeprägten empathischen Fähigkeiten deu-

tliche Vorteile gegenüber den männlichen Kollegen.

Was tut ConMoto – abgesehen vom Arbeitszeitmodell – um mehr Frauen zu gewinnen?

Wir haben schon Inserate in großen Medien wie der WirtschaftsWoche geschaltet, in denen wir speziell die Frauen ansprechen. Das war nur mäßig erfolgreich, genau wie das Engagement eines Headhunters, der für uns nach Kandidatinnen sucht. Nach wie vor sind 95 Prozent unserer Bewerber Männer. Unsere wenigen Bewerberinnen spiegeln uns jedoch wider, dass es vor allem der Unternehmensauftritt ist, der sie überzeugt. Wir versuchen, als Berater immer den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen und werden dies künftig noch deutlicher kommunizieren. Zudem engagieren wir uns für soziale Projekte, zum Beispiel für die Inklusion von Menschen mit Behinderungen.

ConMoto ist Mitzeichner der Charta der Vielfalt. Was hat Sie an dieser Idee überzeugt?

Ich bin überzeugt davon, dass ein Klima der Vielfalt hilft, eine bessere Gesellschaft zu schaffen. Wir leben diese Vielfalt schon heute aktiv: Bei unserer letzten Weihnachtsfeier waren 21 Muttersprachen vertreten. Auch die Inklusionsquote erfüllen wir nicht aus Pflicht, sondern aus tiefer Überzeugung.

CONMOTO - WIR BRINGEN BEWEGUNG

ConMoto berät seit 1990 Unternehmen in den Bereichen Produktion, Logistik, Instandhaltung, Beschaffung, Innovation und Entwicklung. Unsere führungserfahrenen Berater erarbeiten mit innovativen Methoden und durch partnerschaftliches Handeln Lösungen und setzen diese systematisch um. Dadurch verändern wir Strukturen und Prozesse effizient und schaffen eine nachhaltige Wertsteigerung für unsere Kunden.

In der Musik heißt con moto „bewegt“ oder „mit Bewegung“. Wir haben uns diesen Namen gegeben, weil wir überzeugt sind, dass Beratung erst dann erfolgreich ist, wenn sich wirklich etwas bewegt.

Impulse:

Wie kann die Rolle von Frauen in der Wirtschaft gestärkt werden?



SUSANN HOFFMANN
Gründerin
EDITION F

... die Theaterwissenschaftlerin sagt: Dramen & Erfolge sind auch Teil der Wirtschaft.

Wir müssen immer bei uns selbst anfangen: Ellenbogen oder helfende Hand. Das ist eine der ersten Entscheidungen, wenn es darum geht uns gegenseitig zu stärken. Und das über Hierarchiedenke und Aufstiegskampf hinweg. Als Gesellschaft sollten wir außerdem anfangen, nicht immer wieder die Stereotype zu bedienen. Über New Work reden ist toll. New Work-Ideen zum Standard zu machen noch besser.



MARIE-LUISE KOLLMORGEN
Partnerin
Rechtsanwälte Kollmorgen

... die Diplom-Kauffrau und Fachanwältin für Gesellschaftsrecht weiß: Frauen gründen und führen anders.

Genau in der Planung und vorsichtig bei den Finanzen: so erlebe ich Frauen bei der Führung ihrer Unternehmen. Das kann sehr vorteilhaft sein. Aber, Frau kann auch in der Planung steckenbleiben oder in die Liquiditätsfalle tappen. Stärkt man bei Frauen hier das Problembewusstsein, kommen häufig ganz andere Ansätze heraus. Denn Frauen streben häufig auch einen positiven, gesellschaftlichen Input an.



GUDRUN MÜLLER
Leiterin Stabstelle Diversity & Soziales
Fraport AG

... das Motto der Diplom-Soziologin lautet: Dranbleiben und Vorleben – Vielfalt bereichert.

Unsere Aufgaben sind so vielfältig wie unsere 22.000 Beschäftigten am Flughafen. Ziel ist es, diese Vielfalt erfolgreich zu managen. Dazu gehört, die unterschiedlichen Erfahrungen und Sichtweisen zu schätzen, zu nutzen und diese Vielfalt auch auf unseren Fach- und Führungsebenen zu repräsentieren. Gemischte Teams erweitern Perspektiven. Das stärkt und leitet uns für die zukünftigen Herausforderungen.



KERSTIN OSTER
Vorständin Personal und Soziales
Berliner Wasserbetriebe

... die studierte Betriebswirtin war zuvor als Geschäftsführerin und Director Human Resources tätig.

Vielfalt kann man nicht von oben verordnen, Vielfalt muss ein Unternehmen leben. Das bedeutet, dass alle Beschäftigten an einem Strang ziehen und gemeinsame Werte achten. Dazu gehört eine Kultur des respektvollen Miteinanders, in der sich alle auf Augenhöhe begegnen, ungeachtet etwa von Geschlecht, Alter, Herkunft, Behinderung, Religion oder sexueller Orientierung. Diese Kultur schaffen wir bei den Wasserbetrieben gemeinsam.

**Woanders ist
es ein Job.
Hier eine
Aufgabe.**



**Eine klare Entscheidung.
Für eine Karriere mit Perspektive.
Jetzt informieren unter:
netzdermoeglichkeiten.de**

**Berliner
Wasserbetriebe**
Ohne uns läuft nix.

Diversity ist bei uns kein bloßes Lippenbekenntnis



Wir leben eine Kultur, die Initiative unterstützt und Kreativität fördert. Unterschiede und Gemeinsamkeiten aller vereinen wir zu einem großen Ganzen. Damit liefern wir unseren Mandanten - neben unserer Expertise - den bestmöglichen Service.

