

Mehr Frauen in Führungspositionen – Regionale Bündnisse für Chancengleichheit

Abschlussbericht



Projektlaufzeit: November 2011 bis Februar 2016



Inhaltsverzeichnis	Seite
Ziele und Rahmen des Programms	3
Zielerreichung	4
Herausforderungen	6
Erfolgsfaktoren	8
Regionale Zusammenarbeit – Mehrwert für Wirtschaft und Region	10
Lessons Learnt: Zentrale Erkenntnisse des Programms	12
Ausblick	14
Anhang: Beteiligte Unternehmen in den Regionen	16

Ziele und Rahmen des Programms

Die Regionalen Bündnisse wurden 2012 ins Leben gerufen, um Unternehmen dabei zu unterstützen ihren Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen.

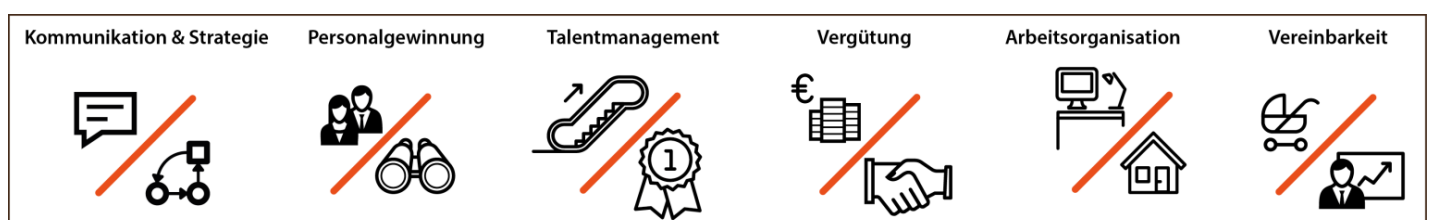
Im Rahmen des Stufenplans, der Wegbereiter für das 2015 in Kraft getretene Gesetz zur Geschlechterquote war, sollten Unternehmen mit Hilfe freiwilliger Selbstverpflichtungen mehr Frauen der Weg in Führungsverantwortung ermöglichen. In diesem Kontext bot das Programm Regionale Bündnisse die Möglichkeit, unternehmensindividuelle Zielgrößen in einem beobachtbaren Rahmen jenseits von gesetzlichen Verpflichtungen zu testen. Die Erkenntnisse des Programms bieten deswegen wichtige Einblicke in die zu erwartenden Ergebnisse des „Gesetzes zur gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst“.

Ziel der Regionalen Bündnisse war es, das Thema Chancengleichheit als wichtigen Wirtschaftsfaktor in die breite Unternehmenslandschaft zu tragen. Für die beteiligten Unternehmen bot dies die Möglichkeit, in dem komplexen Veränderungsprozess hin zu mehr Frauen in Führung kompetente Unterstützung zu erhalten und als attraktiver Arbeitgeber bundesweit sichtbar zu werden. Die regionale Vernetzung innerhalb der Bündnisse ermöglichte die Zusammenarbeit von Politik (Landräte, (Ober-)Bürgermeister/innen, kommunale Gleichstellung und/oder Wirtschaftsförderung) und den Unternehmen vor Ort, um Unterstützungsbedarfen schneller gerecht zu werden, Erfahrungswissen auszutauschen und die Standortattraktivität zu erhöhen.

Bundesweit beteiligten sich zehn Regionen in neun Bundesländern: die Städte Bautzen, Dülmen, Regensburg, Rostock und Salzgitter sowie der Burgenlandkreis, der Lahn-Dill-Kreis, die Kreise Lörrach, Unna und Saarlouis. In den zehn Regionen nahmen insgesamt rund 100 Unternehmen am Programm teil. Damit stellten die Regionalen Bündnisse für Chancengleichheit Deutschlands größtes Unternehmensbündnis für mehr Frauen in Führungspositionen dar. Unter den beteiligten Unternehmen waren kommunale wie private, große wie mittelständische Unternehmen vertreten. Die meisten lagen in einer Größenordnung zwischen 50 bis 2000 Beschäftigten und gehörten einer der fünf meistvertretenen Branchen an: Metall- und Maschinenbauindustrie, Gesundheits- und Sozialwesen, Energiewirtschaft, Banken und Versicherungen sowie Transport und Verkehr.

Zielgrößenbestimmung und Handlungsfelder

Zentraler Bestandteil des Programms war die freiwillige Zielgrößenbestimmung der beteiligten Unternehmen. Nach einer Strategieberatung durch die EAF Berlin setzten sich die Unternehmen in der zweiten Jahreshälfte 2012 individuelle Ziele für mehr Frauen in Führungspositionen, die bis Anfang 2015 erreicht werden sollten. Darüber hinaus wurden während der Strategieberatung flankierende Maßnahmen in sechs Handlungsfeldern entwickelt, um die Zielerreichung zu unterstützen und den Kulturwandel in den Unternehmen zu befördern.



Die zentralen Handlungsfelder waren Kommunikation und Strategie, Personalgewinnung, Talentmanagement, Arbeitsorganisation, Vergütung und Vereinbarkeit.

Die Abschlussbefragung gibt einen Einblick in die Erfahrungen, Erkenntnisse, Erfolge und Herausforderungen der beteiligten Akteure. Hierfür wurden die Unternehmen zu den Frauenanteilen in Führung (Vorstand/Geschäftsführung und die beiden Ebenen darunter) in den Jahren 2012 und 2015 sowie zu ihren selbst definierten Zielsetzungen im Rahmen des Programms befragt. Außerdem wurden Erfolgsfaktoren und Herausforderungen sowohl in Hinblick auf Zielgrößen als auch bei der Umsetzung flankierender Maßnahmen ausgewertet.

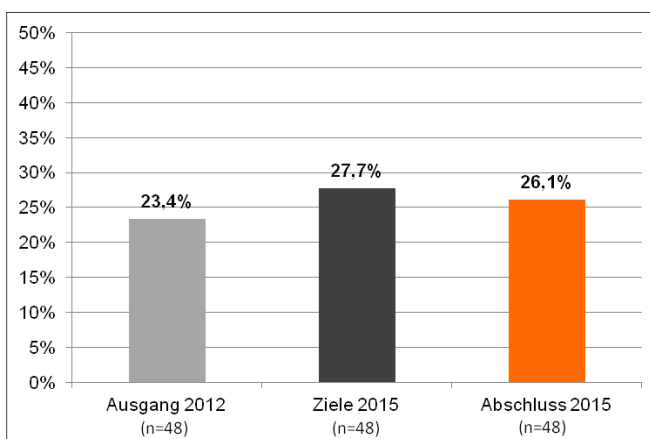
Zielerreichung

Zu Beginn des Programms im Jahr 2012 lag der durchschnittliche Frauenanteil in Führungspositionen in den beteiligten Unternehmen bei 23,4 Prozent. Zwei Jahre später, Ende 2014, lag der Anteil knapp 3 Prozentpunkte höher bei 26,1 Prozent. Verglichen mit der Ausgangssituation konnte damit eine Steigerung von rund 11 Prozent erreicht werden¹.

Die erreichte Veränderung liegt etwas unterhalb der Zielgrößen, die die Unternehmen zu Beginn des Programms definiert hatten – es war ein durchschnittlicher Frauenanteil von 27,7 Prozent anvisiert. Dennoch liegt die Entwicklung deutlich über dem Bundesdurchschnitt deutscher Unternehmen, in dem der Frauenanteil im gleichen Zeitraum lediglich um knapp einen Prozentpunkt gestiegen ist (von 20,3 auf 21,2 Prozent)².

Bei der Zielerreichung zeigt sich, dass die Unternehmen des Gesundheits- und Sozialwesens den Frauenanteil in Führung am stärksten erhöhen konnten und im Projektzeitraum von 28,9 auf 33,4 Prozent steigerten. Da in dieser Branche traditionell viele Frauen arbeiten, ist die Erhöhung erfreulich aber nicht unerwartet – überraschender ist die Erhöhung des Frauenanteils in der Transport- und Logistikbranche, die mit einer Steigerung von 4,2 Prozentpunkten auf 25,8 Prozent dem Gesundheitswesen dicht auf den Fersen ist. Die Unternehmen der Banken und Versicherungen, Metallindustrie, Energiewirtschaft und Technologiebranche haben ihren Frauenanteil durchschnittlich um rund einen Prozentpunkt erhöht. Unternehmen des Bau- und Immobiliengewerbes konnte mit einer Erhöhung von 2,1 Prozentpunkten (von 27,9 auf 30 Prozent) sogar über die selbstgesetzten Ziele hinausgehen.

Ziele und Zielerreichung, Durchschnitt aller Unternehmen

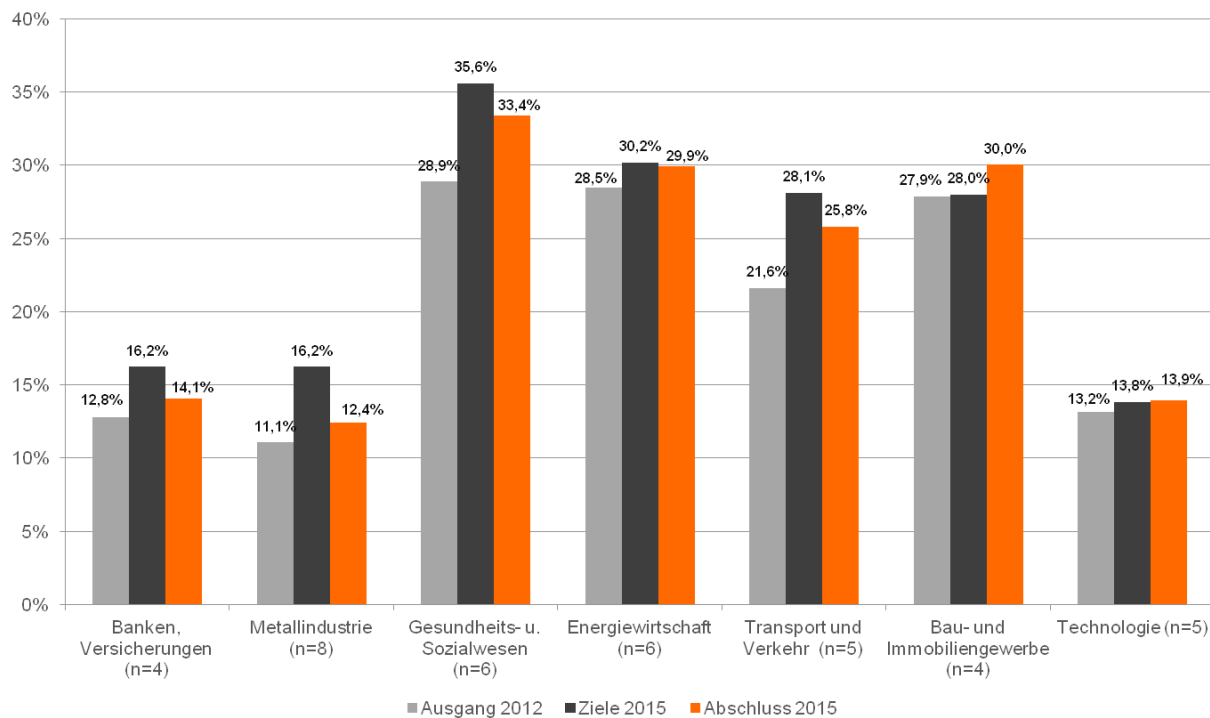


¹ Insgesamt haben sich 65 Unternehmen an der Abschlussbefragung beteiligt. Von 48 der befragten

² Bisnode Deutschland GmbH (2015): Studie 2015. Frauen im Management



Ziele und Zielerreichung, Unternehmen nach Branche



Was man nicht messen kann, kann man nicht verändern

Die positiven Veränderungen – auch im Vergleich zum Durchschnitt der deutschen Unternehmenslandschaft – deuten darauf hin, dass es einen positiven Effekt hat, wenn ein Unternehmen das Thema Chancengleichheit mit konkreten Zielgrößen hinterlegt. Es zeigt aber auch, dass selbst mit konkreten Zielgrößen keine Siebenmeilenschritte zu erwarten sind: eine Erhöhung des Frauenanteils um ein bis zwei Prozentpunkte pro Jahr liegt der Erfahrung der Regionalen Bündnisse nach im Bereich des Möglichen und des Realistischen. Das klingt zunächst ernüchternd, hat jedoch verschiedene Gründe. Zum einen gab es in dem vergleichbar kurzem Zeitrahmen von 2,5 Jahren in vielen Unternehmen nicht genug Fluktuation in den Führungsebenen, um signifikant mehr Positionen mit Frauen zu besetzen. Zum anderen sind die Veränderungen – wenn in absoluten Zahlen betrachtet – teils größer als man denkt: je nach Unternehmensgröße und Führungsebene kann eine Erhöhung um einen Prozentpunkt pro Jahr bedeuten, dass jede dritte Beförderung an eine Frau geht.

In vielen Unternehmen ist ein Zuwachs an Frauen auf den mittleren und unteren Führungsebenen erfolgt. Wenngleich dies nicht sofort in den Top-Positionen spürbar ist, hat der sich füllende Talentepool eine zentrale Funktion, um langfristig mehr Frauen den Weg in Führungspositionen zu ermöglichen.



Herausforderungen

Mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen erfordert mehr als an einzelnen Stellen den weiblichen Headcount zu erhöhen – es braucht vielmehr einen umfassenden Veränderungsprozess im Unternehmen. Um diesen Kulturwandel nachhaltig zu gestalten und messbar zu machen, sind Zielgrößen ein wichtiges Instrument. Im Austausch mit den Unternehmen der Regionalen Bündnisse wurden fünf Faktoren deutlich, die es Unternehmen erschweren bzw. ermöglichen Ziele zu setzen und diese auch zu erreichen.

Fehlende Datenbasis

Ein Initialproblem bei der Zielgrößenbestimmung ist vor allem bei mittelgroßen Unternehmen ein häufig nicht ausreichendes HR-Controlling der Frauenanteile auf den verschiedenen Führungsebenen. Größere Unternehmen mit komplexen Hierarchiestrukturen stehen wiederum oft vor der Herausforderung, über keine durchgängige Definitionen von Führungshierarchie (z.B. in einer Matrixstruktur) bzw. keine daran orientierte Datengrundlage der Frauenanteile zu verfügen, um die Zielgrößen auf die verschiedenen Führungsebenen herunter zu brechen. Das Unternehmen Continental am Standort Regensburg nahm dies zum Anlass, im Rahmen des Programms gemeinsam mit dem unternehmensinternen Women's-Excellence-Netzwerk systematisch ein neues Reporting-System einzuführen.

Verlust von Treibern

Doch auch wenn ein Unternehmen diese erste Hürde genommen und Zielgrößen definiert hat, gibt es andere Faktoren, die die Zielerreichung erschweren. Besonders wichtig sind hierfür Treiber im Unternehmen, die das Thema am Leben erhalten und es immer wieder auf die Agenda setzen. Dafür ist zum einen das Commitment der Unternehmensleitung unerlässlich. Ihre Aufgabe ist es, die Themen Chancengleichheit und Vielfalt in die Unternehmensstrategie mit aufzunehmen und als nachhaltiges Vorhaben zu kommunizieren. Zum anderen braucht es jedoch engagierte Personen, die das Thema operativ vorantreiben, Multiplikatoren gewinnen und konkrete Maßnahmen in den verschiedenen Unternehmensbereichen anstoßen. Während der Programmlaufzeit wurde deutlich, dass der Ausfall dieser Treiber – zum Beispiel weil sie das Unternehmen verließen, eine andere Position übernahmen oder aufgrund von Restrukturierung nicht mehr zuständig waren – maßgeblichen Einfluss auf den Erfolg des Programms im Unternehmen hatte. Das spricht sehr dafür, die Verantwortung für den Veränderungsprozess hin zu mehr Frauen in Führung nicht auf die Schultern einer einzelnen Person zu legen. Stattdessen empfiehlt sich, ein interdisziplinäres Projektteam zu berufen, das gemeinsam das Thema Chancengleichheit engagiert vorantreibt.

Frauen für Führung begeistern

Weitere Herausforderungen können für Unternehmen in der Personalgewinnung und -entwicklung liegen, wenn der Bewerberinnen- und Talentepool nicht ausreichend gefüllt ist. In den Regionalen Bündnissen galt das insbesondere für technische Berufe. Vor allem in Branchen, in denen traditionell wenige Frauen vertreten sind, besteht deswegen großer Handlungsbedarf in Sachen weiblicher Nachwuchsförderung, um überhaupt geeignete Potenzialträgerinnen für eine Führungsposition zu haben.

Teilweise ist dies auch auf den ländlichen Standort mancher Unternehmen zurückzuführen: vermehrt wurde berichtet, dass das Frauenbild in der Region eher traditionell sei und Frauen häufig ab dem ersten Kind in Teilzeit arbeiten.



Angesichts der zahlreichen Widerstände ist es für Frauen nach wie vor vergleichsweise weniger attraktiv als für Männer, in eine Führungsposition aufzusteigen. Sie müssen sich möglicherweise mit dem Vorwurf der Quotenfrau auseinandersetzen, handeln entgegen gesellschaftlicher Rollenerwartungen, schultern häufig die Herausforderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie und sind oft die einzige oder eine von wenigen Frauen auf ihrer Ebene. Vor diesem Hintergrund verwundert es wenig, dass viele Unternehmen die Erfahrung machten, dass ihre weiblichen Talente zurückhaltender sind gegenüber der Übernahme von Führungsverantwortung als das bei den Männern der Fall ist.

Frauen in Führung müssen eine Selbstverständlichkeit werden. Doch um Führung für Frauen interessanter und erreichbarer zu machen, müssen sich auch Karrierewege und Unternehmenskulturen ändern. Das in vielen Unternehmen herrschende Verständnis von Führung mit starker Präsenzkultur und wenig Arbeitsflexibilität ist schon heute nicht mehr zeitgemäß und wird zukünftig immer wenige Menschen – Frauen wie Männer – davon überzeugen, Führung zu übernehmen.

Umgang mit Widerständen

In jedem Veränderungsprozess gibt es Widerstände, dabei ist der Prozess hin zu mehr Frauen in Führung keine Ausnahme. Das Besondere beim Thema Chancengleichheit ist jedoch, dass gesellschaftliche Rollenbilder, Normen und öffentliche Debatten diese Widerstände häufig noch befeuern. Widerstände gegen Chancengleichheit innerhalb des Unternehmens können von unterschiedlichen Seiten ausgehen, sowohl von Männern als auch von Frauen. So berichtete ein Unternehmen von großen Vorbehalten einiger Männer gegenüber Frauen in Führungspositionen, vor allem in technischen Bereichen. Ebenfalls häufig verbreitet ist die Sorge vieler Männer, dass Beförderungen nun nicht mehr nach Leistung, sondern ausschließlich nach Geschlecht vergeben werden.

Widerstand ist dabei keineswegs immer offen. Verdeckter Widerstand äußert sich häufig in Desinteresse oder Veralberung des Themas, Nicht-Partizipation bis hin zu Sabotage von Maßnahmen. Auffällig ist, dass es meist nicht die Geschäftsleitungen sind, über die aktiver Widerstand berichtet wurde, sondern Vertreter/innen des mittleren Managements. Die Geschäftsführungen stehen bei vielen der befragten Unternehmen grundsätzlich hinter dem Thema. Gleichzeitig wurde manches Mal deutlich, dass einige Unternehmensleitungen Chancengleichheit zwar bejahen, es aber weder proaktiv vorantreiben noch dazu bereit sind, (Human-)Ressourcen für mehr Chancengleichheit zur Verfügung zu stellen.

Widerstand zeigte sich jedoch nicht nur unter den Männern. Frauen in mehreren Unternehmen befürchteten als „Quotenfrau“ betrachtet zu werden und standen deswegen jeglicher Art vermeintlicher „Frauenförderung“ sehr kritisch gegenüber. Dennoch wurden, wenngleich viele sich tendenziell gegen Quoten und verbindliche Zielgrößen aussprachen, gesetzliche Vorgaben als notwendiges Instrument genannt, um tatsächliche Veränderungen herbeizuführen.

Ressourcenknappheit

Generell sind Ressourcen für das Thema Chancengleichheit eine zusätzliche Herausforderung. Vor allem für kleine und mittlere Unternehmen stellt die zeitliche, personelle wie finanzielle Ressourcenknappheit ein teils massives Problem bei der Umsetzung von Chancengleichheit dar. Oft steht den Personen, die zum Thema arbeiten (meist aus dem HR-Bereich), keinerlei Unterstützung zur Verfügung. Genauso berichten einige der operativ Ver-

antwortlichen, dass ihre Arbeit in diesem Bereich gering bis gar nicht wertgeschätzt wird. Ein größeres Unternehmen berichtet allerdings davon, dass im Zuge des Umdenkens von Unternehmenskultur und Führung sogar mehr Ressourcen für Personalentwicklung bereit gestellt werden konnten.

Erfolgsfaktoren

Wenngleich es in fast allen Unternehmen Hürden zu überwinden gab, wurden auch viele Erfolge erreicht. Mit den Erfahrungen der Regionalen Bündnisse zeichnen sich eine Reihe von Erfolgsfaktoren ab, die wichtig für das zielgerichtete Voranbringen von Frauen in Führungspositionen sind.

Realistische Zielgrößen definieren

Für die Mehrheit der teilnehmenden Unternehmen war die Definition von Zielgrößen ein effektiver Weg, um Chancengleichheit in ihrem Unternehmen voranzubringen. Unabhängig davon, ob die Ziele zu 100 Prozent erreicht wurden, waren der Prozess der Strategieberatung, Zielsetzung sowie die Umsetzung von Maßnahmen in den Handlungsfeldern für die meisten Unternehmen aufschlussreich und gewinnbringend. Insbesondere die operativ Verantwortlichen berichteten, dass durch den Prozess die Aufmerksamkeit, Aufgeschlossenheit und das Verständnis der Unternehmensleitung für Chancengleichheit gesteigert wurde.

Kritisch für den Erfolg ist zunächst, *ambitionierte aber realistische* Ziele zu setzen. Es ist niemandem geholfen, wenn nach den Sternen gegriffen wird und das Vorhaben dann zum Scheitern verurteilt ist. Im Gegenteil: Das Verfehlen unerreichbar hoher Zielgrößen kann für alle Beteiligten frustrieren sein und das Standing des Vorhabens gefährden. Zudem gilt es, Qualitätskriterien hoch zu halten und einzelne Frauen nicht in Positionen zu befördern, denen sie nicht gewachsen sind. Wenn diese Frauen dann scheitern, befeuert das nur die Zweifler. Stattdessen bedarf es einer gründlichen Analyse, welche Zielgrößen auf den verschiedenen Führungsebenen individuell richtig und realistisch sind. Dabei sollten aktuelle und frühere Personalzahlen, die Anzahl weiblicher Potenzialträgerinnen, Fluktuation und Beförderungszyklen in die Kalkulation einfließen. Die Zielgrößen dürfen dabei ruhig ambitioniert sein, um tatsächliche Veränderungen zu erreichen.

Unternehmen, die bisher nur wenige Frauen in Führungspositionen haben, sollten sich vor allem zu Beginn vor allem darauf konzentrieren, ihren Talentepool aufzubauen und Potenzialträgerinnen in den unteren und mittleren Führungsebenen zu entwickeln. Diese können dann intern in die höheren Führungsebenen aufrücken und das Unternehmen muss weniger weibliche Topführungskräfte von extern einkaufen. Denn wenngleich externe Führungsfrauen viel Erfahrungswissen und einen frischen Blick auf das Unternehmen mitbringen, sind sie meist nicht mit den Arbeitsabläufen vertraut und es fehlen ihnen die für den Aufstieg wichtigen internen Netzwerke.

Ganzheitliche Maßnahmen implementieren

Die Unternehmen der Regionalen Bündnisse entwickelten in einem Strategieworkshop mit den Expert/innen der EAF Berlin flankierende Maßnahmen zur Unterstützung der Zielerreichung. Dabei sollten nicht nur einzelne Angebote, beispielsweise zur Vereinbarkeit von Karriere und Privatleben Implementierung finden, sondern möglichst vernetzte und ganzheitliche

Maßnahmenpakete geschnürt werden. Die Unternehmen setzten vor allem in den Handlungsfeldern Kommunikation und Strategie, Personalgewinnung, Talentmanagement, Arbeitsorganisation und Vereinbarkeit konkrete Maßnahmen um.

Im Bereich Kommunikation fokussierten einige Unternehmen zum Beispiel auf die geschlechtergerechte Ansprache in Stellenanzeigen und auf der Homepage oder die interne Kommunikation von Beispielen guter Praxis. Einige Unternehmen implementierten auch grundlegend strategische Maßnahmen, wie die Anpassung der strategischen Firmenleitlinien zur Förderung von Chancengleichheit oder die Entwicklung flexibler Arbeitsmodelle. Diese neuen Arbeitsmodelle sollten auch Homeoffice, Gleitzeit und (Führung in) Teilzeit ermöglichen, oder, wie im Fall des Dienstleistungsunternehmens Omniga in Regensburg eine Vertrauensarbeitszeit etablieren.

Auch in Auswahlprozessen wurde verstärkt auf Chancengleichheit geachtet, um die Wirkung unbewusster Wahrnehmungsverzerrungen und Rollenstereotype zu vermindern. Zudem gab es kreative Ideen, um Männer und Frauen für eher geschlechteruntypische Berufe zu gewinnen: Das Marienhaus Klinikum in Saarlouis nahm sich beispielsweise vor, den Arbeitsmarkt ausscheidender Bundeswehr-Führungskräfte zu erschließen.

Die Entwicklung einer nachhaltigen Nachfolgeplanung beschäftigte viele Unternehmen auch im Bereich Personal- und Talentmanagement. So wurden in mehreren Unternehmen Mentoring-Programme, Workshops und Weiterbildungen angeboten sowie Netzwerke für weibliche Nachwuchs- und Führungskräfte gegründet. Regelmäßige Förder- und Entwicklungsgespräche gehörten genauso zu den umgesetzten Maßnahmen wie spezielle Nachwuchsförderungs- bzw. Führungskräfteentwicklungsprogramme.

Um die Vereinbarkeit von Karriere und Privatleben zu unterstützen, stellten die Unternehmen der Regionalen Bündnisse die Kinderbetreuung beispielsweise durch Ferienprogramme, betriebsnahe oder eigene Kindergärten, -krippen und andere Angebote sicher. Außerdem wurden Kontakthalteprogramme für Mitarbeiter/innen in Elternzeit eingeführt und Zuschüsse für die Kinderbetreuung gewährt.

Transparent und nachhaltig kommunizieren

Dreh- und Angelpunkt eines jeden Veränderungsprozesses ist zielgruppenorientierte und fortwährende interne und externe Kommunikation. Auch für viele der Bündnisunternehmen spielte die Kommunikation rund um Chancengleichheit eine bedeutende Rolle, um Beschäftigte und Führungskräfte für das Thema zu sensibilisieren und mitzunehmen. Hier „dranzubleiben, die Fahne hochzuhalten und sichtbar zu sein“ wurde als besonders wichtig für die Wahrnehmung und das Standing des Themas erachtet. Der fortlaufende Dialog mit den verschiedenen Stakeholdern führte zur verstärkten Berücksichtigung und Förderung von Chancengleichheit, vor allem im Recruiting und in der Personalentwicklung. Hierfür eignen sich beispielsweise bereichsübergreifend besetzte Workshops zur gemeinsamen Entwicklung von Konzepten, Strategien und Handlungsplänen oder Feedbackrunden mit Führungskräften. Dabei ist es ratsam, die Ansprache nicht allein auf Frauen zu konzentrieren, sondern auch die Männer in den Blick zu nehmen und in das Vorhaben zu integrieren.

Das mittlere Management einbinden und Multiplikatoren gewinnen

Im Rahmen des Programms wurde häufig berichtet, dass sich vor allem das mittlere Management gegen Änderungen sperrte. Während Chancengleichheit sicher ein Top-Down The-



ma ist und das Commitment der Geschäftsführung/des Vorstands große Wichtigkeit für den Erfolg hat, ist es fast genauso wichtig, auch vor allem die Männer des mittleren Managements abzuholen und in den Prozess einzubinden. Denn das mittlere Management hat berechnete Vorbehalte. Sie geraten gleich von mehreren Seiten unter Druck: nicht nur liegt es in ihrer Verantwortung Frauen in ihrem Bereich in Führungspositionen zu entwickeln – mit allen Schwierigkeiten, die das unter Umständen je nach Branche mit sich bringen kann – sondern sie konkurrieren auch gleichzeitig auf Peer-Ebene mit Frauen, die vermeintlich „erwünschter“ in der nächsten Führungsebene sind. Hier gilt es Überzeugungsarbeit zu leisten und Vorteile für das Individuum (z.B. Qualifikationen von Frauen, Vorteile gemischter Teams etc.) herauszuarbeiten.

Denn es ist wichtig, möglichst viele Personen, Frauen wie Männer, ins Boot zu holen. Dazu gehören auch Multiplikatoren auf den verschiedenen Führungsebenen und in den verschiedenen Bereichen. Ein Bündnisunternehmen konnte beispielsweise einen Bereichsleiter in der Fertigung dafür gewinnen, das Thema als Multiplikator mit voranzutreiben. Es ist hilfreich, wenn die verschiedenen Business Units aktiv in den Prozess mit eingebunden sind, so dass Chancengleichheit kein „HR-Thema“ bleibt. Auch Botschafter/innen auf verschiedenen Führungsebenen, die sichtbar als Ansprechpartner für das Thema fungieren, tragen zum Erfolg maßgeblich bei.

Unternehmenskulturen verändern

Die befragten Unternehmen sind sich zudem weitestgehend einig, dass das Thema Chancengleichheit von der Geschäftsführung mitgetragen werden muss, damit es im Unternehmen umgesetzt werden kann. Der Leitung kommt an dieser Stelle eine Vorbildfunktion zu. Bei der Robert Bosch Elektronik GmbH ist Chancengleichheit zum Beispiel beim Arbeitsdirektor angesiedelt, der es mit einer ganzen Stabsabteilung vorantreibt.

Damit geht auch die Bereitschaft zur Veränderung von Unternehmenskulturen einher. Kulturwandel erfordert eine Unternehmenskultur, die bereit zur Veränderung ist. Das bedeutet nicht nur, dass sich einzelne Personen ändern müssen, auch die Art und Weise wie und wo gearbeitet wird, trägt zur Veränderung bei. Bei A. Raymond in Lörrach wird beispielsweise parallel zu den Regionalen Bündnissen ein Projekt zu Servant Leadership initiiert, das bei der Geschäftsführung hoch angesetzt ist und durch das mehr Dialogformen eingeführt wurden. Generell werden Unternehmen, die Transparenz, Flexibilität und Vielfalt als Werte in ihrer Kultur verankert haben, es leichter haben ihre Ziele zu erreichen.

Regionale Zusammenarbeit – Mehrwert für Wirtschaft und Region

Neben den unternehmensindividuellen Anstrengungen, den Frauenanteil in Führung zu erhöhen, war die regionale Vernetzung und Zusammenarbeit zentraler Bestandteil des Programms Regionale Bündnisse. Begleitet und koordiniert durch Vertreter/innen der kommunalen Gleichstellung und/oder der regionalen Wirtschaftsförderung trafen sich in jedem Bündnis zwischen sieben und zwölf beteiligte Unternehmen etwa quartalsweise zum Austausch im Thema Chancengleichheit.

Vorteil Vernetzung

Ihre Erfahrungen zeigen, dass der Austausch auf regionaler Ebene ein zentrales Element nicht nur für die unternehmensindividuelle Zielerreichung, sondern auch für die Erhöhung der Standortattraktivität der Region ist. Denn durch den regelmäßigen Austausch im Bündnis wurden zum einen die betriebsindividuellen Aktivitäten flankiert und zum anderen wurde Chancengleichheit damit nachhaltig auf die regionale Agenda gesetzt.

Nahezu alle Unternehmen, kleine wie große, betonen ausdrücklich den Mehrwert des entstandenen regionalen Netzwerks aus Vertreter/innen der Unternehmen sowie der Region (Kommune/Kreis, Wirtschaftsförderung, Arbeitsagentur, IHK etc.). Im Netzwerk wurde deutlich, dass viele Unternehmen an den gleichen Themen arbeiten. Der Erfahrungsaustausch war deshalb für alle Beteiligten hilfreich, um Ideen anzustoßen und sich konstruktiv zu Best Practices auszutauschen.

Synergien durch gemeinsame Aktivitäten

Durch den regelmäßigen Austausch zwischen Politik und Wirtschaft unter dem Fokus Chancengleichheit konnten zahlreiche Initiativen auf regionaler Ebene gemeinsam auf den Weg gebracht werden. Zum Beispiel organisierte das Bündnis in Dülmen sehr erfolgreich eine Bustour zu vier Bündnisunternehmen, um Schülerinnen mit Interesse an MINT Fächern die vielfältigen Arbeitsbereiche der Unternehmen vorzustellen. Die Unternehmen in Regensburg arbeiteten kontinuierlich mit der Ostbayerischen Technischen Hochschule Regensburg zusammen und organisierten gemeinsam mit der Hochschule einen Workshop rund um die Themen „Frauen in MINT“ und „Dual Career“. Im Zukunftworkshop im Bündnis Unna trafen sich 100 Auszubildende, um über ihre Erwartungen an Unternehmen zu diskutieren. Themen wie die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und Chancengleichheit spielten auch hier eine wichtige Rolle. Ebenfalls sehr erfolgreich war die Teilnahme der Bündnisunternehmen in Bautzen am Cross-Mentoringprogramm „Laurin“, einem Mentoring für weibliche Fach- und Führungskräfte in der Lausitz. Das Programm wurde durch die EAF Berlin begleitet.

Für die Regionen trug die Teilnahme am Programm außerdem dazu bei, das Thema „Frauen in Führungspositionen“ in der Öffentlichkeit zu verankern und mehr Aufmerksamkeit zu generieren. Zum Beispiel durch eine Wanderausstellung im Bündnis Bautzen mit dem Titel „Ich kann was bewegen“, in der Führungsfrauen aus Bündnisunternehmen portraitiert wurden und die fast dauerhaft ausgebucht war. Sie wurde an verschiedenen Orten ausgestellt, unter anderem in der Hochschule Zittau, der Volksbank Bautzen und der Agentur für Arbeit Bautzen. Oder die Kampagne "Kein Mädchen für alles" mit einer dazugehörigen Internetpräsenz (www.keinmaedchenfueralles.de) im Bündnis Saarlouis. Ebenfalls für Sichtbarkeit sorgte in Lörrach eine sehr erfolgreiche Portrait-Serie in der Badischen Zeitung. Insgesamt 13 Frauen in Führungspositionen aus der Region wurden dort im Portrait vorgestellt. Für eine Unternehmerin führte diese sogar zu neuen Aufträgen. Das Bündnis Burgenlandkreis schloss eine Vereinbarung zur strategischen Zusammenarbeit mit dem Ministerium der Justiz des Landes Sachsen-Anhalt, die öffentlichkeitswirksam unterzeichnet wurde.

Darüber hinaus haben die Regionalen Bündnisse auch die kommunale Gleichstellung und die Wirtschaftsförderung zielorientiert zusammengebracht. Dieser Ansatz ist bisher sehr selten und das Projekt hat gezeigt, dass eine Zusammenarbeit dieser Akteur/innen Chancengleichheit effektiv und wirksam vorantreibt. Das erlaubt es Bedarfe schneller zu erkennen und durch die Kommunalpolitik wirksam umzusetzen. So fand beispielsweise im Bündnis

Lahn-Dill-Kreis 2014 das Ferienbetreuungsprogramm „Kindersommer“ in Zusammenarbeit mit der Stadt Wetzlar, der Sportjugend Hessen und der IHK Lahn-Dill für Kinder der Bündnisunternehmen und darüber hinaus statt. Auch in Salzgitter gab es ein Pilotprojekt zur Kinderferienbetreuungsprogramm in Zusammenarbeit von Wirtschaft und Politik.

Aufgrund der positiven Erfahrungen verfolgen alle Bündnisse das Ziel, auch über das Projektende hinaus als Unternehmensnetzwerk weiter zusammen zu arbeiten. Die Region Regensburg hat schon sogar schon konkrete Schritte in diese Richtung gemacht und das Bündnis „ff – Frauen führen 2.0“ gegründet. Fast alle Bündnisse planen das Netzwerk in der Region zu erweitern und noch mehr Unternehmen für gemeinsame Arbeit im Thema Chancengleichheit zu gewinnen.

Lessons Learnt: Zentrale Erkenntnisse des Programms

Ziele sind wichtige Treiber für Chancengleichheit

Für insgesamt 48 Unternehmen liegen nun detaillierte Erkenntnisse zu Ausgangssituation, Zielsetzungen und Zuwächsen hinsichtlich des Frauenanteils in Führungspositionen vor. Zu Beginn des Projektes im Jahr 2012 lag dieser in den beteiligten Unternehmen bei 23,4 Prozent. Mit Abschluss des Programms, gute 2,5 Jahre später, liegt der Anteil bei 26,1 Prozent, also knapp 3 Prozentpunkte höher. Bezogen auf die Ausgangssituation konnte damit eine Steigerung von rund 11 Prozent erreicht werden. Im Vergleich: Im Bundesdurchschnitt aller Unternehmen ist der Anteil im gleichen Zeitraum lediglich um knapp 1 Prozentpunkt gestiegen (von 20,3 auf 21,2 Prozent). Dieses Ergebnis zeigt: Das Engagement der Unternehmen in den Regionalen Bündnissen hat sich gelohnt! Zwar konnten die Ziele, welche sich die Unternehmen zu Beginn des Projekts gesetzt hatten, nicht vollständig erreicht werden, doch die Entwicklung kann sich sehen lassen. Das Projekt hat damit gezeigt: Ziele sind wichtige Treiber, sie geben die Richtung vor und setzen notwendige Anreize. Ohne diese, geht die Entwicklung deutlich langsamer. Unternehmen, die die Talente von Frauen stärker nutzen wollen, müssen einen ernsthaften Veränderungsprozess anstoßen, das Thema auf die strategische Agenda setzen und dies mit konkreten Zielgrößen hinterlegen.

Steigerungen um 1-2 Prozentpunkte sind realistisch

Die Ergebnisse der Unternehmen der Regionalen Bündnisse zeigen: Eine Erhöhung des Frauenanteils um 1-2 Prozentpunkte pro Jahr liegt im Bereich des Möglichen – und des Realistischen. Fehlende Fluktuation, Umstrukturierungen, Abbau von Hierarchieebenen setzen Grenzen für die mögliche Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen in einem bestimmten Zeitrahmen. Im MINT-Bereich fehlten häufig auch geeignete Bewerberinnen. Diese Erkenntnis ist auch in Hinblick auf das Gesetz zur gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen wichtig und lässt darauf schließen, dass von den betroffenen Unternehmen nicht deutlich größere Veränderungen zu erwarten sind. Trotz oder gerade aufgrund der realistischen Anerkennung dieser Begrenzungen ist es wichtig, das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren und im Engagement für Veränderung nicht nachzulassen.

Kulturwandel ist ein langfristiger Veränderungsprozess

Das Ziel der Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen geht mit der Etablierung einer an Chancengleichheit orientierten Unternehmenskultur einher und erfordert einen breit angelegten Veränderungsprozess. Prozesse, Instrumente und Praktiken müssen überprüft und weiter entwickelt werden. Im Rahmen des Change-Prozesses müssen strategische Ziele entwickelt und Ressourcen definiert werden. Das Thema muss von der Geschäftsleitung / dem Vorstand getragen werden und im Unternehmen mit breit aufgestellten, fest verankerten Verantwortlichkeiten hinterlegt sein – beispielsweise in einer abteilungs- und hierarchieübergreifenden Arbeitsgruppe, wie in einigen Bündnisunternehmen erfolgt. Damit wird sichergestellt, dass das Ziel unabhängig von personellen Veränderungen weiter verfolgt wird.

Widerstände erkennen und aufgreifen

Wie jeder Veränderungsprozess ruft auch das Thema „Frauen in Führungspositionen“ Widerstände hervor. Die Unternehmen reagierten darauf beispielsweise durch offene Angebote wie Dialogforen und Maßnahmen, die sich explizit an beide Geschlechter richteten. Sie wollten damit auch vermeiden, dass ein „Bedürftigkeitsaspekt“ in Bezug auf Frauen aufkommt und mögliche Differenzen Frauen – Männer zu stark betont werden. Eine weitere Strategie im Umgang mit Widerständen liegt in der Verknüpfung mit weiteren Unternehmenszielen, beispielsweise im Kontext von Entwicklungen hin zu einer zukunftsorientierten neuen Führungskultur: Die Arbeitswelt der Zukunft erfordert stärker mitarbeiterorientierte, transformationale, partizipative Führung. Beide Themen können gewinnbringend miteinander verknüpft werden. Dies haben sich nun einige der beteiligten Unternehmen auf die Agenda gesetzt.

Führung muss flexibler werden

Karrierewege müssen sich weiter entwickeln und flexibler werden: In vielen Unternehmen wurden Maßnahmen zur flexiblen Nutzung von Homeoffice-Lösungen sowie Modelle für Führung in Teilzeit erprobt. Darüber rückte mehrfach das Thema „Späte Karrieren“ in den Fokus. Diese Themen wollen die Unternehmen weiter ausbauen, sie sehen in der Entwicklung eines lebensverlaufsorientierten Personalmanagements eine wichtige Zukunftsaufgabe.

Angebote zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie bleiben ein wichtiges Thema. Dabei sollten sich betriebliche Instrumente gleichermaßen an Frauen und an Männer richten, um beiden Geschlechtern notwendige Spielräume für private Verantwortung zu eröffnen. Stark gefordert ist hier aber insbesondere die Region: In den letzten Jahren wurden die Angebote für Kinderbetreuung überall ausgebaut. Doch das allein reicht nicht: Benötigt wird flexible, qualitativ hochwertige Kinderbetreuung, die einen breiten zeitlichen Rahmen setzt, der betriebliche Flexibilität zum Beispiel auch in Schichtarbeit und in Führung ermöglicht. In einigen Regionen haben Unternehmen die Initiative unternommen und sich für Großtagespflegestellen eingesetzt. Beklagt wurden die hohen bürokratischen Hürden, die es hierfür zu überwinden galt. Hier wünschen sich die Unternehmen eindeutig mehr Unterstützung vonseiten der (kommunalen) Politik.

Regionaler Austausch bietet großen Mehrwert

Ein wichtiger Mehrwert des Programms bestand für die Unternehmen auch im regionalen Austausch und gemeinsamen Initiativen rund um die Förderung von Chancengleichheit. Hierin liegt ein bedeutendes Handlungsfeld für die regionalen Wirtschaftsförderungen: Es gibt

großes Interesse seitens der Unternehmen, zu diesen Themen zu diskutieren und eigene Praktiken durch fachlichen Input weiter zu entwickeln, aber auch in der Region mit dem Thema sichtbar zu sein und sich beispielsweise über den Girls-Day hinaus im MINT-Bereich zu engagieren. Die regionalen Wirtschaftsförderungen sollten dies ihrerseits aktiv aufgreifen und weiter fördern – über die Laufzeit des Bundesprogramms hinaus. Für die Regionen ist dies ein wichtiger Faktor für die wirtschaftliche Prosperität.

Ausblick

Im Programm Regionale Bündnisse für Chancengleichheit wurden über den Zeitraum von fast drei Jahren wertvolle Erfahrungen rund um Zielgrößen für mehr Frauen in Führung gesammelt. Durch das Programm sind zahlreiche Beispiele guter Praxis entstanden. Im Austausch miteinander motivierten und inspirierten sich die Unternehmen gegenseitig. Sie stellen nun eine Vorreiterposition hinsichtlich des im letzten Jahr in Kraft getretenen Gesetzes zur Geschlechterquote dar.

Die Erfahrungen der Regionalen Bündnisse lassen erwarten, dass die aktuell vom Gesetz betroffenen Unternehmen – wenn sie sich auf den Veränderungsprozess einlassen und ihn aktiv vortreiben – Steigerungen von 1-2 Prozentpunkten pro Jahr verzeichnen werden. Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass sie ähnliche Hürden nehmen müssen wie die Unternehmen der Regionalen Bündnisse. Datenerfassung, Kommunikation und der Umgang mit Widerständen, Personalgewinnung, Entwicklung und Arbeitsflexibilisierung werden weiterhin ausschlaggebend dafür sein, ob ein Unternehmen seine Ziele langfristig erreicht. Damit ist ein Prozess von mindestens fünf bis zehn Jahren gemeint – denn die Erfahrungen der Regionalen Bündnisse zeigen, dass es deutlich mehr Zeit als 2-3 Jahre erfordert, um spürbar mehr Frauen in Führung zu bringen.

Die Erfahrungen des Programms zeigen auch den großen Mehrwert, der in regionalen Vernetzungsstrukturen liegt. Hier werden die für den Prozess notwendigen Akteure zielgerichtet an einen Tisch gebracht und Raum für Erfahrungs- und Wissensaustausch geschaffen. Der Zusammenschluss von Unternehmen, Kommunalpolitik, Wirtschaftsförderung, IHK, Arbeitsagentur, Hochschulen und vielen weiteren im Thema Chancengleichheit ist in den Regionalen Bündnisse bisher einzigartig. Sie zeigen, dass Regionen sich gut daran tun, diese Art der Vernetzung zu fördern und zu kultivieren – denn die Unterstützung bei der individuellen Zielerreichung bringt nicht nur mehr Frauen in Führungspositionen, die Synergien aus der regionalen Zusammenarbeit tragen auch zur Standortattraktivität bei.

Darüber hinaus ist es wichtig, dass Thema Chancengleichheit auch im Mittelstand zu verankern und diesen zu stärken. Mittelständische Unternehmen machen die Mehrheit der deutschen Wirtschaft aus und sind häufig in besonderem Maße vom Fachkräftemangel betroffen. Sie verfügen in der Regel über weniger Ressourcen, um eine ganzheitliche Förderung von Chancengleichheit und Diversity umzusetzen, profitieren jedoch von der Vernetzung mit anderen Unternehmen und der Steigerung der Standortattraktivität. Hier kann die Politik den Mittelstand stärken, in dem sie regionale Strukturen für Chancengleichheit fördert. Diese könnten je nach Standort an die bereits bestehenden Bündnisse angeschlossen werden und



das Netzwerk erweitern. Denn der Rückblick auf das Programm macht deutlich: Regionale Bündnisse für Chancengleichheit wirken sich positiv auf den Frauenanteil in Führung und die Vernetzung von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft in der Region aus.



Anhang: Beteiligte Unternehmen in den Regionen

Bündnis Bautzen

- Beteiligungs- und Betriebsgesellschaft Bautzen mbH
- Bombardier Transportation GmbH
- Cideon AG
- Deutsche Post AG
- Energie- und Wasserwerke Bautzen GmbH
- itelligence Outsourcing & Services GmbH
- Oberlausitz-Kliniken gGmbH
- Vitanas Senioren Centrum Oberlausitz
- Volksbank Bautzen eG

Bündnis Burgenlandkreis

- Gehring Naumburg GmbH & Co.KG
- Henglein GmbH
- Kaufland LOGISTIK VZ GmbH & Co.KG
- Kinder-Reha-Klinik „Am Nicolausholz“
- Klinikum Burgenlandkreis GmbH
- OPTERRA Karsdorf GmbH
- Mitteldeutsches Unternehmensnetzwerk Metall – Elektro – Kunststoff e.V
- Rotkäppchen-Mumm Sektkellereien GmbH
- Saale Reha-Klinikum Bad Kösen Klinik I und Klinik II
- Sparkasse Burgendlandkreis

Bündnis Dülmen

- Anna-Katharinenstift Karthaus
- Christophorus-Trägersgesellschaft mbH
- Combi-Verbrauchermarkt
- Elting GmbH
- LIDU Maschinenbau Lienenbrügger GmbH
- Sparkasse Westmünsterland
- Stadtwerke Dülmen GmbH
- Yara GmbH & Co. KG

Bündnis Lahn-Dill-Kreis

- Bosch Thermothechnik
- Carl Zeiss Sports Optics GmbH
- Friedhelm Loh Group Rittal
- Sparkasse Dillenburg
- Sparkasse Wetzlar
- Süß Oberflächentechnik GmbH
- Transland Spedition GmbH



Bündnis Lörrach

- A. Raymond GmbH & Co. KG
- Busch Vakuumpumpen und Systeme
- Endress + Hauser Infoserve GmbH & Co. KG
- Energiedienst Holding AG
- Evonik Industries AG
- Kliniken des Landkreises Lörrach GmbH
- Mondelez Deutschland
- Roche Pharma AG
- Sparkasse Lörrach-Rheinfelden
- Wohnbau Lörrach GmbH

Bündnis Regensburg

- Continental Automotive GmbH, Regensburg
- Deutsche Technoplast GmbH
- GE Aviation Deutschland GmbH
- Infineon Technologies AG, Werk Regensburg
- Krones AG
- Maschinenfabrik Reinhausen GmbH
- MedBO GmbH
- Mittelbayerischer Verlag KG
- Omniga GmbH & Co. KG
- Paluka Sobola & Partner – Rechtsanwälte
- REWAG Regensburger Energie- und Wasserversorgung AG & Co. KG
- Schneider Electric GmbH

Bündnis Rostock

- Aida Cruises
- EURAWASSER Nord GmbH
- Globus SB-Warenhaus Holding GmbH & Co. KG
- Ostseesparkasse Rostock
- Rostocker Straßenbahn AG
- Stadtwerke Rostock AG
- WIRO – Wohnungsgesellschaft mbH

Bündnis Saarlouis

- Amer Sports Europe Services GmbH
- bannwegBAU GmbH
- Dachser SE
- Dittgen Unternehmensgruppe
- DRK gemeinnützige Krankenhausgesellschaft mbH Saarland
- Globus Handelshof St. Wendel Betriebsstätte Saarlouis
- Kreissparkasse Saarlouis
- KVS GmbH
- Marienhaus Klinikum Saarlouis-Dillingen
- MJR PharmJet GmbH



- Möbel Martin Ensdorf GmbH & Co. KG

Bündnis Salzgitter

- Alstom Transport Deutschland GmbH
- Braunschweigische Landessparkasse
- Hans H. Meyer GmbH
- Klinikum Salzgitter GmbH
- KVG Kraftverkehrsgesellschaft mbH Braunschweig
- MAN Truck & Bus AG
- Robert Bosch Elektronik GmbH
- Salzgitter AG
- Schaper & Brümmer GmbH & Co. KG
- UNIPRESS Etiketten und Schilder e.K.
- Volksbank eG Braunschweig Wolfsburg
- Volkswagen AG

Bündnis Unna

- Aurubis AG
- GEA Farm Technologies GmbH, Bönen
- GSW Gemeinschaftsstadtwerke GmbH | Kamen-Bönen-Bergkamen
- Katharinen-Hospital Unna
- Rhenus AG & Co. KG, Holzwickede
- Ringhotel Katharinen Hof, Unna
- Sparkasse Fröndenberg
- Stadtwerke Schwerte GmbH
- Thermo-Sensor GmbH, Bönen
- Unnaer Kreis-Bau- und Siedlungs-Gesellschaft mbH