



Helga Lukoschat / Kathrin Mahler Walther

Schlüsselfaktor F&E

Personalstrategien für die Zukunft entwickeln:
Potenziale von Frauen nutzen

gefördert vom:

Ministerium für Gesundheit,
Emanzipation, Pflege und Alter
des Landes Nordrhein-Westfalen

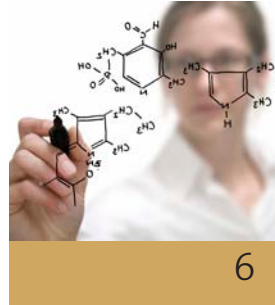


Inhalt

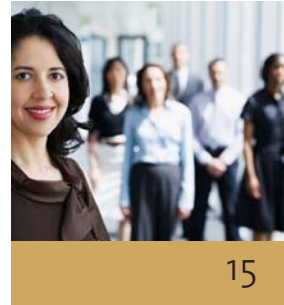
Vorwort der Ministerin für
Gesundheit, Emanzipation,
Pflege und Alter NRW



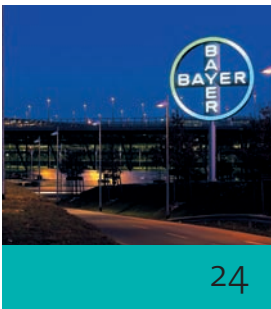
Zukunftsfähig: Potenziale
von Frauen für die F&E –
Einführung



Zentrale Ergebnisse und
Empfehlungen



Bayer MaterialScience:
Innovation needs diversity



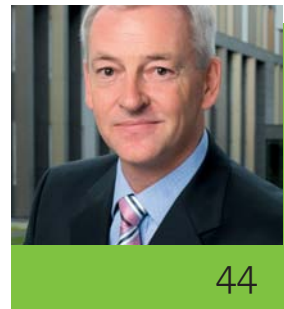
Interview mit Manfred Rink,
Leiter New Business, Bayer
MaterialScience AG



BP: Diversity & Inclusion
aus Bochum



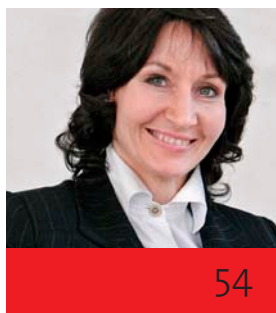
Interview mit Michael
Schmidt, Personalvorstand
BP Europa SE



Henkel: Tradition trifft
Moderne



Interview mit Dr. Simone
Siebeke, Corporate Vice President
HR Henkel AG & Co. KGaA



Die Autorinnen
Die EAF



Vorwort



Frauen sind heute hochqualifiziert, schließen die Schule häufiger mit Abitur ab als junge Männer und haben ihre männlichen Altersgenossen auch bei den Hochschulabschlüssen überholt. Doch ihr Potenzial geht unserer Gesellschaft vielfach verloren. Unternehmen in Deutschland müssen noch viel tun, damit Frauen ihre Qualifikation in die Arbeitswelt besser einbringen und auch in Spitzenpositionen stärker Verantwortung übernehmen können.

Vor diesem Hintergrund untersuchte das Praxisprojekt *Schlüsselfaktor F&E. Personalstrategien für die Zukunft entwickeln: Potenziale von Frauen nutzen* die Ein- und Aufstiegschancen von Frauen im Bereich Forschung & Entwicklung (F&E) der chemischen Industrie in Nordrhein-Westfalen. In Kooperation mit der Bayer MaterialScience AG, BP Europe SE und der Henkel AG & Co. KGaA wurden zudem zukunftsfähige Strategien und Maßnahmen entwickelt. Das Projekt wurde von 2009 bis 2011 von der unabhängigen Forschungs- und Beratungseinrichtung EAF | Europäische Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft durchgeführt und vom Ministerium für Gesundheit, Emanzipation, Pflege und Alter des Landes Nordrhein-Westfalen gefördert. Die chemische Industrie hat eine große wirtschaftliche Bedeutung für Nordrhein-Westfalen. Hier arbeitet landesweit fast ein Viertel der in der industriellen Forschung und Entwicklung Beschäf-

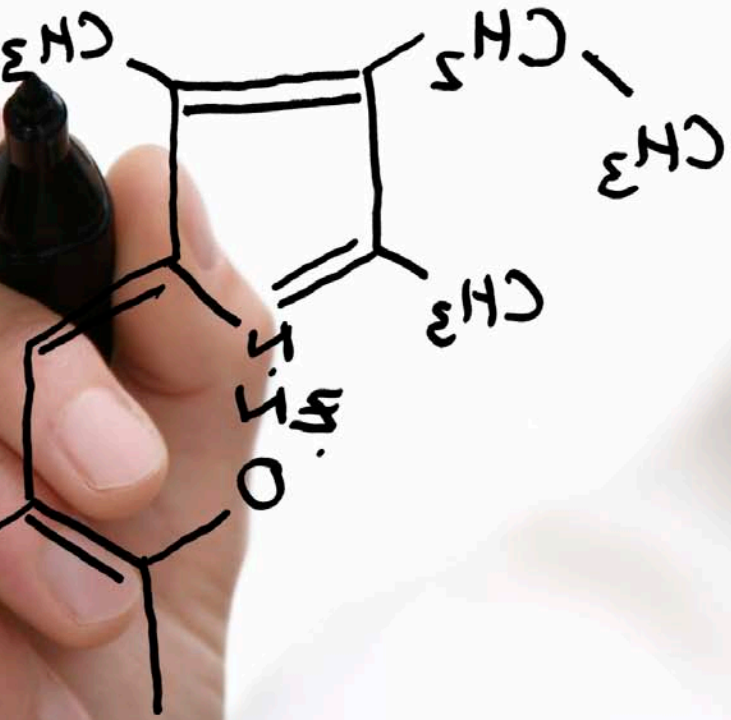
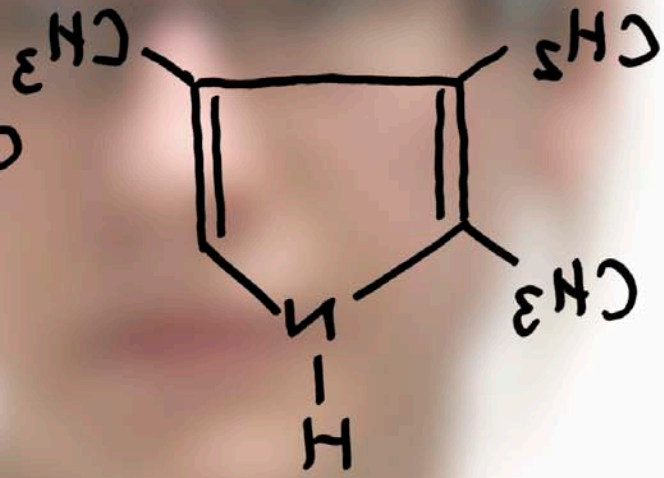
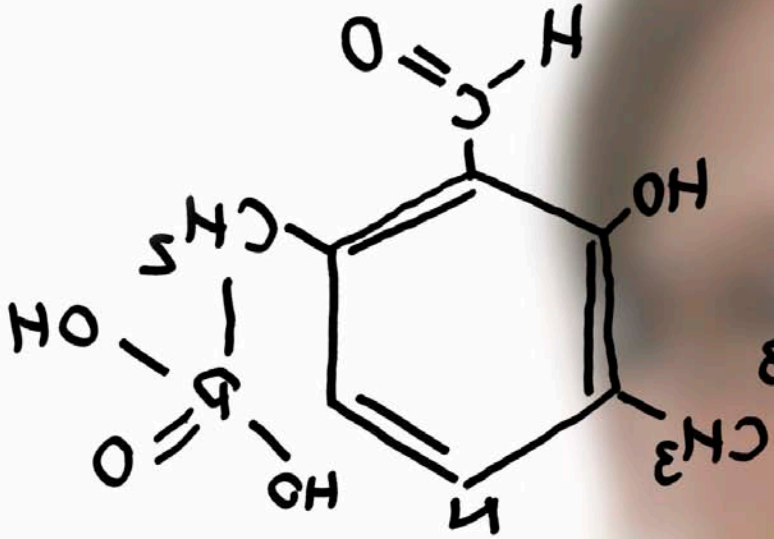
tigten. Ein knappes Drittel des wissenschaftlichen Personals ist weiblich. Im Branchenvergleich belegt die Chemieindustrie damit einen der vorderen Plätze. Insgesamt liegt der Frauenanteil in der industriellen F&E aber nur bei zwölf Prozent. Es gilt, den Anteil von Frauen weiter zu erhöhen und ihre Aufstiegschancen zu verbessern, damit sie künftig auch in Spitzenpositionen Verantwortung übernehmen können.

Die Ergebnisse des Projekts *Schlüsselfaktor F&E* zeigen, vor welchen vielfältigen Herausforderungen die Unternehmen heute stehen und auf welchen Handlungsfeldern sie aktiv werden müssen. Sie sind gefordert, über einzelne Maßnahmen hinaus das Thema in der Unternehmensstrategie zu verankern und einen komplexen Veränderungsprozess anzustoßen. Alle Prozesse müssen auf blinde Flecken bezüglich möglicher Barrieren für Frauen überprüft und weiterentwickelt werden, dazu zählen insbesondere Beurteilungskriterien und -systematiken, Karrierewege, Arbeitszeitmodelle und Verfügbarkeitserwartungen. Unternehmen müssen ihre Führungskräfte befähigen, vielfältige Teams erfolgreich zu managen und den Beschäftigten individuelle Spielräume zu eröffnen, damit berufliche, soziale und gesellschaftliche Verpflichtungen miteinander vereinbart werden können. Das Projekt *Schlüsselfaktor F&E* leistet einen wichtigen Beitrag zur Förderung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen in Nordrhein-Westfalen.

Mit der vorliegenden Publikation werden die Erfahrungen und Empfehlungen des Projekts vorgestellt und zur Nachahmung empfohlen. Sie gibt darüber hinaus wichtige Hinweise, wie Unternehmen Frauen nachhaltig fördern und langfristig eine Unternehmenskultur entwickeln können, die dazu führt, dass die Potenziale von Frauen und Männern gleichermaßen geschätzt und genutzt werden.



Barbara Steffens
Ministerin für Gesundheit, Emanzipation, Pflege
und Alter des Landes Nordrhein-Westfalen



Zukunftsfähig: Potenziale von Frauen für Forschung & Entwicklung – Einführung

Wie können Unternehmen Bedingungen entwickeln, unter denen hochqualifizierte Frauen ihre Kompetenzen optimal einbringen und entwickeln können? Wie können Karrierehemmnisse abgebaut und Berufswege und Arbeitszeitstrukturen für Frauen und für Männer flexibler gestaltet werden? Diese Fragen standen im Mittelpunkt des Projekts *Schlüsselfaktor F&E. Personalstrategien für die Zukunft entwickeln: Potenziale von Frauen nutzen*. Es zielte darauf ab, Unternehmen der Chemieindustrie in Nordrhein-Westfalen (NRW) in ihren Bemühungen zu unterstützen, die Potenziale von Frauen in der Zukunft noch besser zu erschließen.

In Kooperation mit der Bayer MaterialScience AG, der BP Europa SE und der Henkel AG & Co. KGaA führte die EAF | Europäische Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft zwischen 2009 und 2011 *Schlüsselfaktor F&E* durch. Das Projekt wurde durch die Förderung des Ministeriums für Gesundheit, Emanzipation, Pflege und Alter in Nordrhein-Westfalen (MGEPA) ermöglicht.

Schlüsselfaktor F&E konzentrierte sich auf die Forschung und Entwicklung, da dieser Bereich von zentraler Bedeutung für die Innovationskraft von Unternehmen ist. Zugleich ist die F&E in der Regel Ausgangspunkt und Sprungbrett für eine Karriere von Naturwissenschaftlerinnen, in deren Verlauf sie in weitere Unternehmensbereiche wechseln und Führungsverantwortung übernehmen. Durch die Fokussierung auf bisher nicht erschlossene Potenziale zur Gewinnung und Bindung hochqualifizierter weiblicher Fachkräfte und auf die Förderung von Vielfalt unter den Beschäftigten können zukunftsweisende Personalstrategien entwickelt werden, mit dem Ziel, die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit der Unternehmen zu stärken.

Die am Projekt *Schlüsselfaktor F&E* beteiligten Unternehmen Bayer MaterialScience (BMS), BP und Henkel sind sich der Bedeutung dieses Themas bewusst und waren deshalb sehr an der Zusammenarbeit interessiert. Ihre Erfahrungen stehen exemplarisch für Entwicklungen und Herausforderungen von Unternehmen in der Chemieindustrie. Dabei verweisen sie auf ganz unterschiedliche historische Entwicklungen und Unternehmensstrukturen: BMS als ein Teilkonzern der 1863 als Familienunternehmen gegründeten Bayer AG, BP als europäische Aktiengesellschaft in einem Konzern, dessen Headquarter in Großbritannien liegt und dessen auch deutsche Wurzeln auf

die traditionsreiche Veba Oel AG und die Marke Aral verweisen sowie Henkel als 1876 gegründetes Familienunternehmen mit starker regionaler Verankerung und sozialer Tradition, das heute sehr international ausgerichtet ist.

In der vorliegenden Publikation stellen wir die Erfahrungen und Ergebnisse des Projekts *Schlüsselfaktor F&E* vor. Über die beteiligten Unternehmen hinaus geben sie wertvolle Hinweise, was getan werden muss, damit Frauen ihre Potenziale in der industriellen F&E und darüber hinaus im Unternehmen noch stärker einbringen können.

In der Einführung erfolgt zunächst die Einbettung des Projekts und seiner Fragestellungen in aktuelle Entwicklungen und Forschungsergebnisse. Anschließend werden die Ergebnisse vorgestellt und mit zentralen Handlungsempfehlungen verknüpft. Die folgenden Unternehmensporträts beschreiben die unterschiedlichen Rahmenbedingungen und Erfahrungen der beteiligten Unternehmen und analysieren deren Bedeutung für bisherige und künftige Entwicklungen. Sie werden jeweils durch ein Interview mit einem der Projektpartner/innen abgeschlossen.

Der Business Case: Wirtschaftlicher Nutzen von GenderDiversity

Deutschland gehört zu den führenden Industrienationen weltweit. Doch seine Innovationsfähigkeit liegt im internationalen Vergleich im Mittelfeld, in jüngster Zeit ist der Abstand zur Spitzengruppe um die USA, die Schweiz und Schweden sogar noch gewachsen. Will das Land im weltweiten Wettbewerb auch in Zukunft mithalten, so gilt es, die „zahlreichen Innovationsbremsen

in Deutschland“ zu lösen, wie der Innovationsindikator des DIW 2009 schreibt. Wesentliche Schwächen identifiziert der Bericht in dem defizitären Bildungssystem und dem insgesamt geringen Interesse an Natur- und Ingenieurwissenschaften (DIW 2009).

Für die sogenannten MINT- Studienfächer Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik konnten in jüngster Zeit erfreulicherweise mehr Frauen gewonnen

werden: Ihre Zahl steigt in diesen Studienfächern kontinuierlich. Allerdings, so unterstreicht der Innovationsindikator, geben viele Akademikerinnen ihre Vollzeitstelle schon nach wenigen Jahren wieder auf – aufgrund schwieriger Rahmenbedingungen in den Unternehmen und in der Gesellschaft (DIW 2009). Der Frauenanteil unter den Forscher/innen der industriellen F&E liegt in Deutschland lediglich bei zwölf Prozent und damit an drittletzter Stelle im Vergleich der Europäischen Union (Stifterverband 2010; Europäische Kommission 2009).

Innovation und GenderDiversity

Eine Untersuchung der Carnegie Mellon Universität (Pittsburgh) mit 699 Versuchsteilnehmer/innen stellte heraus: Teams mit einem höheren Frauenanteil haben eine signifikant höhere kollektive Denkleistung als Teams mit einem geringen Frauenanteil. (Williams et al. 2010)

Eine Untersuchung des Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (Paris) mit 1506 Versuchsteilnehmer/innen kam ebenfalls zu dem Ergebnis: Sowohl die individuelle als auch die innovative Gruppenleistung wird durch eine ausgeglichene Geschlechterverteilung im Team um ca. 26% gesteigert. (Turner 2009)

Innovationsprozesse werden durch eine paritätische Geschlechterverteilung positiv beeinflusst – so lautet die Schlussfolgerung einer Untersuchung des Lehman Brothers Centre for Women in Business (London), die 100 Teams mit unterschiedlichen Geschlechterverteilungen analysiert hat. Die Psychologische Sicherheit und das Selbstvertrauen – zwei zentrale Innovationstreiber – sind in Gruppen mit einem ausgeglichenen Verhältnis zwischen Frauen und Männern am höchsten. (London Business School 2007)

Verschiedene Studien weisen darauf hin, dass ein Zusammenhang zwischen Innovationspotenzialen und Gender-/ bzw. Diversitysensibilität in Forschung und Entwicklung besteht (s. Innovation und GenderDiversity). Die explizite Berücksichtigung vielfältiger Zielgruppen, Nutzungsweisen und -kontexte kann die Qualität und Bedarfsgerechtigkeit von Produkten und Prozessen erhöhen (Schraudner/Lukoschat 2006). Dabei zeigen die Ergebnisse des EAF-Forschungsprojekts „Gender und Diversity in Innovationsprozessen“, dass die Anforderungen an Produkte und Dienstleistungen keineswegs den klassischen Rollenstereotypen entsprechen. Marktforschung und F&E müssen hier genau hinsehen und unvoreingenommen analysieren, was Frauen und Männer wirklich wollen (Joost et al. 2010; Bessing 2009).

Die Förderung von Chancengleichheit in der industriellen Forschung und Entwicklung kann sich somit für Unternehmen in zweifacher Hinsicht positiv auswirken, sowohl personalpolitisch als auch inhaltlich. Zudem haben mehr Vielfalt in der Belegschaft und ein höherer Anteil von Frauen in Führungspositionen positiven Einfluss auf das wirtschaftliche Ergebnis von Unternehmen (s. Wirtschaftlichkeit und GenderDiversity, S.10). Das deutsche Innovationssystem könnte daher seine Leistungsfähigkeit erhöhen, wenn es gelänge, die Potenziale von Hochschulabsolventinnen und Forscherinnen für Forschungs- und Entwicklungsprozesse in der Industrie besser als bisher zu erschließen und die inhaltlichen Potenziale der Gender- und Diversity-Perspektive für die anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung fruchtbar zu machen.

Zukunftsfähig: Potenziale von Frauen für die F&E



Forschung & Entwicklung bei BMS

Die Chemieindustrie: Ausgangslage und Perspektiven

Die chemische Industrie hat hohe wirtschaftliche Bedeutung für Deutschland. Sie erwirtschaftet über zehn Prozent des Gesamtumsatzes des verarbeitenden Gewerbes (Statistisches Bundesamt 2011), davon mehr als ein Viertel in Nordrhein-Westfalen (VCI 2010). Weltweit zählt die deutsche Chemieindustrie bisher zu den innovativsten. Doch während die deutsche Industrie insgesamt ihre Zukunftsinvestitionen in den letzten zehn Jahren erhöht hat, sind die F&E-Ausgaben der Chemieindustrie nicht über das Niveau von 2000 gestiegen. Die Zahl des in der F&E beschäftigten Personals lag 2009 sogar ein Fünftel unter dem Wert von 2000 (ZEW/NIW 2011).

Trotzdem warnt eine aktuelle Studie vor einem erheblichen Fachkräftemangel in der deutschen Chemieindustrie bis 2030. Trotz rückläufigen Bedarfs an Arbeitskräften

können voraussichtlich 30.000 Stellen in der F&E und der technischen Entwicklung nicht besetzt und damit wichtige wirtschaftliche Potenziale nicht ausgeschöpft werden. Es wird deshalb u.a. empfohlen, Frauen stärker zu integrieren und Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie auszubauen (A.T. Kearney 2011).

Daher ist es nicht zuletzt aus wirtschaftlichen Gründen bedeutsam, in der industriellen F&E Bedingungen zu fördern, unter welchen Chemikerinnen die gleichen Chancen wie ihre männlichen Kollegen haben. Für die chemische Industrie ist dies kein ganz neues Thema, sie engagiert sich schon lange für die Förderung von Chancengleichheit. So hat der Bundesarbeitgeberverband Chemie gemeinsam mit der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie bereits 1989 die erste Grundsatzposition „Frauenförderung“ vereinbart. 2006 verabschiedeten beide Verbände die Sozialpartner-Vereinbarung „Für eine chancengleiche und familienbewusste Personalpolitik“, welche

Wirtschaftlichkeit und GenderDiversity

Eine Untersuchung von 353 Unternehmen der Fortune 500 ergab: Über alle Branchen hinweg besteht ein Zusammenhang zwischen der finanziellen Performance amerikanischer Unternehmen und den Geschlechteranteilen in den Vorständen. Firmen mit den meisten weiblichen Vorstandsmitgliedern übertreffen diejenigen mit dem geringsten beim ROE (Return on Equity) um bis zu 53%, beim ROS (Return on Sales) um bis zu 42% und beim ROIC (Return in Invested Capital) um bis zu 66%. (Catalyst 2007)

Eine Untersuchung europäischer Unternehmen kommt zu ähnlichen Ergebnissen. Der ROE der insgesamt 89 analysierten Unternehmen mit hohem Frauenanteil in den Führungsgremien lag um 10% über dem industriellen Durchschnitt, der EBIT (Earnings before interest and taxes) lag um 48% und der Börsenkurs um den Faktor 1,7 über dem Durchschnitt. Auch bei der Analyse von Kriterien wie Führung, Verantwortungsübernahme, Innovation, Leistungsvermögen, Motivation, Arbeitsumfeld und Werte (u.a.) wurden Unternehmen mit drei und mehr Frauen in Führungsgremien signifikant besser bewertet als Unternehmen ohne Frauen in Top-Positionen. (McKinsey 2007)

Eine weitere Untersuchung von 358 europäischen Unternehmen bestätigt die Befunde und kommt zu dem Schluss, dass die Erfolgsdimensionen Wachstum, Profitabilität und Erfolg am Kapitalmarkt entscheidend durch eine heterogene Zusammensetzung des Vorstands beeinflusst werden. Ein größerer Perspektivenreichtum und ein produktiver Umgang mit verschiedenen Sichtweisen werden als Zunahme von Entscheidungs- und Handlungskompetenzen wahrgenommen. (Accenture 2010)

2008 um ein Plädoyer für Diversity-Management mit der Sozialpartner-Vereinbarung „Vielfalt nutzen – Chancengleichheit verwirklichen!“ ergänzt wurde.

Die Chemie gehört zu jenen Naturwissenschaften, die schon seit längerem einen vergleichsweise hohen Frauenanteil verzeichnen, in den letzten Jahren ist dieser sogar noch erheblich gewachsen: 1999 waren 24 Prozent der Absolvent/innen der Diplom- und Wirtschaftschemie weiblich, zehn Jahre später 39 Prozent. Bei der Promotion, die in der Chemie einem Standardabschluss entspricht, bewegen sich die Anteile in ähnlichem Rahmen – 24 Prozent in 1999 und 38 Prozent Frauen in 2009 (GDCh 2010). Diese positive Entwicklung spiegelt sich auch in der F&E der Chemieindustrie wider: Hier lag der Frauenanteil unter den Akademiker/innen 2003 noch bei 27,5 Prozent und 2009 bereits bei 32,9 Prozent (Stifterverband 2006; aktuelle Angaben Stifterverband 2012 in Vorbereitung) und damit deutlich über dem bundesweiten Durchschnitt der industriellen F&E.

Dabei entscheiden sich anteilig inzwischen sogar mehr Frauen als Männer für eine Karriere in der industriellen F&E: Ein knappes Drittel aller Promovend/innen der Diplom- und Wirtschaftschemie ging 2009 in die F&E der chemischen Industrie, und zwar 33,2 Prozent der Frauen und 31 Prozent der Männer (GDCh 2010). In der Branche stieg der Anteil weiblicher Führungskräfte (außertariflich entlohnte Angestellte einschl. leitende Angestellte) von knapp 8 Prozent in 1988 auf 22 Prozent in 2007, unter den leitenden Angestellten von 1,7 Prozent in 1988 auf 11,1 Prozent in 2007 (BAVC 2007). In den Top-Positionen ist nach wie vor kaum eine Frau zu finden. Die neuesten Ergebnisse der Mitgliederbefragung des Verbandes angestellter Akademiker und leitender Angestellter in der chemischen Industrie (VAA) zeigen: Die große Mehrheit der Frauen ist jünger und auf niedrigeren Positionen im Unternehmen tätig als die Männer (VAA 2011). Diese Tendenz zeigte sich auch in einer Studie über die Chemieindustrie in NRW: Während zum Zeitpunkt des Berufseinstiegs in der industriellen Forschung und Entwicklung der chemischen Industrie in Nordrhein-Westfalen Frauen

Zukunftsfähig: Potenziale von Frauen für die F&E

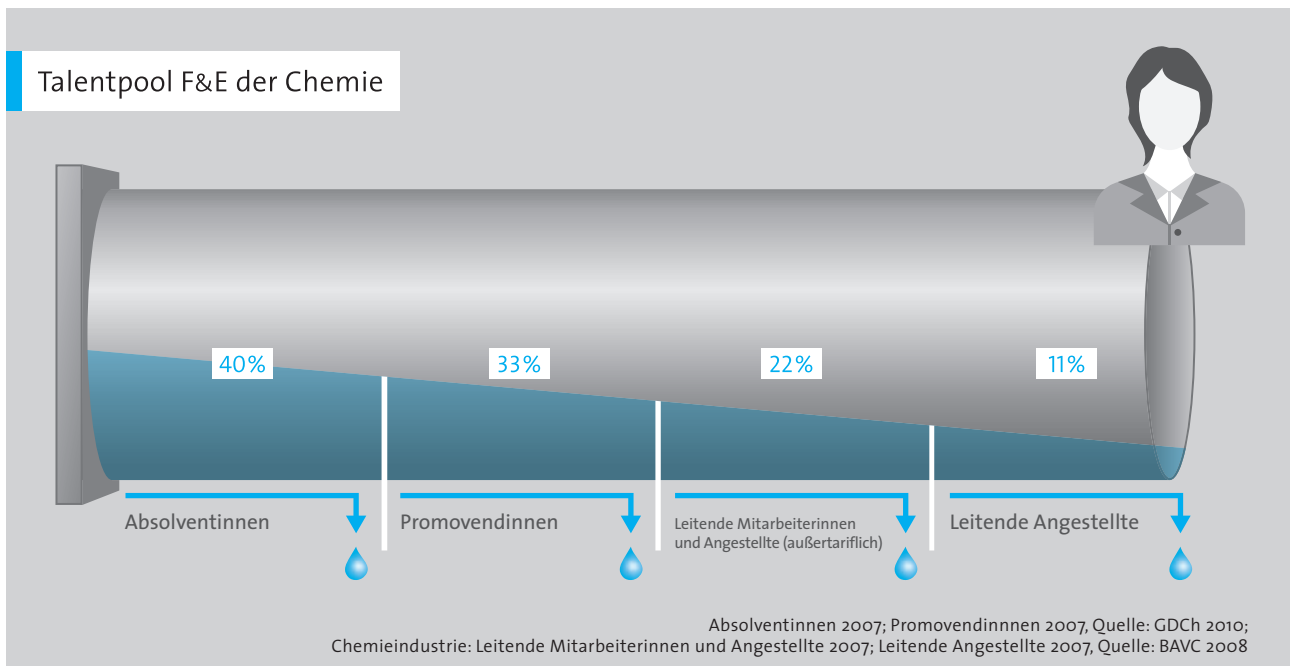


Abbildung 1: Leaky Pipeline Chemie

sogar verhältnismäßig häufiger auf Laborleitungspositionen anzutreffen sind als ihre männlichen Kollegen, kehrt sich diese Tendenz im Verlauf ihrer beruflichen Tätigkeit um, in höheren Führungspositionen sind Frauen nur selten zu finden (Seng/Zimmer 2008).

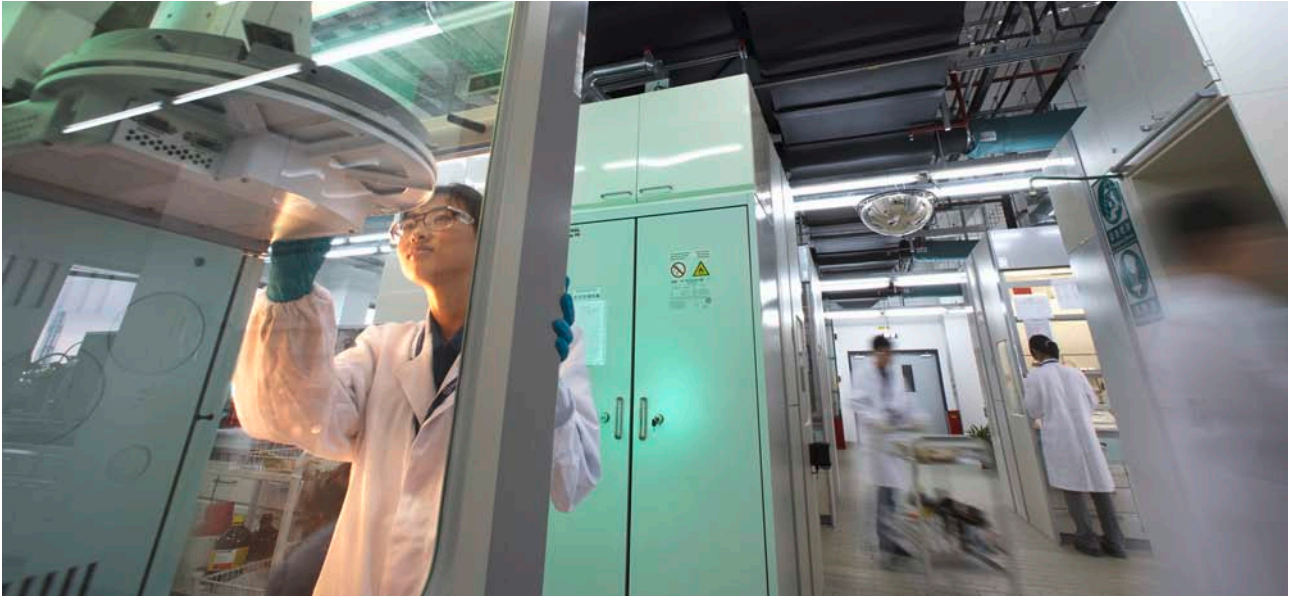
Hier liegt großes Potenzial für die Zukunft: Noch kommen die weiblichen Talente nicht oben an. Selbst wenn man in Rechnung stellt, dass Führungslaufbahnen Zeit brauchen, so liegt der Anteil von Frauen unter den leitenden Angestellten immer noch deutlich unter ihrem Anteil an den Absolvent/innen in 1999 (s.o.). Diese sogenannte Leaky Pipeline, der Verlust von weiblichen Potenzialen auf dem Weg nach oben, stellt Abb. 1 anschaulich dar.

Wie die Zahlen zeigen, interessieren sich immer mehr Frauen für die Chemie und schaffen den Einstieg in die Unternehmen. Die in früheren Studien analysierten Einstiegsbarrieren für Frauen konnten in den letzten Jahren abgebaut werden. Die wachsende Zahl von Absolven-

tinnen in der Chemie, welche die „kritischen Masse“ von einem Drittel erreicht haben, hat dazu sicher beigetragen. Es gilt nun, das Potenzial der Frauen zu identifizieren und ihre Motivation zu fördern, damit sie gemeinsam mit ihren männlichen Mitstreitern in die bisher noch mit einer fast 100%igen Männerquote besetzten Führungspositionen aufsteigen können.

Karrieren von Frauen: Motive und Chancen

Vielfach wird unterstellt, dass Frauen eine geringere Karriereorientierung aufweisen als ihre Kollegen. Doch einschlägige Untersuchungen zeigen, dass es ihnen keineswegs an Motivation mangelt. Im Gegenteil weisen Doktorandinnen der Chemie sogar eine höhere Karriereorientierung auf als ihre männlichen Mitstreiter (Seng/Zimmer 2008). Eine disziplinübergreifende Untersuchung junger Frauen und Männer kommt zu dem Ergebnis, dass beide zwar gleichermaßen motiviert in ihr



Forschung & Entwicklung bei der Bayer AG

Berufsleben starten, jedoch der Wunsch nach beruflicher Verantwortungsübernahme in den ersten Berufsjahren bei Männern wächst, während er bei Frauen stagniert (Allmendinger 2009). Männer fühlen sich offenbar stärker ermutigt und gefördert, als das bei Frauen der Fall ist.

Untersuchungen über die berufliche Zufriedenheit von Frauen in der industriellen F&E zeigen zudem, dass diese umso geringer ist, je älter die Frauen sind, während sie bei Männern mit zunehmendem Alter steigt (Haffner et al. 2006). Generell liegt die Zufriedenheit der Frauen mit ihrer beruflichen Entwicklung hinter der der Männer zurück; diese Tendenz hat sich unter den Führungskräften der chemischen Industrie in den letzten Jahren sogar noch verstärkt (VAA 2011). Die Unternehmen stehen daher vor der Herausforderung, künftig auch die Aufstiegsbarrieren für Frauen abzubauen und ihnen Optionen für ihre berufliche Weiterentwicklung zu eröffnen. Die o.g. Studie des VAA mahnt in diesem Zusammenhang, dass die Theorie der Chancengleichheit zwar „in den meisten Unternehmen angekommen“ sei, es bei der Verwirklichung aber „zum Teil erheblichen Handlungsbedarf“

gebe (VAA 2011, S. 15). Diesen sieht der Verband vor allem hinsichtlich des praktizierten Führungsstils, der Förderung eines familienbewussten Arbeitsumfeldes, der Akzeptanz flexibler Arbeitszeitmodelle und der Wertschätzung personeller Vielfalt.

Auf dem Weg nach oben sind Frauen nach wie vor mit einer Vielzahl von Hürden konfrontiert. Als besonders bedeutsam wird in diesem Zusammenhang die Vereinbarung von Beruf und Familie gesehen, durch welche Frauen – wenn sie Familie haben – in der Regel stärker belastet sind als Männer. Die Studien der EAF und der Bertelsmann Stiftung über Mütter in Führungspositionen zeigen, dass die beruflichen Ambitionen der Frauen durch die Familiengründung nicht gemindert werden; gleichwohl wird ihnen diese in ihrem beruflichen Umfeld vielfach abgesprochen und sie müssen immer wieder unterstreichen, dass sie nach wie vor hochmotiviert sind (Lukoschat/Walther 2006; Walther/Lukoschat 2008).

Angesichts ungenügender Rahmenbedingungen in der gesellschaftlichen Betreuungsinfrastruktur und den be-

Zukunftsfähig: Potenziale von Frauen für die F&E

trieblichen Arbeitszeitmustern bedarf es eines hohen Einsatzes und umfangreicher personaler, familiärer und materieller Ressourcen seitens der Frauen, um Karriere und Kinder erfolgreich zu vereinbaren. Zudem hegen nach wie vor Unternehmen und Führungskräfte die Befürchtung, dass der berufliche Einsatz von Frauen durch Schwangerschaft und familiäre Verpflichtungen gemindert werden könnte. Dies führt nicht selten zu zurückhaltender Beurteilung ihres Potenzials, unabhängig davon, ob familiäre Verpflichtungen vorhanden sind oder nicht.

Während männliche Führungskräfte eher in traditionellen Lebensmodellen leben, in welchen ihre Partnerin ihnen den Rücken freihält, leben Frauen überwiegend in partnerschaftlichen Lebensmodellen und stehen vor der Herausforderung, zwei Karrieren miteinander in Einklang zu bringen und diese ggf. mit Kindern zu vereinbaren. Die partnerschaftliche Teilung der familiären Verantwortung wird zusätzlich erschwert, da Männer, die familiäre und berufliche Pflichten aktiv miteinander vereinbaren, bisher noch mit stärkeren Barrieren konfrontiert sind als Frauen (Walther/Lukoschat 2008).

Ambitionierte Frauen treffen noch immer auf die sogenannte gläserne Decke, die ihnen den Weg ins Topmanagement versperrt. Neben verschiedenen relevanten Ausschlussmechanismen aufgrund kultureller Faktoren und fehlender Einbindung in Netzwerke identifiziert die aktuelle Studie „Barrieren und Brücken“ in diesem Zusammenhang drei relevante Mentalitätsmuster unter männlichen Führungskräften, die jeweils mit unterschiedlichen Bezügen gegen den Aufstieg von Frauen in Top-Positionen stehen: Die erste Gruppe spricht sich aufgrund von Tradition und Systemfunktionalität gegen Frauen in Spitzenpositionen aus. Der zweiten Gruppe zufolge ist im Management Härte gefordert, welche Frauen entweder nicht mitbrächten oder – wenn doch – unweiblich wirken ließe. Letzteres könnte zur Beschädigung des Unternehmensimages führen. Die dritte Gruppe sieht den Grund bei den Frauen, die entweder weniger am Aufstieg interessiert seien oder aber sich männlicher Verhaltensmuster bedienen und damit Authentizität einbüßen

würden. Als verschiedene Elemente eines Systems erzeugen diese Muster eine „mehrfach gesicherte soziale Schließfunktion mit sehr selektiver Durchlässigkeit“ (Wippermann 2010).

In Führung: Neue Perspektiven für Frauen?

Die Arbeitswelt befindet sich in einem rasanten Wandel. Rahmenbedingungen und Anforderungen verändern sich. Führung wird heute neu definiert, muss situationsangemessen und flexibel sein, weniger direktiv als partizipativ, stellt hohe Anforderungen an die Kommunikations- und Integrationsfähigkeit der Führungskräfte. Zugleich eröffnet der technische Fortschritt neue Möglichkeiten für räumliche und zeitliche Flexibilität. Oft heißt es, dass dieser Wandel neue Chancen für Frauen biete. Ist der berufliche Aufstieg von Frauen demnach künftig ein Selbstläufer, wird sich die Balance von Frauen und Männern quasi von selbst entwickeln? Mitnichten.

Die Ergebnisse unseres Projektes zeigen, dass es gezielter Strategien und Anstrengungen bedarf, damit Frauen der Aufstieg im Unternehmen gelingt. Das Ziel der Gleichbehandlung verlangt zunächst eine differenzierte Analyse möglicher Barrieren für Frauen. Scheinbar neutrale Systematiken und Prozesse wurden in einer traditionellen Monokultur entwickelt, die in Westdeutschland über Jahrzehnte hinweg vom Leitbild des männlichen Familienernährers in einem traditionellen Partnerschaftsmodell geprägt war. Diesen Strukturen sind vordergründig nicht sichtbare Ausschlussmechanismen gegenüber Frauen inhärent, die mit dem Wandel der Arbeitswelt in neuer Ausformung präsent bleiben.

Die globalen Arbeitsbezüge, das hohe Tempo und die Komplexität von Prozessen und Entscheidungen stellen hohe Anforderungen an die zeitliche und räumliche Verfügbarkeit von Führungskräften, die die Vereinbarung beruflicher und sozialer Anforderungen erschweren. Die betrieblichen Erwartungen, die mit dem beruflichen Aufstieg und der Übernahme von Führungsverantwortung

verknüpft sind, sind in der Regel an das Muster der traditionellen männlichen Erwerbsbiografie geknüpft – erwartet wird ein hohes zeitliches Engagement verknüpft mit ständiger Verfügbarkeit (Matthies 2005; Haffner et al. 2006). Zugleich sind die Chancen für einen weiteren beruflichen Aufstieg in starkem Maße verbunden mit bereichsübergreifenden Arbeitserfahrungen, informellen Kontakten und der Zugehörigkeit zu Netzwerken (Matthies 2005).

Zwar werden heute kommunikative Kompetenzen – gemeinhin als Stärke von Frauen gesehen – zunehmend wichtig. Karriererelevant sind sie jedoch nur in Verbindung mit „harten Faktoren“ wie politischen Aushandlungsprozessen und öffentlicher Positionierung. Bei der Beurteilung von Leistung und Potenzial wird die persönliche Sichtbarkeit zur zentralen Karrieredeterminante. Frauen agieren aber häufiger zurückhaltend und weniger selbstbewusst, so die Ergebnisse der aktuellen Studie

„Frauen in Karriere“, die branchenübergreifend die Auswirkungen des Wandels auf die Karrierechancen von Frauen untersucht. Die Studie kommt daher zu dem Schluss, dass Geschlecht „unintendiert hinter dem Rücken der AkteurInnen in den Bewertungssystemen“ eine zentrale Rolle spielt (Bultemeier 2010, S. 80).

Unternehmen stehen heute vor der Herausforderung, diese hintergründigen Barrieren zu erkennen und zu beseitigen. Für diesen Prozess haben wir im Projekt *Schlüsselfaktor F&E* das folgende Verlaufsschema (Abb. 2) entwickelt: Von einer Blindheit gegenüber geschlechtlichen Konnotationen, der sogenannten gender-blindness, müssen Unternehmen zunächst ein Bewusstsein für relevante Ausschlussmechanismen entwickeln. Im nächsten Schritt hin zur GenderDiversity-Kompetenz erfolgt der Aufbau von Kompetenzen zur Umsetzung von Chancengleichheit.

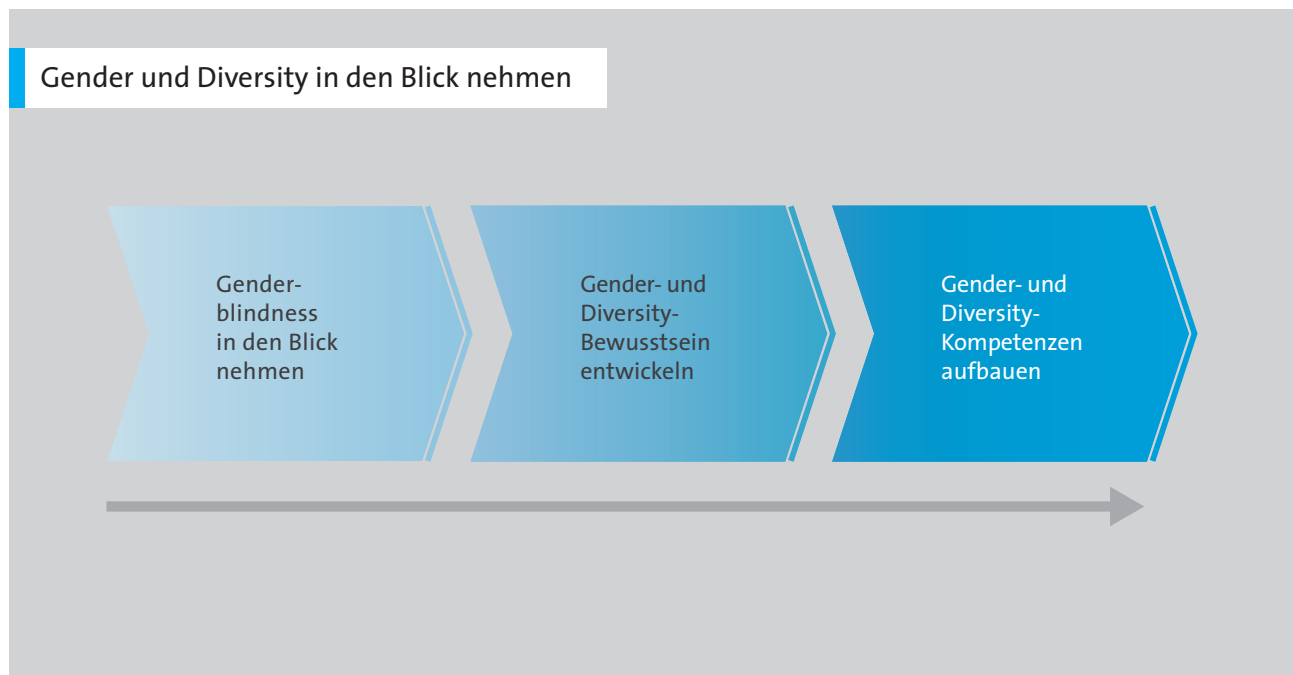


Abbildung 2: Verlaufsschema GenderDiversity-Kompetenz

Zentrale Ergebnisse und Empfehlungen



Zentrale Ergebnisse und Empfehlungen

In Zusammenarbeit mit der Bayer MaterialScience AG, der BP Europa SE und der Henkel AG & Co. KGaA wurden unternehmensspezifische Handlungsfelder zur Förderung von Chancengleichheit identifiziert, um Veränderungsprozesse anzustoßen und übertragbare Handlungskonzepte zu entwickeln. Hierzu wurden zunächst in den beteiligten Unternehmen Bedarfs- und Organisationsanalysen durchgeführt. Es erfolgten Interviews mit Forscherinnen, Forschern, Vorgesetzten und Personalverantwortlichen. Auf dieser Grundlage wurden unternehmensindividuelle Empfehlungen entwickelt, deren Umsetzung von der EAF teilweise begleitet wurde. Im Mittelpunkt stand dabei die genderspezifische Analyse und Weiterentwicklung relevanter Prozesse und Schaltstellen. Hierfür entwickelten wir das folgende Schema (Abb. 3), das die notwendigen Schritte in einem strategischen Kreislauf darstellt.

Die Analysen in den beteiligten Unternehmen bestätigen, dass die Ausgangssituation heute sehr gut ist: Die Unternehmen haben in den letzten Jahren viele Chemikerinnen eingestellt, die Nachwuchspools sind – analog zu den oben skizzierten Entwicklungen – gut gefüllt mit hochmotivierten weiblichen Fachkräften. Die Unternehmen stehen nun vor der Herausforderung, den Frauen Karriereoptionen zu eröffnen und sie langfristig an sich zu binden. Sie sind gefordert, zumindest für eine Übergangszeit den Weg ihrer weiblichen Talente aufmerksam zu verfolgen und zu gestalten. Die Voraussetzungen hierfür sind bei den am Projekt beteiligten Unternehmen gegeben: Sowohl BMS als auch BP und Henkel gehen das Thema aktiv an und haben es in ihre Konzernstrategie aufgenommen. Damit gehören sie laut einer aktuellen Studie von McKinsey zu den knapp 30 Prozent der Unternehmen in Deutschland, die das Thema unter den Top-10-

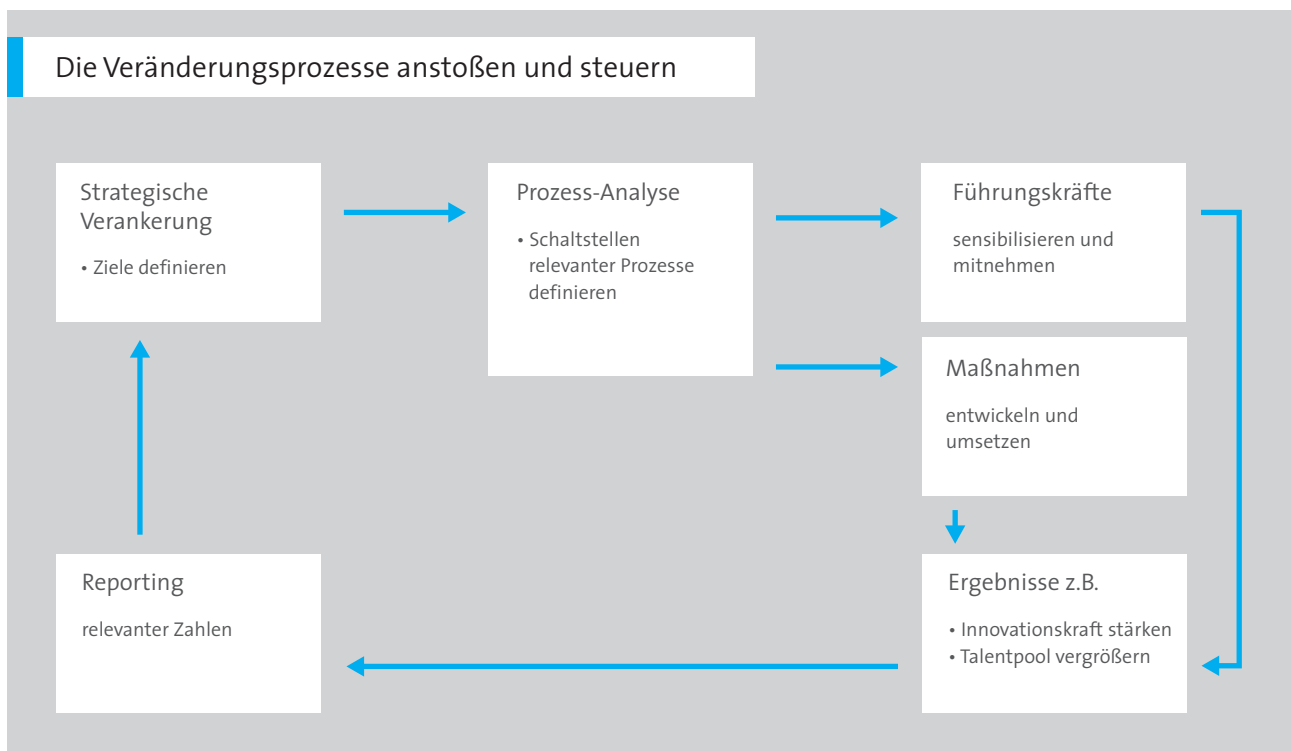


Abbildung 3: Strategischer Kreislauf

Zentrale Ergebnisse und Empfehlungen

Punkten auf der strategischen Agenda haben, und sind damit vielen anderen Unternehmen einen Schritt voraus (McKinsey 2010).

Die Ergebnisse unseres Projekts zeigen, dass die drei Unternehmen in ihrer Entwicklung an verschiedenen Punkten stehen, aber auch deutliche Unterschiede in ihren Ausgangsbedingungen aufweisen: BMS und BP suchen eher technisch spezialisierte Chemiker/innen, deren Anteil unter den Absolventinnen stets geringer war und ist.

„Der weibliche Nachwuchs ist da. Und hochmotiviert. Doch wie schaffen es die Frauen wirklich an die Spitze?“

Zudem übt ihr B2B-Geschäft nicht so eine hohe Anziehungskraft aus wie die Kosmetikindustrie bei Henkel. Außerdem engagiert sich Henkel schon

seit langer Zeit kontinuierlich für das Thema, was sich heute in einer vergleichsweise hohen Zahl von Frauen in Führungspositionen niederschlägt. Die „kritische Masse“ von einem Drittel konnte hier bereits erreicht werden. Die Erfolge dieses konsequenten langjährigen Engagements machen sich bemerkbar: Im Vergleich der drei Unternehmen sind die befragten Forscherinnen bei Henkel am zufriedensten mit ihrer beruflichen Entwicklung, Förderung und Wertschätzung. Henkel kann in diesem Sinne als best practice gelten – das Beispiel zeigt, dass es möglich ist, Bedingungen zu schaffen, unter denen Frauen ihre Potenziale sehr gut einbringen können.

Gleichwohl steht Henkel ebenso wie BMS und BP vor Herausforderungen: Auch hier sitzt keine Frau im Vorstand und der Anteil von Frauen auf den Top-Führungsebenen ist gering. Alle drei Unternehmen wollen ihre Frauen voranbringen und entwickeln hierfür gute Instrumente, wie die Unternehmensporträts zeigen. Doch im komplexen Unternehmensalltag stellt sich immer wieder die Frage, wie der Anspruch in der Praxis gelebt wird und ob die Führungskräfte auf der mittleren Ebene diesen umsetzen können. Langfristig geht es darum, dass die entwickelten Strategien und Modelle wirklich in die Unternehmenskultur ausstrahlen und eine nachhaltige Veränderung in Gang bringen.

Auf Grundlage der Erfahrungen und Ergebnisse im Projekt konnten hierfür zentrale Handlungsfelder identifiziert und Empfehlungen entwickelt werden (Abb 4).

Um das Potenzial von Frauen besser zu nutzen, müssen Unternehmen:

- ✓ das Thema strategisch verankern
- ✓ die Führungskräfte mitnehmen
- ✓ Personalbeurteilungs- und -entwicklungsprozesse in den Blick nehmen
- ✓ Orientierung geben
- ✓ Frauen Sichtbarkeit geben
- ✓ die Entgeltgleichheit von Frauen und Männern überprüfen
- ✓ die Unternehmenskultur für Frauen öffnen
- ✓ Freiräume schaffen für Karriere⁺
- ✓ flexible Karrierewege und Arbeitsmodelle entwickeln
- ✓ den Elternzeitprozess gestalten
- ✓ Männern Spielraum für neue Rollen eröffnen
- ✓ Dual Career unterstützen
- ✓ Führungskräfte in die Verantwortung nehmen
- ✓ das Engagement von Führungskräften wertschätzen

Abbildung 4: Guideline Genderkompetenz im Personalmanagement

Das Thema strategisch verankern

Anders als dies oft mit klassischer Frauenförderung assoziiert wird, geht es nicht darum, ein loses Bündel von Einzelmaßnahmen hervorzubringen. Es geht auch nicht um die Förderung von Frauen, sondern es geht um die Förderung einer an Gender und Diversity orientierten Personalpolitik und um den Wandel hin zu einer Unternehmenskultur, die Frauen und Männern gleichermaßen neue Spielräume eröffnet. Die Förderung von Chancengleichheit muss deshalb auf der strategischen Agenda stehen, muss vom Vorstand konsequent vertreten und kontrolliert werden. Nur dann wirkt das Engagement glaubwürdig, nur dann können die Führungskräfte in dem umfangreichen Veränderungsprozess mitgenommen werden. Die Unternehmensstrategie muss Teil der regelmäßigen Kommunikation werden, um auf vielfältige Weise für das Thema zu sensibilisieren und den kulturellen Wandel voranzubringen. Hiervon ausgehend müssen Instrumente und Prozesse im Personalmanagement überprüft und weiterentwickelt werden. Auch die Geschäftsbereiche sollten auf neue Potenziale durch Gender- und Diversity-

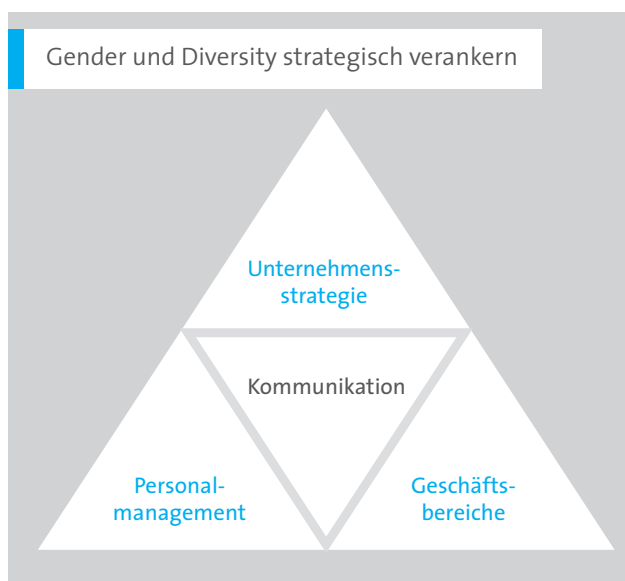


Abbildung 5: Zentrale Handlungsfelder

aspekte hin analysiert werden (Abb.5). Erfahrungen und Fortschritte sollten im Rahmen des strategischen Kreislaufs (Abb.3) beobachtet werden und ggf. zur Entwicklung gezielter Maßnahmen führen. Auch das Innovationsmanagement sollte auf neue Potenziale durch Gender- und Diversityaspekte hin analysiert werden.

Die Führungskräfte mitnehmen

Für den Erfolg der Konzepte und Maßnahmen spielt am Ende die Bereitschaft, Offenheit und Kompetenz des mittleren Managements eine ganz entscheidende Rolle. Als unmittelbare Vorgesetzte der weiblichen Nachwuchskräfte nehmen sie die Position der Gate-Keeper ein. Im Rahmen von Workshops oder Trainings sollte ihnen die Notwendigkeit und der Nutzen von Gender Diversity praxisnah vor Augen geführt werden.

Die Interviews zeigen, dass die Karrierechancen der Frauen und Männer wesentlich von der Bewertung der Vorgesetzten abhängig sind. Ihre Förderung gehört aus Sicht der Befragten zu den wichtigsten Karrierefaktoren. Die Gefahr, dass Geschlechterstereotype, traditionelle Rollenbilder und die Tendenz zur Selbstähnlichkeit – bewusst oder unbewusst – zu Wahrnehmungs- und Beurteilungsverzerrungen führen, ist nicht unerheblich.

Personalbeurteilungs- und -entwicklungsprozesse in den Blick nehmen

Zwar sind alle Unternehmen bestrebt, die Leistungs- und Potenzialbeurteilung so weit wie möglich zu objektivieren und haben systematische und differenzierte Verfahren entwickelt. Doch eben dieser Versuch der Objektivierung kann zu einer Überkomplexität in den Beurteilungssystematiken führen, welche letztlich für die Beschäftigten und oft genug auch für die Vorgesetzten nicht transparent sind und eher dazu beitragen, Verwirrung zu stiften.

Überall da, wo es nicht mehr nur um die Beurteilung von messbarer Arbeitsleistung wie im Produktionsbereich geht, spielen auch subjektive Einschätzungen eine Rolle.

Zentrale Ergebnisse und Empfehlungen



Technische Überprüfung bei BP

Deshalb gehen alle Unternehmen noch einen Schritt weiter: Sie haben übergreifende Konferenzen von Führungskräften verankert, die zusätzlich zur singulären Einschätzung des Vorgesetzten jeden Potenzialträger gemeinsam beurteilen. Bei BP wurde mit dem Corporate Governance Board ein Instrument entwickelt, das sogar dezidiert den Blick auf die weiblichen Talente wirft.

Darüber hinaus ist die Überprüfung der Beurteilungskriterien auf Gendersensibilität ein wichtiger Schritt. Kriterien mögen neutral erscheinen, können in ihrer Bedeutung für die Geschlechter aber durchaus unterschiedlich sein. Vorgesetzte und Beobachter/innen in Personalbeurteilungsverfahren wie Assessment-Centern sollten deshalb sensibilisiert werden, um kulturelle Unterschiede der Geschlechter und daraus resultierende Wahrnehmungs- und Beurteilungsverzerrungen im Blick zu haben.

Orientierung geben

Wenn der so mühsam aufgebaute Pool an weiblichen Talenten tatsächlich genutzt und weiterentwickelt werden soll, müssen genau diese jungen Frauen ins Blickfeld gerückt werden. Ein wichtiger Baustein ist dabei auch, den

weiblichen Nachwuchskräften mehr Orientierung zu geben und sie kontinuierlicher über die verschiedenen Entwicklungsmöglichkeiten zu beraten. Weil Vorgesetzte aus vielen Gründen dies oft nicht leisten können, ist hier vor allem das HR-Management gefragt. Orientierung wird umso wichtiger in Zeiten, in denen Umstrukturierungen im Unternehmen erfolgen und die Unsicherheit groß ist. Personalabteilung und Vorgesetzte müssen in diesem Prozess gut zusammenwirken.

Sichtbarkeit schaffen

Die Förderung des Vorgesetzten ist dabei nicht nur im Hinblick auf die Beurteilung wichtig, sondern auch für die Sichtbarkeit im Unternehmen. Die Leistung der Einzelnen muss wahrgenommen werden können – im unmittelbaren wie im weiteren beruflichen Umfeld. Nur dann können auch andere Führungskräfte das Potenzial einer Kandidatin erkennen und dieses auf der übergreifenden Personalbeurteilungskonferenz gut bewerten.

Wie diverse einschlägige Studien zeigen auch unsere Ergebnisse, dass Frauen in ihrer Selbstpräsentation oft zurückhaltender sind als ihre Kollegen. Sie warten, insbe-



Neuen Perspektiven Raum geben

sondere am Karrierestart, eher darauf, dass Vorgesetzte ihnen eine Aufgabe zutrauen und sie entsprechend auffordern, diese zu übernehmen. Es kommt seltener vor, dass sie sich selbst nach vorn stellen und „Ich“ rufen. Das mag auch damit zusammenhängen, dass sie hinsichtlich ihres subjektiven Erfolgs- und Zufriedenheitsempfindens eine stärker intrinsische Motivation aufweisen als Männer. Äußere Anreize wie Status und Bezahlung haben für sie eine vergleichsweise geringere Bedeutung als ihre fachliche Weiterentwicklung, Flexibilität und eine gute Organisations- und Kommunikationskultur (Haffner et al. 2006). So sind auch für die von uns befragten Forscherinnen eine interessante Aufgabe und die Möglichkeit zum selbständigen Arbeiten die wichtigsten Motivatoren.

Diese Zurückhaltung der Frauen kann den Eindruck erzeugen, dass sie an Karriere nicht interessiert seien. Doch der Eindruck täuscht – sie registrieren sehr wohl, wenn ihre Kollegen an ihnen vorbeiziehen oder sie sich schlechter bezahlt fühlen. Langfristig sinkt dann ihre eingangs hohe Motivation, sie ziehen sich zurück und ihr Potenzial geht dem Unternehmen verloren. Die Vorgesetzten müssen deshalb ihre jungen weiblichen Nachwuchskräfte besonders in den Blick nehmen und sie fördern, ohne ihnen dabei einen Sonderstatus einzuräumen. Denn es geht nicht um Sonderbehandlung, aber um Aufmerksamkeit und Bewusstsein für die besondere

Situation der Frauen. Gleichbehandlung allein stellt eben noch keine Chancengleichheit her.

Die Entgeltgleichheit von Frauen und Männern überprüfen

Die Frage der Bezahlung spielte in mehreren Interviews eine Rolle. Selbstverständlich haben alle Unternehmen ihre Vergütungssysteme auf Geschlechterungleichheiten überprüft. Aber auch hier liegt die Gefahr in der Abhängigkeit variabler Gehaltsbestandteile von der persönlichen Beurteilung. Dabei geht es auch um die Entwicklung von der Ist- zur Soll-Gruppierung. Üblicherweise wird bei einer bestimmten Position der Soll-Level erst nach einiger Zeit auf dieser Position erreicht. Dies bedeutet, dass man zwar auf eine neue Position befördert wird, sich das Gehalt aber weiterhin nach dem persönlichen Ist-Level richtet und erst nachdem die neuen Aufgaben hervorragend ausgefüllt werden das Soll-Level erreicht. Das dauert in der Regel ca. zwei Jahre. So kann bei einer frischgebackenen Teamleiterin beispielsweise der Ist-Level noch der einer Projektmitarbeiterin sein.

Unter den befragten Frauen entstand der Eindruck, dass es für Frauen in der Regel länger dauert, den Soll-Level tatsächlich zu erreichen. Ob dies nun subjektiven Eindrücken entspricht oder den Realitäten – das Unternehmen kann solche Sachverhalte nicht klären und ggf. verändern, solange es keine Daten dazu besitzt.

Bedeutsam wird die Eingruppierung auch für den Fall der Rückkehr aus der Elternzeit oder anderen Arbeitsunterbrechungen. Für diese ist die Rückkehr in eine Funktion garantiert, die dem persönlichen Ist-Level entspricht. Im Fall der o.g. Teamleiterin kann dies beispielsweise bedeuten, dass sie nach ihrer Rückkehr wieder als Projektmitarbeiterin arbeitet. Dass es auch anders gehen kann, zeigt wiederum ein Beispiel von Henkel: Hier wurde eine Mitarbeiterin mit hohem Potenzial kurz vor dem Mutterschutz bewusst auf die nächsthöhere Stufe befördert, um ihr und dem Team deutlich zu machen, welches Potenzial in ihr gesehen wird.

Zentrale Ergebnisse und Empfehlungen

Die Unternehmenskultur für Frauen öffnen

Die Chemieindustrie gehört zu den männlich dominierten Branchen. Die Chemikerinnen, die hier Karriere machen wollen, bewegen sich in einer Monokultur, die sich an traditionellen männlichen Erwerbsbiografien, Verhaltensmustern und Interessen orientiert. Das führt zur Unsicherheit in der eigenen Rolle, für die es keine Vorbilder gibt. Zwar wirkt die Rede von den Vorbildern immer etwas old fashioned, doch tatsächlich zeigen unsere Interviews, wie wichtig diese für die Orientierung und Motivation sind. Wo keine Frauen in Führungspositionen sind, herrschen Zweifel, ob das Unternehmen überhaupt Frauen in diesen Positionen will, ob überhaupt Chancen für Frauen vorhanden sind.

Frauen sind mit double-bind-Botschaften konfrontiert: Sind sie weiblich, gelten sie als zickig – passen sie sich ihren Kollegen an, gelten sie als nicht authentisch und vermännlicht. Beides wird negativ bewertet. Hinzu kommt, dass die Pin-up-Girls im Pausenraum im Produktionsbereich, geringschätzig Bemerkungen und sexistische Witze noch immer nicht ganz der Vergangenheit angehören. Mit spezifischen Maßnahmen wie Mentoring und Möglichkeiten des Netzwerks können Kommunikationsräume für Frauen geschaffen werden, um sich über spezifische Erfahrungen und Strategien auszutauschen.

Langfristig müssen sich beide Geschlechter aufeinander zubewegen und eine gemeinsame Unternehmenskultur des Miteinanders entwickeln. Es wäre weder sinnvoll für die Unternehmen noch von den Frauen akzeptiert, wenn diese sich unbesehen in bisherige Systeme einfügen und bisherige Muster kopieren. Wer das Potenzial von Frauen nutzen will, der muss sich auch der Veränderung stellen. Zu einer zukunftsfähigen, an gender und diversity orientierten Unternehmenskultur gehören situationsangemessene flexible Führungsstile von Männern wie Frauen ebenso wie Spielräume für Vereinbarkeit beruflicher und persönlicher Interessen beider Geschlechter, gemeinsame Gesprächskulturen und Netzwerke.

Freiräume schaffen für Karriere +

Die Vereinbarkeit von Karriere und Kindern – ob antizipiert oder real – ist eine bedeutende Barriere für die Karrieren von Frauen.

In den Interviews wurde berichtet, dass Frauen intern nicht befördert wurden, weil sie potenziell schwanger werden und ausfallen könnten. Dass lange Elternzeiten bewusst gefördert wurden, um geplante Umstrukturierungen vornehmen zu können, ohne Personal abbauen zu müssen. Dass Mütter nach der Elternzeit ausschließlich in Teilzeit wiederkommen und aufgrund begrenzter Betreuungsmöglichkeiten in ihrer zeitlichen Verfügbarkeit sehr eingeschränkt sind. Dass das Vorgesetzte vor große Herausforderungen stellt, erst recht, wenn die Besetzung von Abteilungen nicht in Vollzeitäquivalenten, sondern noch nach „Köpfen“ gemessen wird.

Die Unternehmen müssen sich fragen, inwieweit sie darauf eingestellt sind, Freiräume zu schaffen, um die Berufstätigkeit eine Weile unterbrechen oder kürzertreten zu können. Und welche Chancen Beschäftigte haben, nach einer Zeit der Unterbrechung oder Reduzierung wieder auf die „Potenzialliste“ zu kommen. Muss tatsächlich, wie wir es in einem Interview gehört haben, „die Karriere mit 40 klar“ sein? In einer Zeit, in der die Familiengründung mit der Entwicklung im Beruf zusammenfällt, in der sogenannten „rush hour des Lebens“? Wir haben in den Interviews vielfach von Frauen gehört, die sich nach der intensiven Familienphase einbringen wollen, großes Interesse an einer beruflichen Entwicklung haben. Durch eine Orientierung auf ausschließlich junge Nachwuchskräfte für Führungslaufbahnen geht ihr Potenzial verloren. Dabei sollte generell das Bewusstsein gefördert werden, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber eben auch die angehenden Führungskräfte Familie haben oder haben wollen. Die offene Thematisierung und der selbstverständliche Umgang damit bringen langfristig deutlich mehr für das Arbeitsklima und die Mitarbeiterzufriedenheit als Zurückhaltung oder scheinbare Neutralität.

Flexible Karrierewege und Arbeitsmodelle entwickeln

Flexiblere Karrierewege und diverse Arbeitsmodelle – wie Jobsharing von erfahrener Führungskraft und Nachwuchskraft – müssen Einzug halten, flankiert und gefördert durch ein Personalmanagement mit Lebensverlaufsperspektive. Und das bei weitem nicht nur, um Raum für Kinder zu schaffen. Sondern auch für Pflege, lebenslanges Lernen, bürgerschaftliches Engagement oder persönliche Interessen.

Überall zeigten die Unternehmensanalysen, dass die knappe Personaldecke zu einer Verdichtung von Arbeit geführt hat – und damit zu weniger Spielräumen für temporäre Arbeitszeitreduzierungen oder -unterbrechungen. Für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, aber auch für persönliche Weiterbildungs- und Entwicklungsvorhaben, Erholungspausen und nicht zuletzt für zivilgesellschaftliches Engagement ist das ein Hindernis. So ist heute zwar in den Unternehmen das Verständnis der Thematik stärker ausgeprägt als vor zehn Jahren, die Rahmenbedingungen sind jedoch schlechter. Insbesondere für Führungskräfte haben sich durchweg die Arbeitszeit und die Erwartungen an die Verfügbarkeit erhöht.

Zugleich suchen Unternehmen mehr und mehr kreative, unternehmerisch und selbstverantwortlich handelnde Mitarbeiter/innen. Die modernen „Arbeitskraftunternehmen“ (Voß/Ponkratzen) brauchen Gestaltungsspielraum, um ihr Leben selbst zu steuern. Unternehmen müssen deshalb weg von der traditionellen Präsenzkultur hin zu einer Ergebnisorientierung. Die Flexibilität von Arbeitszeit und Arbeitsort muss gefördert werden, sie ist angesichts der hohen Leistungsorientierung, der wachsenden Arbeitsbelastung und der hohen Komplexität der Entwicklungen heute wichtiger Erfolgsfaktor, um individuelle Anforderungen im Modell Karriere⁺ erfolgreich umsetzen zu können. Insbesondere Frauen – aber auch immer mehr Männer – wollen keine 7-Tage-24-Stunden-Manager sein, ihre berufliche Karriere ist meist nur ein Teil ihrer Identität, die viele Facetten hat. Letztlich, auch

das haben wir mehrfach in den Interviews gehört, lässt sie das auch eher sagen: „Karriere gern, aber nicht unter diesen Bedingungen“, und den Unternehmen geht ihr Potenzial verloren.

Den Elternzeitprozess gestalten

In der Elternzeit ist die Gefahr besonders hoch, die Anbindung an das Unternehmen zu verlieren, nicht mehr gesehen zu werden, sich nicht mehr wertgeschätzt zu fühlen. Durch einen gut geregelten Prozess sollte den Frauen (und Männern) signalisiert werden, dass ihre baldige Rückkehr gewünscht wird und dass der Vorgesetzte an einer Verbindung während der Elternzeit interessiert ist. In dieser Zeit kann die Wertschätzung durch das Unternehmen hohe Motivation bewirken. Falsche Signale sendet, wer eine geplante Weiterbildung oder Beförderung auf „danach“ verschiebt.

Männern Spielraum für neue Rollen eröffnen

Häufig beschränkt sich die Diskussion über Vereinbarkeit darauf, Sondermodelle für Frauen zu schaffen. Unsere Interviews unterstreichen diesen Befund – in allen Unternehmen wird Vereinbarkeit als Frauenthema gesehen und entwickelt sich damit zur Karrierebremse für Frauen, selbst wenn sie (noch) keine Kinder haben. Doch immer mehr Frauen und Männer wünschen sich, berufliches und familiäres Engagement partnerschaftlich miteinander zu teilen (u.a. Walther/Lukoschat 2008). Und unsere Gesellschaft braucht Frauen und Männer in beiden Rollen.

Eine nachhaltige Änderung der Unternehmenskultur und damit reale Karrierechancen für Frauen, die nicht mehr durch Quoten befördert werden müssen, können nur im Miteinander erreicht werden – wenn auch Männer in ihrer Verantwortung als Väter und Partner gesehen werden, wenn auch sie in Elternzeit gehen und Vereinbarung als tagtägliche Herausforderung bewältigen können. Mit selbstverständlichem Bezug auf den Diversity-Ansatz müssen Unternehmen deutlich machen, dass die Vereinbarkeit nicht nur Frauensache ist. Die Studien der EAF zeigen,

Zentrale Ergebnisse und Empfehlungen



Betriebskindergarten der Henkel AG & Co. KGaA

dass Männer heute häufig mit stärkeren Barrieren konfrontiert sind als Frauen, wenn sie Freiräume für die Familie in Anspruch nehmen wollen. Umso wichtiger ist es, Männer aktiv einzubeziehen und dies auch kommunikativ zu begleiten.

Dual Career unterstützen

In allen Unternehmen ist Mobilität wichtige Voraussetzung für die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten. „Wer Karriere machen will, muss für uns im Ausland gewesen sein“, so hieß es. Tatsächlich ist es gerade für junge Absolvent/innen ein hoher Attraktivitätsfaktor, dass die Unternehmen international agieren. Jedoch wird dies im partnerschaftlichen Miteinander schnell zu einer Herausforderung. Ein längerer Auslandsaufenthalt kommt – insbesondere wenn Kinder da sind – oft nur dann in Frage, wenn auch der Partner dort eine Arbeit hat. Dafür brauchen die Paare die Unterstützung der Unternehmen, insbesondere die Frauen. Auslandseinsätze sollten deshalb genau überprüft werden: Was ist das Ziel? Lässt sich das auch im Rahmen eines kürzeren Aufenthalts von einigen Wochen oder Monaten erreichen? Wie kann die Arbeitssuche des Partners / der Partnerin unterstützt werden, z.B. durch regionale Netzwerke mit anderen Unternehmen?

Und nicht zuletzt: Führungskräfte in die Verantwortung nehmen ...

Die Frage nach der „Quote“ wird heute viel diskutiert. Ende März 2011 lud Familienministerin Schröder zum Dax 30-Gipfel, noch in diesem Jahr soll der Stufenplan beschlossen werden. Für Unternehmen ist es in vielen Bereichen selbstverständlich, über Kennzahlen zu steuern und Zielvereinbarungen zu treffen. Um auch das Thema Gender und Diversity mit deutlichem Nachdruck im Unternehmen zu verfolgen, können Zielvorgaben sehr hilfreich sein, flankiert z.B. von der Regel, wie sie in verschiedenen Unternehmen wie Daimler, Telekom und Springer eingeführt wurde, dass für die Besetzung von Führungspositionen immer mindestens ein Mann und eine Frau auf der Auswahlliste stehen müssen. Wenn die Entscheidung gegen die Frau ausfällt, muss hierfür eine Begründung gegeben werden. In den Interviews spielte dieses Thema immer wieder eine Rolle, ein großer Teil – nicht nur der befragten Frauen, sondern auch der Männer – sah in einer Zielvorgabe ein probates Mittel, um wirksame Veränderungen in Gang zu bringen. Von den am Projekt beteiligten Unternehmen hat sich bisher nur Bayer eine Zielvorgabe gesetzt.

... und wertschätzen

Führungskräfte, die sich diesen Anforderungen stellen und den Veränderungsprozess aktiv voranbringen, sollten durch das Unternehmen sichtbar wertgeschätzt werden – nicht zwangsläufig in materieller, mindestens aber in ideeller Weise. So haben Führungskräfte, die verschiedene Arbeitsmodelle in ihrem Team ermöglichen, einen erhöhten Aufwand in der Koordinierung, Kommunikation und Führung. Führungskräfte, die Genderkompetenz aufgebaut haben und diese im Umgang und in der Förderung ihrer Mitarbeiter/innen umsetzen, bringen dem Unternehmen einen hohen Mehrwert und tragen dazu bei, dass langfristige Strategien für eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen umgesetzt werden. Vorgesetzte, die sich dieser Aufgabe stellen, müssen spüren können, dass ihr Engagement im Unternehmen geschätzt wird.



Bayer MaterialScience: Innovation needs diversity

Mehr als ein Jahrhundert lang orientierten sich Karrieren im traditionsreichen deutschen Chemiekonzern Bayer an der Erwerbsbiografie von Männern. Jetzt werden die Weichen neu gestellt, auch im Teilkonzern Bayer MaterialScience AG (BMS): In jüngster Zeit wächst die Zahl von Frauen sowohl auf der Nachwuchs- als auch auf der Führungsebene. Der Vorstand hat die Förderung von Diversity auf die strategische Agenda gesetzt und will damit vor allem die Innovationskraft nachhaltig stärken.

Seit mehreren Jahrzehnten stellt Bayer Vorprodukte für hochwertige Kunststoffe her. BMS – 2004 aus einer Neustrukturierung des Konzerns hervorgegangen – ist heute einer der drei Teilkonzerne der Bayer-Gruppe. Seinen Erfolg auf dem Weltmarkt verdankt BMS bahnbrechenden Erfindungen: Anfang der fünfziger Jahre entwickelte der Chemiker Hermann Schnell den Hightech-Kunststoff Polycarbonat. Bereits aus den Dreißigern stammen die Anfänge der Polyurethan-Chemie – und auch hier war es mit Otto Bayer ein Mann, dem der Forschungserfolg gelang.

Frauen standen bisher selten im Mittelpunkt. Die Analyse im Rahmen von *Schlüsselfaktor F&E* zeigt, dass dem Unternehmen damit in der Vergangenheit wertvolle Potenziale verloren gingen. Heute verfügt das Unternehmen über einen großen Nachwuchs an hochmotivierten Chemikerinnen und anderen Fachkräften. Sie knüpfen Netzwerke und arbeiten mit Unterstützung der Personalabteilungen daran, ihre Entwicklungs- und Karrierechancen zu verbessern. Vielfalt fördern, ohne das Klischee der Quotenfrau zu bedienen – das gehört mittlerweile zu den wichtigsten strategischen Zielen des Unternehmens.

Zahlen, Daten, Fakten: Das Unternehmen

BMS ist eines der weltweit größten Polymer-Unternehmen mit Sitz in Leverkusen, produziert an über 30 Standorten in aller Welt und beschäftigt rund 14.700 Mitarbeiter/innen, davon ist ca. ein Drittel in Deutschland tätig. Das Unternehmen stellt hochwertige Werkstoffe her, die in zahlreichen Produkten des täglichen Lebens Anwendung finden. Das Produkt-Portfolio von BMS verteilt sich auf drei Business Units (BU):

Coatings, Adhesives, Specialities (CAS)

Die BU CAS entwickelt Rohstoffe für die Herstellung von Lacken, Beschichtungen sowie Kleb- und Dichtstoffen. Ein Schwerpunkt liegt auf der kontinuierlichen Weiterentwicklung von umweltfreundlichen Systemen, die wasser- statt lösemittelbasiert sind oder mittels UV-Strahlung effizient ausgehärtet werden können. Auch die Entwicklung neuer Materialien und damit die Erschließung neuer technologiegetriebener Märkte ist in dieser Unit verortet.

Polyurethanes (PUR)

Polyurethane werden als universeller Werkstoff in den unterschiedlichsten Segmenten verwendet, wie z.B. in der Automobilindustrie, bei der Herstellung von Möbeln oder im Sport- und Freizeitbereich. Der Fokus liegt auf der Erweiterung der Anwendungsgebiete der Produkte und auf der Verbesserung der Produkteigenschaften. Ein wichtiges Einsatzgebiet ist die Bauindustrie, wo Hartschaum auf Basis von Polyurethanen als hocheffizienter Dämmstoff dient und damit einen aktiven Beitrag zur Senkung des Energieverbrauchs und zum Schutz des Klimas leistet.

Polycarbonates (PCS)

Auch die Polycarbonate sind eine eigene Entwicklung des Bayer-Konzerns. Der hochwertige Kunststoff wird vielfältig eingesetzt, z.B. im Automobilbau, in der optischen Industrie oder als CD/DVD. In diesem Bereich steht die Entwicklung neuer Produkte im Mittelpunkt, die vor allem auch gewichtsreduzierte Anwendungen erlauben. Vorangetrieben wird auch die Weiterentwicklung besonders umweltfreundlicher Polycarbonat-Mischungen, die wiederaufbereitete Altkunststoffe oder biobasierte Stoffe enthalten.

Zukunftsfähig: Innovation steht an erster Stelle

Vor diesem Hintergrund haben Forschung und Innovation bei BMS einen zentralen Stellenwert. 231 Millionen Euro investierte das Unternehmen allein 2010 in Forschung und Entwicklung, das entspricht rund 8 Prozent der gesamten Forschungs- und Entwicklungsinvestitionen des Bayer-Konzerns.

Jede Business Unit bei BMS hat eine eigene F&E-Abteilung. Als globaler Anbieter von hochwertigen Werkstoffen will der Teilkonzern weiter seine führende Position im Markt und in der Prozesstechnik ausbauen. Innovationsstrategien werden im Bereich Corporate Development bei BMS vorangetrieben; dort angesiedelt ist auch die Abteilung New Business. Eng wird in Sachen Innovation mit allen drei BUs zusammengearbeitet. Bereichsübergreifend spüren hier die BMS-Trendscouts die neuesten Forschungs-, Geschäfts- und Technologiefelder auf – ihrer Zeit immer einen Schritt voraus. Besonders aussichtsreiche Ideen werden in Forschungs- und Entwicklungsprojekte überführt, um neue profitable Geschäftsfelder zu erschließen oder vorhandene Technologieplattformen zu erweitern.

Und so ging der Impuls für dieses Projekt auch von New Business aus: Braucht Innovation Vielfalt? Sind wir für die Zukunft gut aufgestellt? Nutzen wir das Potenzial unserer hochqualifizierten Forscherinnen optimal? Diese Fragen waren der Ausgangspunkt für die Zusammenarbeit im Projekt *Schlüsselfaktor F&E*.

Die Ergebnisse der Befragungen zeigen: BMS befindet sich in einem zukunftsweisenden Veränderungsprozess; die Unternehmenskultur wird zunehmend dynamischer und offener erlebt. Dass das Managementteam mit dem BMS-Vorstandsvorsitzenden Patrick Thomas an der Spitze diesen Wandel vorantreibt und die Möglichkeiten erhöht, sich einzubringen, zu gestalten und sich zu entwickeln, wird von den Forscherinnen und Forschern als sehr positiv wahrgenommen.

Aufbruchstimmung: Gute Zeiten für mehr Vielfalt

Um diesen Veränderungsprozess auch in Deutschland zu beschleunigen und ihm Impulse zu verleihen, stieß das Projekt *Schlüsselfaktor F&E* im Unternehmen auf großes Interesse.

Die Themen Gender und Diversity stehen zwar nicht erst seit gestern auf der Agenda, gewannen aber in den vergangenen Jahren zunehmend an Bedeutung und bekamen immer mehr Gewicht. Mit ausschlaggebend: die aktuellen Top-Manager und ihre internationale Erfahrung. Sie alle haben in Ländern gelebt, in welchen die Berufstätigkeit von Frauen selbstverständlich und ihr Anteil in Top-Positionen deutlich höher ist als in Deutschland. Der Engländer Patrick Thomas, seit 2007 Vorstandsvorsitzender von BMS, war lange Zeit in Belgien und in den USA tätig. Seit dem 1. Juli 2010 steht bei Bayer CropScience mit Sandra E. Peterson die erste Frau, eine US-Amerikanerin, an der Spitze eines Bayer-Vorstands. Und der Gesamtkonzern wird seit dem 1. Oktober 2010 von dem Niederländer Marjin Dekkers geführt, der sich im Februar 2011 explizit für größere personelle Vielfalt bei Bayer aussprach. Der Vorstand habe beschlossen, den Anteil von Frauen in Führungspositionen bis zum Jahr 2015 konzernweit „in Richtung 30 Prozent“ zu entwickeln. Aktuell liegt der Anteil knapp über 20 Prozent.

Ausgangslage: Frauenanteile bei BMS

Bei BMS sind rund 30 Prozent der Beschäftigten in der Forschung und Entwicklung (F&E) Frauen. Unter den leitenden Mitarbeiter/innen und Angestellten, den Beschäftigten also, die überwiegend einen Hochschulabschluss haben, sind 15 Prozent Frauen. Betrachtet man die Gruppe der leitenden Angestellten gesondert, sinkt der Frauenanteil jedoch auf 9 Prozent. Die Ursachen hierfür sind vielfältig – zum einen sind die gesuchten Fachgruppen in der technischen Chemie angesiedelt, der Frauenanteil in diesen Studienrichtungen ist gerin-

Bayer MaterialScience: Innovation needs diversity



Bayer-Logo am Flughafen Köln-Bonn

ger als in der Chemie insgesamt. Zum anderen hat BMS in der Vergangenheit zwar immer auf Mentoring-Programme gesetzt und erfahrene Manager mit männlichen wie weiblichen Talenten zum offenen Austausch zusammengebracht, aber keine spezifische Aufmerksamkeit ausschließlich auf die Berufskarrieren von Frauen gerichtet. Mit der Familienphase brachen häufig Karrieren ab, in einer ohnehin traditionell männlich dominierten Kultur.

Das hat sich jedoch geändert. Heute sind die Ausgangsbedingungen sehr gut: Unter den Einstellungen der letzten Jahre lag der Frauenanteil bei 42 Prozent – und damit höher als der bundesweite Durchschnitt von Promovendinnen im Diplomstudiengang Chemie (37,6 Prozent in 2009 lt. GDCh 2010). Die Majorität – rund 70 Prozent – der hochqualifizierten Frauen in der F&E ist deshalb heute zwischen 30 und 40 Jahre alt. Das Unternehmen steht jetzt vor der Herausforderung, Bedingungen zu schaffen, unter denen die jungen Chemikerinnen ihre Potenziale voll und ganz einbringen können und ihnen ein Aufstieg im Unternehmen gelingt.

Es gilt nun, die Frauen und ihre Entwicklungen nicht aus dem Blick zu verlieren. Eine wichtige Voraussetzung hierfür konnte im Rahmen des Projektes bereits geschaffen werden: die geschlechtsspezifische Analyse der relevanten Personaldaten. Das nun verfeinerte – auf Abteilungen heruntergebrochene – und als fester Bestandteil aufgenommen Reporting wird künftig regelmäßig darüber Aufschluss geben, wie sich die Frauenanteile in den verschiedenen Beschäftigtengruppen und Funktionsbereichen entwickeln.

Hoch motiviert: Karrierewege und -chancen bei BMS

In die F&E steigt man normalerweise als promovierte/r Chemiker/in ein. Die erste Funktion ist in der Regel die Leitung eines Labors. Nach einigen Jahren folgt dann, so das Potenzial für einen weiteren Aufstieg identifiziert wurde, der nächste Schritt. Dieser ist, wie heute in modernen, systemisch organisierten Unternehmen üblich, mit einem Wechsel verbunden – in den Mitarbeiterstab einer Bereichsleitung zum Beispiel oder in eine andere



Nachwuchsförderung in der Bayer AG

Abteilung wie Marketing, Vertrieb oder Produktion. Nach verschiedenen Stationen kann dann später die Rückkehr auf eine Führungsposition in der F&E erfolgen. Voraussetzung einer Karriere ist daher ein breit gefächertes Interesse – über die unmittelbare Forschungsarbeit hinaus – und die Bereitschaft, sich in ganz neue Bereiche einzuarbeiten.

Im Rahmen von aktuellen Projekten werden zurzeit weitere Entwicklungsmöglichkeiten für Mitarbeiter/innen und insbesondere für Expert/innen vorangetrieben. Neben attraktiven Vergütungsmodellen für Spezialist/innen mit herausragendem Profil werden Wege identifiziert, auf denen sie sich in unterschiedlichen inhaltlichen und funktionalen Rollen und in verschiedenen Bereichen des Unternehmens bewegen können. Auf diesem Weg können Verbindungen zwischen Führungs- und Fachlaufbahn geschaffen und bisher ungenutzte Potenziale freigesetzt werden.

Um Orientierung zu geben und zu einer möglichst objektiven Personalbeurteilung zu kommen, hat BMS auch ein sehr differenziertes Personalbeurteilungs- und Ta-

lentmanagementsystem entwickelt. In diesem wird die Beurteilung des Vorgesetzten durch übergreifende Beurteilungsrunden – jährliche Personal- und Organisationskonferenzen bis hin zur Konzernebene – und eine zentrale Nachfolgeplanung ergänzt.

Trotzdem liegt der Anteil von Frauen in den Talentpools, aus denen die künftigen Führungskräfte gewonnen werden, noch unter ihrem Anteil an den Einstellungen. Die Ergebnisse unserer Analyse verweisen dabei auf eine sehr hohe berufliche Motivation der Forscherinnen. Subjektiv haben jedoch viele von ihnen den Eindruck, als „Pionierinnen“ mehr leisten zu müssen als ihre männlichen Kollegen, die zufriedener mit ihrer Karriere sind.

Mögliche Ursachen liegen auf verschiedenen Ebenen: Da sind zunächst die persönlichen Vorgesetzten, deren Förderung aus Sicht der befragten Männer und Frauen der wichtigste Erfolgsfaktor für die Karriere ist – gefolgt von Sichtbarkeit und Vernetzung, und auch hier kommt den Vorgesetzten eine Schlüsselrolle zu. Beurteilungen sind – trotz standardisierter Verfahren – immer auch von persönlichen Erfahrungen und Sichtweisen geprägt

Bayer MaterialScience: Innovation needs diversity

und unterliegen der Gefahr von Beurteilungsverzerrungen. Führungskräfte stehen daher vor der Herausforderung, Geschlechterstereotype und traditionell geprägte Vorannahmen zu hinterfragen und diesen entgegenzuwirken.

Es fehlten bisher Vorbilder für die weiblichen Nachwuchskräfte und etablierte Netzwerke, Möglichkeiten zum Austausch, um sich zu orientieren, das eigene Profil zu entwickeln und Sicherheit zu gewinnen. Vor diesem Hintergrund wünschten sich viele der Befragten ein deutlicheres Signal des Unternehmens, die Hälfte sprach sich in diesem Zusammenhang für die Einführung von Zielvorgaben zur Förderung gleicher Chancen von Frauen und Männern aus.

Die aus dem Projekt hervorgegangenen Praxiskonzepte legen den Schwerpunkt auf das Talentmanagement: Zum einen soll der Frauenanteil unter den Beobachtenden im Orientierungscenter (OC), einem Feedbackinstrument von Bayer, erhöht werden. Die Beobachter und Beobachterinnen im OC sollen für Wahrnehmungsverzerrungen – insbesondere aufgrund von Geschlechterstereotypen – sensibilisiert werden. Zukünftig sollen zum anderen mehr Frauen aus dem großen Pool von Nachwuchskräften den Weg ins OC gehen, als das bisher der Fall ist. Denn in der Vergangenheit lag der Anteil von Frauen dort unter ihrem Anteil an den Einstellungen.

Vereinbarkeit: Das volle Leben

Wie in den meisten Unternehmen der alten Bundesländer orientierte sich die Bayer-Kultur an der traditionell männlichen Erwerbsbiografie und räumte wenig Platz für die Vereinbarung von Beruf und Familie ein. Zwar hält der Konzern schon seit langem Belegungsrechte in mehreren Kitas am Standort Leverkusen – eine neue Tagesstätte, die auch verstärkt Kinder unter drei Jahren betreuen wird, ist darüber hinaus in Planung –, und auch die Konzernbetriebsvereinbarung „Familie und Beruf“ wurde bereits vor mehreren Jahren abgeschlossen. Doch

wo die Männer Karriere machten, hielten die Frauen ihnen meist zu Hause den Rücken frei. Familie wurde klassisch als Privatsache angesehen.

Heute gibt es zunehmend Beispiele erfolgreicher Frauen bei BMS, die eine Führungsposition auch mit Familie vereinbaren. Doch im direkten Vergleich sind sie noch immer eine Ausnahme – ebenso wie die wenigen Männer, die in Elternzeit gehen. Ende 2010 lag deren Anteil in der F&E bei 13 Prozent. Wer sich als Vater für die Elternzeit entscheidet, steigt zurzeit aber auch nicht länger als zwei Monate aus – nur das scheint akzeptiert, während ein größerer Zeitraum nicht ohne Karriere Nachteile möglich zu sein scheint. Dass Frauen und zunehmend auch Männer Raum brauchen für die Familie, muss sich erst noch durchsetzen und in einer familienbewussten Unternehmenskultur zur alltäglichen Selbstverständlichkeit werden.

Karrieren von morgen: flexibel und mobil

Zu einer familienbewussten Unternehmenskultur gehören im Wesentlichen moderne Arbeitsformen, welche die Flexibilität von Arbeitszeit und Arbeitsort ermöglichen. Gerade weil die hochmotivierten Mitarbeiter/innen dem Unternehmen ein hohes Maß ihrer Zeit zur Verfügung stellen, ist ein Teil Souveränität über die Verteilung dieser Zeit wichtig. Flexibilität ermöglicht die Vereinbarung einer anspruchsvollen Arbeit mit persönlichen Erfordernissen – von der Familie bis hin zum zivilgesellschaftlichen Engagement. BMS verfügt über alle nötigen Instrumente, um flexible Arbeitszeiten zu ermöglichen, die praktische Umsetzung muss aber noch weiter vorangetrieben werden.

Wie das geht? Best practice wird bereits in der Patentabteilung gelebt: Hier gibt es dezidierte Homeoffice-Regelungen, und die Abteilung hat sich insgesamt auf flexibles Arbeiten eingestellt. Wie es zu dieser Entwicklung kam? Viele der hier beschäftigten Chemiker/innen standen vor der Herausforderung, Beruf und Familie zu vereinbaren. Ihr Vorgesetzter wollte die hochqualifi-

zierten Patentanwältinnen in der Abteilung halten und entwickelte mit ihnen gemeinsam flexible Arbeitsmodelle.

Neben anpassungsfähigen Arbeitsformen werden auch flexible Karrierewege immer wichtiger. Die entscheidenden Weichen für die berufliche Karriere werden bei BMS, wie in der Mehrzahl der deutschen Unternehmen, zwischen 30 und 40 Jahren gestellt. In diese Zeit fällt häufig auch die Familiengründung und zieht eine berufliche Auszeit und/oder eine Reduzierung des zeitlichen Engagements nach sich. Arbeiten in Vollzeit und Mobilität spielen aber häufig eine wesentliche Rolle, um in der Personalbeurteilung als Talent eingestuft zu werden und sich im Unternehmen weiterentwickeln zu können. Auch hier verfügt BMS über vielfältige Instrumente, die stärker in der Praxis umgesetzt werden müssen, um das Potenzial von Frauen und Männern nach einer Familienphase mit beruflichem Kürzertreten weiterzuentwickeln.

Globales Leben: Auslandseinsätze und Doppelkarrierepaare

Weltweite Mobilität gilt bei Bayer als Voraussetzung für das Topmanagement. Wer im Konzern aufsteigen will, sollte über Auslandserfahrungen verfügen. Die hohe Internationalität des Konzerns ist ein wichtiger Bestandteil seiner Attraktivität für Bewerber/innen. Doch oft ist die Realisierung eines längeren Auslandsaufenthalts eine große Herausforderung: Junge Frauen und Männer leben zunehmend als sogenannte Doppelkarrierepaare in partnerschaftlichen Lebensmodellen und wollen sich berufliche und private Verantwortung teilen. Dass eine oder einer von beiden die eigene Berufstätigkeit für mehrere Jahre unterbricht, um die Partnerin / den Partner ins Ausland zu begleiten, wird immer unwahrscheinlicher. Hier ist das Unternehmen gefordert, neue Wege zu gehen. Wie können die Partner/innen der für längere Zeit Entsendeten in ihrer Berufstätigkeit unterstützt



Filtrationsanlage im Reinraum bei BMS

Bayer MaterialScience: Innovation needs diversity

werden? Als großes Unternehmen mit einer Vielzahl an Möglichkeiten verfügt BMS hier über einen wichtigen Wettbewerbsvorteil gegenüber kleineren Organisationen. Zudem könnte sich BMS in Dual-Career-Netzwerke einbringen: In jüngster Zeit haben sich internationale Unternehmen in ausländischen Wirtschaftsregionen vielfach in Netzwerken zusammengeschlossen, um sich in dieser Thematik gegenseitig zu unterstützen. Darüber hinaus stellen sich aber auch die Fragen: Muss es immer ein mehrjähriger Aufenthalt sein? Könnten kürzere Stationen möglicherweise ebenfalls die wichtigen Einblicke geben? Und wie sieht die Entwicklung von Talenten vor Ort aus?

Fazit

Die Ergebnisse des Projekts *Schlüsselfaktor F&E* zeigen, dass in der Förderung von Vielfalt und Chancengleichheit ein wichtiges Potenzial für BMS liegt. Wie viele Unternehmen hierzulande steht BMS heute vor der Herausforderung, nicht nur den wirtschaftlichen Entwicklungen, sondern auch den gesellschaftlichen Entwicklungen Rechnung zu tragen und eine Kultur zu entwickeln, in der Frauen und Männer über gleiche Aufstiegschancen verfügen und modernen Lebensentwürfen folgen können.

Die Förderung von Vielfalt und Familienbewusstsein gehört inzwischen zu den wichtigsten strategischen Zielen des Unternehmens. Die Voraussetzungen sind gut: BMS besitzt eine hohe Arbeitgeberattraktivität, die Mitarbeiterbindung und das Vertrauen in das Unternehmen sind generell groß, der Nachwuchspool ist mit talentierten Chemikerinnen gefüllt. Im Rahmen einer breit angelegten strategischen Initiative werden etablierte Prozesse des Personalmanagements auf mögliche Barrieren überprüft und weiterentwickelt. Aktuell bauen die Frauen im Unternehmen ein Netzwerk auf und wollen mit einem neuen Programm ihre Erfahrungen an die Nachwuchsgeneration weitergeben. Damit konnte das Projekt *Schlüsselfaktor F&E* wichtige Impulse setzen.



Anlage im BMS-Werk Shanghai

„Das Innovationsmanagement ist vermutlich ein Treiber für das Thema“

Interview mit Manfred Rink,
Senior Vice President, Leiter New Business,
Bayer MaterialScience

Warum ist Diversity wichtig für Ihr Unternehmen?

Wir sind mit unseren Produkten – Kunststoffe, Granulate, Flüssigkeiten – Teil von Wertschöpfungsketten und damit letztendlich von Waren wie Autos, Gebäuden oder Kühlschränken. Wir müssen die Wünsche und Bedürfnisse der Menschen, die diese Waren am Ende nutzen, rechtzeitig sehen bzw. sogar voraussehen. Wir machen Produktentwicklung oft Jahre im Voraus.

Ich glaube, diese Bedürfnisse sind in gewisser Weise selbst divers. Unsere Waren werden von Männern, von Frauen, von Menschen verschiedenen Alters auf der ganzen Welt gekauft. Diese bestimmen den Markt der Zukunft.

Innovationen sind im Grunde nichts anderes, als gute Ideen letztendlich erfolgreich in den Markt zu bringen. Da ist es nahe liegend, dass diejenigen, die sich damit beschäftigen, was in der Zukunft gebraucht wird, auch in Teams arbeiten, die das widerspiegeln. Meiner Meinung nach haben heterogen zusammengesetzte Teams einfach den Vorteil, Innovationen rechtzeitig zu sehen.

Wie weit sind Sie bei BMS mit der Diversität von Teams?

Im Bereich von Forschung und Entwicklung haben wir einen relativ hohen Frauenanteil sowie Menschen unterschiedlicher Nationalität in den Teams. Andere Bereiche sind möglicherweise noch nicht so weit, dies hängt sicherlich auch von den Arbeitsinhalten ab. Das Innovationsmanagement ist vermutlich ein Treiber für das Thema.



Welche Erfahrungen haben Sie mit den Frauen in Ihrem Team gemacht?

Frauen sind einfach selbstverständlicher Bestandteil des Teams. Wir sprachen bereits über die Vorteile von divers zusammengesetzten Teams, verschiedenen Alters, verschiedenen Geschlechts, aber auch verschiedener Nationalitäten. In dieser Hinsicht sind Frauen im Team eine Bereicherung, aber ich glaube nicht, dass es um grundsätzliche Unterschiede geht.

Ich stelle allerdings fest, dass Frauen heute mehr die Bedeutung von Netzwerken entdecken. Das ist etwas, was Frauen zunehmend erkennen und auch aktiver nutzen. Schließlich hat auch unsere Arbeit im Bereich New Business viel mit Netzwerken zu tun. Ideen zu entwickeln und

zu verkaufen, ist kein mechanischer Prozess, nach dem Motto: man listet die Vorteile auf, und dann läuft es schon. Sondern es hat sehr viel mit Überzeugung zu tun, vor allem, wenn Sie über Zukunftsthemen reden. Wir müssen bei New Business ständig überzeugen. Wir werben um Vertrauen bei anderen: Wir haben hier eine tolle Idee, lasst uns daran weiterarbeiten! Dieses Vertrauen stellt sich letztlich nur auf einer persönlichen Ebene ein.

Könnten bei New Business oder im Innovationsmanagement die Chancen für Frauen sogar besonders gut sein, weil die Dinge nicht so eingefahren sind wie in anderen Bereichen, zum Beispiel in der Produktion? Bieten sie Frauen ein Sprungbrett in einem sonst doch stark männlich geprägten Umfeld?

Ich bin mir nicht sicher, denn auch Produktion ist nicht gleich Produktion. Aber man kann schon sagen, dass sich Frauen besonders für Innovationsthemen interessieren. Wir sind bei den Neueinstellungen in unserem Bereich fast schon pari-pari. Wobei uns zugutekommt, dass wir in dem Chemiestudium einen relativ hohen Frauenanteil haben. Die Frage ist: Wo bleiben die Frauen, wenn es in die mittlere und obere Führungsebene hineingeht? Zumindest der erste Schritt ist schon einmal gemacht. Es gibt einen hohen Anteil von Frauen, die sich für diese Arbeit interessieren und die diese dann auch prägen und verändern werden. Da bin ich sicher.

Wenn Sie neue Kolleginnen oder Kollegen einstellen – was ist Ihnen wichtig?

Ich glaube, es ist selbstverständlich, dass die Personen, die wir einstellen, gut ausgebildet sind. Doch über die klassischen Anforderungen hinaus, wie die richtige Ausbildung und gute Abschlussnoten, sind Aspekte wichtig wie: Sind sie neugierig, offen, engagiert? Brennen sie auch für Themen? Können sie sich für etwas begeistern? Können sie diese Begeisterung auch kommunizieren und anderen vermitteln? Zusammengefasst heißt das vor allem: Sind sie teamfähig?

Meiner Meinung nach haben heterogen zusammengesetzte Teams einfach den Vorteil, Innovationen rechtzeitig zu sehen.

Betrachten wir jetzt den Aspekt Diversity in diesem Kontext, bedeutet allein das Zusammensetzen einer Gruppe sehr gut ausgebildeter Menschen noch lange nicht Gewinn. Die Frage ist ja dann: Wie agieren diese Menschen miteinander? Bringen sie ihre Talente optimal ein und gelingt es, die verschiedenen Sichtweisen so zu koordinieren, dass entsprechende Handlungen oder Handlungsoptionen sichtbar werden? Und kann dann dieses Team auch andere überzeugen? Natürlich sind damit auch Führungsqualitäten gefragt.

Wird die Einstellungspolitik in großen Unternehmen nicht oft zu stromlinienförmig betrieben? Ist es nicht wichtig, Menschen aufzunehmen, die auch einmal etwas anderes gemacht haben oder die einen ungewöhnlichen Lebenslauf aufweisen?

Klar, das Leben ist nicht so stromlinienförmig, keine Frage. Doch zunächst geht es um bestimmte Grundanforderungen, das ist sozusagen die Pflicht. Im Bereich der Chemie-Forschung benötigen Sie eine bestimmte Ausbildung als Chemiker oder Chemikerin. Darüber hinaus gibt es die Kür: Wir sind in vielen anderen Bereichen dann auch offen für Leute, die Quereinsteiger sind und die mit ihren Erfahrungen unsere Teams bereichern können.

Sie würden keinen Karriereratgeber nach dem Motto schreiben: Schritt eins, Schritt zwei, Schritt drei?

Ich habe große Schwierigkeiten, mir vorzustellen, wie die Schritte eins, zwei, drei funktionieren könnten. Ich glaube nicht, dass das geht. Nein, ich glaube, das ist eine Frage

von Selbstvertrauen, aber auch von Entwicklungsmöglichkeiten. Ob man Vorgesetzte hat, die Vertrauen in Menschen haben, und dass es Mitarbeiter gibt, die dieses Vertrauen auch erkennen und wahrnehmen.

Durch die Diskussionen über die Teilnehmer werden letztlich auch Werte definiert und geprüft. Dadurch kann die Kultur verändert werden.

besetzt ist, hier für frischen Wind gesorgt?

Durch das obere Management erfahren wir große Unterstützung, sich mit diesem Thema positiv und aktiv auseinanderzusetzen. Letzt-

Das Talentmanagement ist bei Bayer sehr differenziert, sehr durchdacht. Gleichzeitig wirkt es sehr komplex. Wie hält man hier eine gute Balance?

Prozesse sind ein notwendiges Gerüst, das man immer wieder überprüfen muss. In unserem gemeinsamen Projekt haben Sie u.a. auch Empfehlungen für die Gestaltung der Orientierungscenter unserer Führungsnachwuchskräfte gegeben, die dort über ein, zwei Tage intensiv beobachtet werden und in einer positiven Atmosphäre Feedback erhalten. Hier war die Frage ja nicht nur, sind Frauen entsprechend bei den Nachwuchskräften repräsentiert, sondern auch unter den Beobachtern aus dem Management? Sehr spannend an den Orientierungscen-tern ist eben, dass dort das Management mindestens so viel über sich selbst lernt wie über die zu Beobachtenden. Denn die Beurteilungen haben sehr viel mit Werten und mit der Firmenkultur zu tun. Durch die Diskussionen über die Teilnehmer werden letztlich auch Werte definiert und geprüft. Dadurch kann die Kultur verändert werden. Aber es benötigt natürlich Zeit. Diese Dinge gehen nicht von heute auf morgen.

Aber zurück zur Frage der Komplexität. Insgesamt bin ich davon überzeugt, dass Prozesse eine gewisse Komplexität nicht überschreiten dürfen. Wir brauchen flexiblere, nachvollziehbare, klarere Prozesse. Das gilt auch für das Talentmanagement.

Das Thema Chancengleichheit für Frauen erlebt zurzeit einen gewissen Aufschwung bei Bayer bzw. bei BMS. Hat die neue Führungscrew, die sehr international

endlich geht es um die klügsten Köpfe, die man bekommen kann, und damit um das Überleben der Firma, und nicht darum, ob das nun einer schick oder interessant findet.

Diese Unterstützung hängt natürlich mit Themen zusammen, die in den letzten Jahrzehnten deutlich an Bedeutung gewonnen haben. Die Geschäfte werden heute in der ganzen Welt gemacht, der Wettbewerb ist global, die Ausbildung ist international. Außerdem haben sich die Rollenbilder in den letzten 20, 30 Jahren wirklich sehr gewandelt. Seit so viele Frauen hochqualifizierte Berufe ergreifen, stellt sich die Frage einfach anders.

Ich möchte hier noch auf eine weitere Herausforderung zu sprechen kommen: Wie geht man in Zukunft mit virtuellen Teams um? Teams also, deren Mitglieder in unterschiedlichen Organisationseinheiten, zum Beispiel Landesorganisationen, arbeiten und die divers zusammengesetzt sind? Wie werden diese gecoacht bzw. geführt? Welche Rolle spielen diese Fragen zum Beispiel in der Ausbildung von Naturwissenschaftlern? Wann lernt man so etwas? Ist das etwas, was man neben dem Fachstudium macht? Lernt man das in den ersten fünf Jahren im Beruf?

Wir sind erst am Anfang, wirklich zu begreifen, was das bedeutet, virtuelle Teams zu führen. Mir sind relativ wenige Untersuchungen zu dem Thema bekannt. Wir neigen möglicherweise dazu, bei den Teammitgliedern zu schnell von den gleichen Voraussetzungen auszugehen. Wir sprechen alle Englisch, und im Geschäftsleben haben wir eigentlich immer ähnliche Ziele. Aber in den Teams,

Interview mit Manfred Rink

die ich zu führen habe, stelle ich dann doch sehr schnell fest, dass es je nach Herkunftsland unterschiedliche Wertvorstellungen gibt und folglich die Wege, um an das Ziel zu kommen, unterschiedlich sein können. Eins ist aber schon klar: Ohne die ständige Pflege der persönlichen Kontakte innerhalb der Teams geht das nicht.

Wie kann man diese globalen Zusammenhänge am Ende wieder in Strukturen handhabbar machen? Wie entsteht Stabilität?

Stabilität ist in einer Welt, in der ständig umgebaut wird und in der ständig Veränderungen passieren, eine große Herausforderung. Ich glaube, das ist dann fast schon philosophisch. Wir kommen vielleicht an Grenzen der Akzeptanz von komplexen Organisationen und Strukturen. Stabilität braucht Kontinuität an persönlichen Beziehungen und an Vertrauen.

Zum Abschluss: Was ist aus Ihrer persönlichen Sicht besonders wichtig, damit Chancengleichheit für Frauen auch in Richtung Top-Positionen selbstverständlicher wird?

Einerseits muss das Management, das heute in der Verantwortung ist, Möglichkeiten schaffen und Chancen bieten. Andererseits müssen Frauen diese Möglichkeiten wahrnehmen. Damit schließt sich der Kreis: Es muss Vertrauen geben.

Bayer und Bayer MaterialScience haben sich immerhin auch klar das Ziel gesetzt, den Frauenanteil in den Führungspositionen zu erhöhen.

Das ist gute Managertradition, sich Ziele zu setzen. Erfolge müssen eben messbar sein. Trotzdem gilt: Frauen wie Männer werden aufgrund ihrer Qualifikation in Positionen berufen.

Ich würde mir wünschen, es wäre einfach selbstverständlicher, und dieser Wandel – also mehr Frauen in Führungspositionen – würde nicht als etwas Außergewöhnliches kategorisiert werden. Es ist eine selbstverständliche Entwicklung, und es ist sicherlich nur noch eine Frage der Zeit – nicht mehr ob, sondern eigentlich nur noch, wie schnell es geht.



Produktion im BMS-Werk Shanghai



BP: Diversity & Inclusion aus Bochum

Diversity Management ist bei BP schon länger ein Thema. Doch in den letzten Jahren musste das Unternehmen vor allem zahlreiche Umstrukturierungen bewältigen und Personal abbauen. Trotzdem ist es gelungen, einen Pool an hochqualifizierten weiblichen Nachwuchskräften aufzubauen. Die Frauen stehen vor der Herausforderung, sich in einem stark männerdominierten Umfeld zu behaupten. Das Unternehmen fördert ihre Entwicklung mit innovativen Personalmanagement-Instrumenten wie Diversity & Inclusion-Plänen und dem Talent Governance Board.

Über Diversity sprach man bei BP bereits zu einer Zeit, als viele Unternehmen in Deutschland hiervon noch nie etwas gehört hatten. Diversity and Inclusion oder kurz D&I – unter diesem Motto waren bei der angelsächsischen BP die Weichen für das HR-Management seit den 2000er Jahren neu gestellt worden. Es ging um Vielfalt und Einbeziehung im Sinne der Wertschätzung der unterschiedlichen Talente und die Nutzung der Potenziale aller Beschäftigten – zum Wohle des gesamten Unternehmens. Damit zog eine nicht zuletzt ökonomisch motivierte Argumentation für Chancengleichheit ein.

Unter dem damaligen Vorstandsvorsitzenden des britischen Ölkonzerns, Lord Browne, dessen Charisma und persönlicher Einsatz für das Thema weltweit ausstrahlte, setzte eine erste Welle ein: Auf internationaler Ebene konnte BP den Anteil von Frauen in Führungspositionen innerhalb von 6 Jahren von 9 auf 17 Prozent nahezu verdoppeln. Aber auch der Anteil der Führungskräfte im Konzern mit nicht-angelsächsischem Hintergrund steigerte sich von 14 auf 19 Prozent. Hatte man in der Sprache des in London ansässigen Top-Managements alle Länder außerhalb Großbritanniens und der USA bis dato als RoW (Rest of the World) bezeichnet, wurden sie nun in MoW (Most of the World) umgetauft.

Zu MoW gehört auch Deutschland, das aufgrund seiner Marktgröße und zentralen Lage, seiner traditionsreichen Raffinerien und seines engmaschigen Vertriebs- und Tankstellennetzes eines der wichtigsten Länder für BP in Kontinentaleuropa darstellt.

Auch bei der Deutsche BP AG wurde D&I ab 2002 zum Ankerpunkt für die Unternehmenskultur: im Code of Conduct, in dem das Unternehmen seine Werte und Verhal-

tenanforderungen niedergeschrieben hat, heißt es seither: „Wir möchten unseren Mitarbeitern das Gefühl geben, einer leistungsorientierten Organisation anzugehören, in der Personen aus den verschiedensten Kulturbereichen und mit unterschiedlichem persönlichen Hintergrund tätig und geschätzt sind.“

Zu diesen unterschiedlichen persönlichen Hintergründen zählen bei BP z.B. die Abstammung im Sinne ethnischer Zugehörigkeit, das Alter, die Hautfarbe, die Religion, das Geschlecht, die sexuelle Orientierung und die Geschlechtsidentität. In diesem differenzierten Katalog nehmen angesichts der demografischen Entwicklung in Deutschland vor allem zwei Fragestellungen eine herausgehobene Rolle ein: die Ein- und Aufstiegschancen für Menschen nicht-deutscher Herkunft – was vor allem für die Standorte in Gelsenkirchen und Bochum von Bedeutung ist, wo ein hoher Anteil von Menschen mit Migrationsgeschichte lebt – und zweitens die Ein- und Aufstiegschancen für Frauen.

Rund zehn Jahre später fällt die Bilanz dazu eher gemischt aus. Warum, so fragt sich Personalvorstand Michael Schmidt, sind wir nicht schon weiter? Wie schafft es BP angesichts eines demografisch bedingten, rückläufigen Talentepools, für gut ausgebildete, hochqualifizierte Frauen attraktiv zu bleiben?

Die Antwort darauf fällt naturgemäß nicht einfach aus. Denn gerade am Beispiel der Deutsche BP AG, die im vergangenen Jahr in der BP Europa SE aufging, zeigt sich, wie stark das Gender-Thema durch Unternehmensgeschichte und -kultur, durch Wettbewerbsdruck und damit verbundene Umstrukturierungen, beeinflusst werden kann.

Unternehmensgeschichte und aktuelle Herausforderungen

Die historischen Wurzeln der traditionsreichen BP liegen zu Anfang des 20. Jahrhunderts in Deutschland, in der in Berlin gegründeten Europäischen Petroleum Union. Über zwei Weltkriege und mehrere Fusionen im internationalen Maßstab hinweg wuchs der britische Konzern zu einem der größten privaten Anbieter in der Erdölbranche heran.

Für BP in Deutschland war vor allem das Jahr 2002 entscheidend, als BP die Veba Oel AG übernahm und damit auch die Veba-Tochter Aral mit dem dazugehörigen Tankstellennetz. 2000 war bereits die Marke Castrol dazugekommen. Die Diversity-Politik der Deutsche BP AG in diesen Jahren ist nicht zuletzt in dem Kontext und der durchaus herausfordernden Aufgabe zu sehen, zwei unterschiedliche Firmenkulturen, die der angelsächsisch geprägten BP und die der von der deutschen Mitbestimmung geprägten Veba Oel, unter einen Hut zu bekommen.

Kaum war die Neuaufstellung bewältigt, begann jedoch mit der 2007 eingeläuteten Umstrukturierungspolitik ein Personalabbau, der konzernweit die Anzahl der Stellen von 98.000 in 2007 auf 80.000 Stellen in 2009 um rund 20 Prozent reduzierte. Auch die deutsche BP war und ist von dem Stellenabbau betroffen. Dieser konnte über Abfindungen, Frühverrentung, Altersteilzeit und ähnliche Instrumente sozialverträglich gestaltet werden.

Das Management der BP in Deutschland steht damit vor einer nicht ganz leichten Aufgabe: Einerseits müssen in ständiger Abstimmung mit dem Betriebsrat Stellen abgebaut und/oder Personen auf andere Stellen gesetzt werden, andererseits ist bereits absehbar, dass, vor allem im technischen Bereich, die qualifizierten Kräfte demnächst fehlen werden. Einerseits will BP ein attraktiver Arbeitgeber bleiben und weiß, wie heftig der Kampf um die besten Talente, gerade auch in der Mineralölbranche, ausgetragen wird, andererseits gibt es zu wenige Möglich-

keiten, junge Leute einzustellen. Und schließlich wirkt sich diese Situation auf das Thema Ein- und Aufstiegschancen von Frauen aus: Einerseits weiß das Management sehr genau, dass das Unternehmen in Zukunft keinesfalls auf die Potenziale der qualifizierten Frauen (sowohl im technischen Ausbildungsbereich als auch bei den Hochschulabsolventen) verzichten kann – andererseits sind die Handlungsspielräume begrenzt. Weil vielen Unternehmen solche Situationen vertraut sind, ist es umso aufschlussreicher, mit welcher Politik und Praxis BP in Deutschland nun eine zweite Diversity-Welle angehen will.

Ausgangslage: Frauenanteile bei BP

Als D&I bei der deutschen BP eingeführt wurde, traf dieser Ansatz auf eine traditionell stark männlich geprägte Arbeitswelt. Sowohl in den großen Raffinerien wie Scholven bzw. Horst in Gelsenkirchen als auch bei der Kraftstoffforschung in Bochum waren vorwiegend Männer beschäftigt – und erst allmählich wandelt sich das Bild.

Heute beschäftigt BP in Deutschland über alle Bereiche, Standorte und Hierarchieebenen hinweg 21 Prozent Frauen und weist damit einen ähnlichen Anteil wie vergleichbar technisch orientierte Konzerne aus der Energiebranche auf.

Bei den kaufmännischen Auszubildenden liegt der Anteil von Frauen bei ca. 44 Prozent; bei den nicht-kaufmännischen Berufen – für die Raffinerien z.B. werden vor allem Chemikanten und Chemikantinnen, aber auch Bachelor-Studenten in den Bereichen Maschinenbau, Elektrotechnik, Chemieingenieurwesen und Biotechnologie gesucht – noch deutlich darunter. Auch bei den Hochschulabgängern sucht BP vorwiegend im technisch-naturwissenschaftlichen Bereich: Chemie, Verfahrenstechnik, Physik, Maschinenbau sind die präferierten Fachrichtungen. Bis auf die Chemie sind damit vor allem ingenieurwissenschaftliche Fachrichtungen im Fokus, in denen Frauen nach wie vor unterrepräsentiert sind.

BP: Diversity & Inclusion aus Bochum

Auch in der Forschung in Bochum, in der rund um das Thema Kraftstoffe Produkt- und Qualitätsentwicklung betrieben wird, zeigt sich das für die Chemieindustrie typische Bild: Unter der rund 70köpfigen Belegschaft bildeten die Frauen zwar drei Viertel der Beschäftigten in den analytischen Labors, waren in den Positionen, für die ein Hochschulabschluss erforderlich ist, jedoch deutlich unterrepräsentiert. Erst in den letzten Jahren wurden bewusst Frauen auch als diplomierte Chemikerinnen und Ingenieurinnen eingestellt. Auf der Ebene der Führungsnachwuchskräfte wurde 2010 immerhin gut ein Viertel der zu besetzenden Stellen mit dem entsprechenden Qualifikationsniveau in der F&E an Frauen vergeben.

Auch in anderen Unternehmensbereichen hat es BP trotz eher schwierigen Ausgangsbedingungen geschafft, auf dem „First Leadership Level“ einen Frauenanteil von rund 21 Prozent zu erreichen. Damit verfügt sie über einen Pool an weiblichen Nachwuchskräften, um mittelfristig auch das mittlere und das obere Management mit Frauen besetzen zu können.

Denn dort sehen die Zahlen zurzeit noch anders aus: lediglich rund 11 Prozent der rund 130 leitenden Angestellten bei BP in Deutschland sind weiblich. Im Top-Management, der Ebene unmittelbar unterhalb des Vorstands, steht eine Frau 14 Männern gegenüber. Der sechsköpfige Vorstand der BP Europa SE schließlich ist ausschließlich mit Männern besetzt. In den kommenden zwei bis fünf Jahren wird es also ganz entscheidend darauf ankommen, welche Chancen und Aufstiegsmöglichkeiten die Frauen aus dem vielversprechenden Pool der Nachwuchskräfte haben werden.

Im Aufwind: Karrieren von Frauen bei BP

Befragt man die hochqualifizierten Naturwissenschaftlerinnen und Ingenieurinnen bei BP – sie sind zum einen in der in Bochum ansässigen Kraftstoffforschung (Global Fuels Technology) tätig und zum anderen in den Raffinerien mit Themen wie Prozessoptimierung befasst –, so zeigt sich zunächst, dass gerade in der jüngeren Frauengeneration BP als attraktiver Arbeitgeber geschätzt wird:



Deutsche BP-Verwaltung in Bochum



Studentinnen des Femtec.Network informieren sich über BP

Hier spielen der internationale Kontext und die Entwicklungsmöglichkeiten eine wichtige Rolle, aber auch die guten Verdienstmöglichkeiten.

Zudem hat BP für die Neueinsteigerinnen und -einsteiger in jüngster Zeit das positiv aufgenommene Programm „Six Days, Six Weeks, Six Months“ entwickelt, das erste Früchte trägt. Es soll Neueinsteiger in den ersten Monaten ihrer Berufstätigkeit unterstützen und ihnen helfen, Kontakte zu knüpfen, wie zum Beispiel zum Netzwerk der Jungingenieure.

Und bereits vor dem Berufseinstieg hat BP die weiblichen Hochschulabsolventen im Blick: u.a. über die Kooperation mit der Femtec, eines an der Technischen Universität Berlin ansässigen, bundesweiten Karrierezentrums für Frauen in den Ingenieur- und Naturwissenschaften (Lukoschat 2010). Im Verbund mit anderen großen Technologieunternehmen werden gezielt Studentinnen gefördert und beim Berufseinstieg begleitet. Zweimal pro Jahr besucht eine Gruppe von Studentinnen die Produktionsstandorte, diskutiert mit den Ingenieurinnen und Ingenieuren vor Ort über technische Fragen, über die Chancen bei BP und die Möglichkeiten, berufliche Karriere und Familie zu vereinbaren. Vor Kurzem wurde eine anspruchsvolle Innovationswerkstatt durchgeführt, bei der die Ingenieurinnen in spe die Aufgabe zu lösen hatten, wie die in der Raffinerie bei der partiellen Oxidation entstehenden Abgase umweltverträglich genutzt werden können.

Mit diesen Aktivitäten ist ein frischer Wind eingekehrt – in der früher rein männlich geprägten Welt der Raffinerie sieht man nun auch zunehmend weibliche Gesichter. Im Zuge der Diversity-Politik wurde offene Diskriminierung erfolgreich bekämpft. Flankierend wurden Trainings und Seminare angeboten, zum Beispiel unter dem Titel „Gender Speak“ ein Training zum Kommunikationsverhalten von Frauen und Männern. Aus den Raffinerien sind die berühmten Kalender mit leicht geschürzten jungen Damen weitgehend verschwunden. Auch offen sexistische Sprüche oder Verhaltensweisen gehören der Vergangenheit an.

BP: Diversity & Inclusion aus Bochum

Doch nun geht es mehr um die tieferen Schichten, um die tatsächliche Anerkennung und Wertschätzung von Frauen, um ihre realen Chancen, zur Führungskraft aufzusteigen. Und nicht zuletzt geht es um das Bewusstsein, dass das Unternehmen Rahmenbedingungen schaffen muss, die es seinen Nachwuchskräften – und zwar Frauen wie Männern – ermöglichen, berufliche Karriere mit Familiengründung unter einen Hut zu bekommen.

Denn vergleicht man, wie in unserer Stichprobe geschehen, die Antworten der Frauen und Männer, so zeigt sich, dass die Frauen tendenziell mit ihrer beruflichen Situation weniger zufrieden sind. Vor allem bei den Punkten „Wertschätzung der eigenen Leistung“ und „Förderung des eigenen Potenzials“ geben die Frauen geringere Werte an.

Folgt man den Interviews, so haben die Frauen den Eindruck, dass ihre männlichen Kollegen im Allgemeinen stärker und respektvoller wahrgenommen werden. Und sie haben den Eindruck, mehr leisten, sich deutlicher unter Beweis stellen zu müssen. Schließlich ist gerade bei den Frauen, die sich auf dem Sprung zur Führungskraft befinden, die Verunsicherung zu spüren, wie sie sich als Frauen in ihrem männlich dominierten Umfeld verhalten und wie sie auftreten sollen. Viele empfinden es als eine Gratwanderung, sich bemerkbar zu machen und sich durchzusetzen, ohne „zickig“ oder „nervig“ zu wirken. „Coolness“ ist aus Sicht der jungen Frauen ein hoher Wert in der BP-Kultur; da diese Coolness aber männlich konnotiert ist, stellt das Frauen vor einige Herausforderungen.

„Man muss die Balance halten, wie man auftritt. Das ist ein schmaler Grat – nicht zu verhärten und trotzdem seinen Weg zu gehen, also Frau zu bleiben.“

Um sich orientieren zu können und um sich Dinge abzuschauen, sind weibliche Vorbilder wichtig: Doch wenn unter den 130 Führungskräften nur 15 Frauen zu finden sind, wird das für die jungen Nachwuchskräfte schwierig.

„Ich hätte mir jemanden zum Austausch gewünscht. So etwas wie eine Mentorin oder ein Vorbild, um sich ein bisschen was abzugucken und um zu lernen. Bisher hatte ich nur Männer zum Abgucken, aber das ist schon anders.“

Bezüglich der Führungskräfteentwicklung ist BP in den Beurteilungskriterien und Eingruppierungen im Sinne von D&I strikt geschlechtsneutral. Zudem hat das HR-Management mit dem Personal Development Plan ein gutes Instrument entwickelt, damit Vorgesetzte und Mitarbeiter/innen Perspektiven und Karriereoptionen offen miteinander besprechen können. Die guten Ansätze werden jedoch dann konterkariert, wenn der oder die jeweilige Vorgesetzte bewusst oder unbewusst Vorurteile hegt oder auch „nur“ befürchtet, dass die junge Ingenieurin schwanger werden könnte und dann Zeit und Kraft investiert werden muss, die Situation zu bewältigen. Angesichts eines hohen Workloads und reduzierter Personalkapazität in den Teams und Abteilungen wird dann oft noch der Weg des geringeren Widerstands gegangen und doch lieber der junge Mann befördert.

Damit die Karrierechancen weniger vom unmittelbaren Vorgesetzten abhängig sind, hat BP seit etwa zwei Jahren für die verschiedenen Bereiche und Einheiten Auswahlgremien installiert, die ihrerseits divers besetzt sein müssen. Auch müssen die Vorschlagslisten für die Kandidaten zwischenzeitlich nach Diversity-Kriterien zusammengestellt sein. Zusätzlich wurde ein bereichsübergreifendes Gremium, das Talent Governance Board, geschaffen, das eine gewisse Kontrolle über die Personalentscheidungen im Bereich Führungs- und Führungsnachwuchskräfte ausüben soll.

Vereinbarkeit: Kinder und Karrieren

Im Unterschied zu Unternehmen mit starker Familientradition spielen bei BP die Familien der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eine wenig sichtbare Rolle. Zwar wird in den Raffinerien der Girls' Day gut angenommen und von den Töchtern von Mitarbeiter/innen gern genutzt. Doch während zum Beispiel bei Henkel in der internen Unter-

nehmenszeitung über Hochzeiten, Geburten etc. ausführlich berichtet wird, wird Familie bei BP vor allem als Privatsache angesehen. So weiß die Mehrzahl der Befragten in unserem Projekt oft nicht einmal, welche Kolleginnen oder Kollegen Kinder haben.

Dabei gehört der selbstverständliche Austausch über Familie und das damit verbundene Wissen über und Verständnis für die persönliche Situation der Kollegin oder des Kollegen heute eigentlich zum Kern einer familienbewussten Unternehmenskultur.

Ein weiteres Kennzeichen einer familienbewussten Unternehmenskultur ist Flexibilität in Hinsicht auf Arbeitszeit und Arbeitsort. Wie zahlreiche Untersuchungen zeigen, ist diese für Beschäftigte mit Familienpflichten von zentraler Bedeutung, um anspruchsvolle Berufstätigkeit mit Familienpflichten vereinbaren zu können. Für den Standort Bochum und damit auch für die Kraftstoffforschung wurde seitens BP zwar eine diesbezügliche Betriebsvereinbarung getroffen, doch wird diese von Betroffenen kaum bzw. zu wenig genutzt. Zu groß ist offenbar die Befürchtung, nicht zu den „richtigen“ Zeiten anwesend und damit für Kollegen und Vorgesetzte nicht sichtbar genug zu sein.

„Theoretisch gibt es eine Betriebsvereinbarung, dass wir von zu Hause arbeiten können, aber das wird eigentlich nicht wahrgenommen, weil man z.B. durch die Meetings eine hohe Präsenz zeigen muss.“

Dazu kommt, dass durch den Personalabbau der vergangenen zwei, drei Jahre die Personaldecke so dünn geworden ist, dass kaum Spielraum für Arbeitsunterbrechungen, sei es für Elternzeit oder Sabbaticals, vorhanden ist. Betroffen ist davon auch die Möglichkeit, in reduzierter Vollzeit zu arbeiten, was sich z.B. für die Rückkehr aus einer Elternzeit als probates Mittel herausgestellt hat, um Müttern und Vätern die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu erleichtern. Schließlich wurde die Situation noch dadurch verschärft, dass Personenzahlen oftmals in Kopfzahlen statt in Arbeitszeitanteilen gemessen wurden.

Wer es als Vorgesetzter möglich machte, dass Mitarbeiterinnen eine Weile mit 60 oder 70 Prozent der Vollzeit arbeiteten, geriet dann in Erklärungsnot, warum er oder sie in seinem Team oder seiner Abteilung so viele Köpfe an Bord hatte.

Weil die Vereinbarkeit von beruflicher Karriere und Kindern gesellschaftlich hauptsächlich ein Thema für Frauen ist, wirkt sich die hier mangelnde Unterstützung im Unternehmen de facto als Karrierenachteil für Frauen mit Kindern aus. Bezeichnenderweise haben unter Wissenschaftlern in der Kraftstoffforschung in der Alterskohorte zwischen 30 und 40 deutlich mehr Männer als Frauen Kinder.

Viele der jungen Ingenieurinnen und Forscherinnen, die zum Teil viel Zeit und Energie in ihre Qualifikation und Weiterbildung investiert haben, reagieren auf diese Situation mit großer Verunsicherung. Einerseits wird gesehen, dass BP Frauen tatsächlich nach vorne bringen will, andererseits können sie nicht einschätzen, ob eine berufliche Karriere mit Kindern tatsächlich möglich ist. Gegenwärtig überwiegt bei vielen die Sorge, dass sie sich entweder für die Karriere und gegen Familie oder umgekehrt entscheiden müssten. Daher liegen beim Thema der Vereinbarkeit von beruflicher Karriere und Familie noch eine Reihe von Aufgaben vor BP: Zum einen geht es darum, die Kluft zwischen Theorie und Praxis zu schließen und flexible Arbeitsformen tatsächlich zu ermöglichen. Zum Beispiel können einzelne Abteilungen erproben und vorleben, wie bzw. unter welchen Voraussetzungen Flexibilität möglich ist, ohne dass Vorgesetzte, das Team oder die Arbeitsergebnisse darunter zu leiden hätten.

Zum anderen sollte das Bewusstsein dafür geschaffen werden, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber eben auch die angehenden Führungskräfte Familie haben oder haben wollen. Die offene Thematisierung und der selbstverständliche Umgang damit dürften langfristig deutlich mehr für das Arbeitsklima und die Mitarbeiterzufriedenheit bringen als Zurückhaltung oder scheinbare Neutralität.

BP: Diversity & Inclusion aus Bochum

BP kann mit selbstverständlichem Bezug auf ihren Diversity-Ansatz deutlich machen, dass Vereinbarkeit eben nicht nur Frauensache ist. Zurzeit ist der Anteil der Väter, die in Elternzeit gehen, im Vergleich zum bundesdeutschen Durchschnitt, aber auch im Vergleich zu anderen Unternehmen, noch verschwindend gering. Umso wichtiger wird es, wenn BP das Thema Vereinbarkeit neu angehen will, Männer aktiv einzubeziehen und dies auch kommunikativ zu begleiten. Das Ziel wäre erreicht, wenn es bei BP „cool“ ist, als junger Mann Elternzeit zu nehmen.

Fazit

Im Unterschied zu vielen anderen Unternehmen verfügt BP in Deutschland über langjährige und reichhaltige Erfahrung, wie Diversity kommuniziert und umgesetzt werden kann. Das Bewusstsein über die Bedeutung des Gender-Themas – in kultureller wie in wirtschaftlicher Hinsicht – ist gerade im Top-Management groß und der Veränderungswille vorhanden. BP hat gegenüber anderen Unternehmen den Vorteil, mit einem Wissensschatz an den Start zu gehen, der reflektiert und genutzt werden kann. BP kann zum Beispiel analysieren, welche Kommunikationsstrategien im Management oder in der Belegschaft ankommen. Das Unternehmen weiß, dass es weniger um abstrakte und wissenschaftliche Konzepte geht, sondern darum, Beispiele aufzuzeigen und Dinge praktisch anwendbar zu machen. BP kann daran anknüpfen, wie unmittelbare Diskriminierung von Frauen in der Vergangenheit wirksam bekämpft wurde und sich mit ähnlicher Entschlossenheit und Klarheit heute das Ziel setzen, den weiblichen Talentepool besser zu entwickeln.

Damit kann BP ein Beispiel dafür sein, dass es auch in wirtschaftlich und politisch turbulenten Zeiten für ein Unternehmen möglich ist, nachhaltig und zukunftsorientiert den gesamten Talentepool wahrzunehmen und auszuschöpfen und mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen.



Kraftstofflabor bei BP



Nachwuchsförderung im Labor

„Jeder von uns hat mentale Filter im Kopf“

Interview mit Michael Schmidt, Personalvorstand BP Europa SE,
Vice President HR Europe

Stimmt der Eindruck, dass BP in Deutschland eine zweite Welle für mehr Diversity gestartet hat?

Wir erhoffen uns davon einen erneuten Schub nach vorne. Wir sind früher mit einem ähnlichen Ansatz wie heute gestartet. Nach ungefähr fünf oder sechs Jahren haben wir uns aber entschieden, das Thema nicht mehr zentral – und damit weniger theoretisch - zu behandeln, sondern es in die Verantwortung der jeweiligen Fachbereiche zu geben und dort individuell zu unterstützen und D&I anfassbarer zu machen. Das funktioniert bis zu einem gewissen Punkt. Aber es ist doch hilfreich, wenn man zentral mit dem sichtbaren Commitment des Top-Managements die eine oder andere Botschaft wieder stärker ins Bewusstsein rückt.

Wie erklären Sie sich, dass es so mühsam ist, den Frauenanteil in Führungspositionen bei Ihnen zu erhöhen?

Die BP in Deutschland betreibt das zweitgrößte Raffineriegeschäft – das heißt, unsere Unternehmensstruktur unterscheidet uns von anderen Ländern, in denen BP tätig ist. In den Raffinerien sind traditionell relativ wenige Frauen beschäftigt. Ich will nicht in dieses klassische MINT-Horn stoßen, aber es ist nach wie vor sehr, sehr mühsam, Frauen für diesen Bereich zu begeistern, seien es Hochschulabsolventinnen oder auch Auszubildende.

Wie sieht es jenseits der Raffinerien aus? Gibt es dort mehr Frauen und spiegelt sich dies in den Führungspositionen wider?

In den Einheiten außerhalb der Raffinerien sieht es in der Tat anders aus. Da haben wir einen Frauenanteil von über



40 Prozent. Dort gibt es auch mehr Frauen in Führungspositionen. Im mittleren Management hat sich der Anteil der Frauen in den letzten Jahren deutlich vergrößert. Womit ich nicht sagen will, dass wir uns zurücklehnen und sagen: Ziel erreicht. So weit sind wir noch nicht.

Was verbirgt sich konkret hinter der zweiten Welle? Was sind die Instrumente?

Wir beschreiten zwei Wege. Zum einen betrachten wir stärker das Thema Inclusion, also die Schaffung eines einbeziehenden Umfeldes. Ich stehe auf dem Standpunkt, nur da, wo man sich wohlfühlt, kann man auch wirklich gute Leistungen bringen. Wer sich nicht akzeptiert fühlt, wird auch nicht richtig gut werden können.

Interview mit Michael Schmidt

*Nur da, wo man sich wohlfühlt,
kann man auch wirklich gute
Leistungen bringen.*

Wenn ich als Unternehmen ein einbeziehendes, wertschätzendes Umfeld schaffen will, dann mache ich üblicherweise die Mechanismen bewusst, die sich bei jedem Einzelnen im Kopf abspielen. Jeder von uns hat mentale Filter im Kopf, die durch Erziehung, Erfahrung oder die Werte unseres Umfeldes entstanden sind. Und diese Filter greifen, ob wir das wollen oder nicht. Das hat häufig Auswirkungen auf Personalentscheidungen. Daher bieten wir Diversity-Trainings an.

Zum anderen haben wir uns die Prozesse im HR-Management angeschaut und uns gefragt, was wir tatsächlich ändern können, um diese Filter zu minimieren. Ganz ausschalten wird man sie nicht können.

Wir wollen deshalb bei den Auswahlprozessen, ob es sich nun um interne Stellenbesetzungen oder um Einstellungen von außen handelt, dass nicht nur eine Person entscheidet, sondern mindestens ein dreiköpfiges Gremium. Die Besetzung dieses Selection Panels sollte möglichst unterschiedlich sein, um möglichst viele Aspekte in die Diskussion einzubringen. Außerdem haben alle Teilnehmer dieses Gremiums ein Interviewertraining absolviert. Das ist zwar noch lange keine Garantie dafür, dass es am Ende zu einer guten, d.h. auf Basis von Leistung und Potenzial basierenden Entscheidung kommt, aber die Wahrscheinlichkeit ist doch deutlich größer. Wir arbeiten an den Inputfaktoren.

Wir sagen ganz klar, jede Kandidatenliste, ob eine Longlist oder eine Shortlist, muss entsprechende Kandidatenprofile aufweisen. Wenn da eine Shortlist nur aus Männern besteht, ist irgendetwas verkehrt und wir hinterfragen beispielsweise die Stellenprofile.

Geben Sie die Listen zurück, wenn keine Frau dabei ist?

Ja, es sei denn, es ist eine Hierarchieebene, in der es sich schon im Vorfeld gezeigt hat, dass wir im Moment keine Frau finden. Was wir aber auch machen: Wir prüfen unseren Pool an Talenten, ob es nicht eine Frau gibt, die wir eventuell ansprechen könnten. Es ist ja mittlerweile hinlänglich bekannt, dass Frauen sich bei Bewerbungen teilweise etwas schwerer tun, wenn sie das Anforderungsprofil noch nicht hundertprozentig erfüllen. Da geben wir dann Hilfestellung.

Ihr Talentepool ist jetzt vergleichsweise gut mit Frauen gefüllt. Wie wollen Sie dafür sorgen, dass diese Frauen auf dem Weg nach oben nicht verloren gehen?

Wir haben das Talent Governance Board als übergreifendes Gremium geschaffen. Es soll im Grunde genommen als Kontrollinstanz sowie als Think Tank dienen und sieht sich systematisch an, was im Unternehmen eigentlich passiert.

Und es gibt nicht nur das Talent Governance Board, sondern jede Geschäftseinheit hat im Rahmen ihrer Leadership-Team-Meetings Zeit für den People Day reserviert. Um Ihnen einen Eindruck zu geben: In einer großen Einheit, z.B. im Raffinerie- und Tankstellengeschäft, beschäftigen wir uns üblicherweise zwei Tage mit dem Geschäft und einen kompletten Tag ausschließlich mit dem Thema Personal. Das zeigt die Ernsthaftigkeit des Ansatzes.

Seit wann laufen diese neuen Prozesse?

Das machen wir seit ungefähr zwei bis drei Jahren.

Sie haben positive Wirkungen festgestellt?

Ja. Die Wirkung zeigt sich insbesondere in den unteren Führungsebenen und auch im mittleren Management.

Hoher Workload, knappe Personaldecke, das ist der Alltag in den Teams. In gewisser Weise ist es menschlich, den Weg des scheinbar geringsten Widerstands zu gehen und als Vorgesetzter doch lieber einen jungen Mann zu fördern, als eine junge Frau, die ggf. in Elternzeit geht oder in Teilzeit arbeiten will?

Das ist ein anderer, ganz wesentlicher Punkt. Ich habe immer wieder den Eindruck, dass Vorgesetzte – nicht nur in unserem Unternehmen, sondern überall – Stellen nach dem Prinzip besetzen: Ich habe ein Problem, und das muss ich schnell lösen. Und wenn ich – aus welchen Gründen auch immer – Quartalszahlen und kurzfristige Erfolge liefern muss, dann ist das im Grunde das Erfolgsmodell. Das kann man schon nachvollziehen – aber aufgrund des Wertewandels in unserer Gesellschaft kann das langfristig keine erfolgreiche Lösung sein.

Wir versuchen das Unternehmen insgesamt auf eine längerfristige Perspektive einzuschwören – das ist übrigens auch eine Konsequenz aus dem Unfall im Golf von Mexiko. Wir wollen dies auch bei den Stellenbesetzungen machen und achten sehr stark darauf, dass wir nicht nur eine kurzfristige Lösung erzielen, sondern im Sinne einer längerfristigen Personalentwicklung handeln.

Woran liegt es, dass Angebote wie flexible Arbeitszeiten, Homeoffice oder Teilzeit zu wenig gelebt werden?

Wir nennen das immer so schön: systems in place but not in use. Das bringt es aus meiner Sicht ganz gut auf den Punkt. Wenn ich mir die Möglichkeiten von Teilzeit anschau, dann gibt es bei BP im Grunde alle denkbaren Möglichkeiten, die auch in Betriebsvereinbarungen geregelt sind. Das Problem aber ist: Es gibt eine ganze Reihe von Vorgesetzten, die nach wie vor ihre Schwierigkeiten damit haben und den zusätzlichen Aufwand für sie, den Teilzeit manchmal mit sich bringt, scheuen.

Wir haben mittlerweile ein paar ganz gute Beispiele, in denen Vorgesetzte Dinge möglich gemacht haben, z.B. Teilung eines Arbeitsplatzes. Ich bin fest davon überzeugt, dass dies kurz- aber auch langfristig richtige Entscheidungen sind.

Müssten Sie die Vorgesetzten nicht stärker in die Pflicht nehmen?

Genau das ist es. Das ist Teil der Führungsaufgabe. Das ist aus meiner Sicht einer von einer ganzen Reihe von Punkten, an denen wir im Moment im Rahmen unseres Führungsmodells arbeiten. Was erwarten wir eigentlich von Vorgesetzten? Was müssen sie leisten?

Man hat das früher in vielen Unternehmen gehabt. Der beste Sachbearbeiter wurde der Vorgesetzte, hatte aber vielleicht gar keine Führungsqualitäten. Die Aufgabe der Führungskraft wird sich an der Stelle – bei BP zumindest – auch weiterhin deutlich wandeln.

Wäre eine Quotenvorgabe für Sie ein Instrument?

Ich halte relativ wenig von der Quote. Am Ende des Tages ist sie eine Ultima Ratio, die, wenn alle anderen Mechanismen nicht funktionieren, zum Ziel führen kann. Allerdings wird es dann eine ganze Menge an Kollateralschäden geben.

Wenn ich die Erfüllung einer Quote in einer Zielvereinbarung festsetze

und ein Teil des Gehalts davon abhängt, werden die Mitarbeiter das auch umsetzen. Da ergänze ich jetzt mal etwas provokant den Zusatz: koste es, was es wolle. Ob es nun Sinn macht oder nicht, sie werden jemanden finden. Ob das dann vorteilhaft ist – für die Person und das Unternehmen – , das wage ich zu bezweifeln. Wir haben in der Vergangenheit ein paar Mal die Erfahrung gemacht, dass wir Frauen, die noch nicht das erforderliche Rüstzeug hatten, zu schnell in Führungspositionen gebracht

Ich halte relativ wenig von der Quote.

Interview mit Michael Schmidt

haben. Deshalb sagen wir: Lieber eine etwas langsamere und solide Entwicklung, als jemanden ins Orbit zu schießen und die Frau dann nur verglühen zu sehen. Das ist für niemanden ein Vergnügen.

Im Englischen gibt es einen viel besseren Begriff, den der aspiration. Im Deutschen haben wir dafür leider kein adäquates Wort. Darunter ist das zu verstehen, was ich erreichen möchte, aber nicht im Sinne des klassisch deutschen, harten Ziels.

Sie haben seit 2011 Pläne für Diversity & Inclusion. Was hat es damit auf sich? Ist das so etwas wie die Flexiquote?

Ja, darin wird die Richtung vorgegeben, aber die Pläne enthalten keine Zielzahlen. Die D&I-Pläne, die jede Einheit aufstellt und die sich auch in den Zielvereinbarungen für die Top-Führungskräfte wiederfinden, dienen letzten Endes dazu, die oben beschriebenen Kriterien stärker zu beobachten. Wie sieht es mit meiner Kandida-

tenliste aus? Wie divers ist die eigentlich? Wie qualitativ hochwertig sind meine Nachfolgeplanungen? Wie sehen die Talentpools aus? Eine Quote zielt ja in der Regel auf Output, auf Ergebnisse ab.

Was haben Sie in den letzten Jahren zum Thema gelernt?

Haben Sie zwei Tage Zeit? Der Mensch ist ein ziemlich mysteriöses Tier. Es gibt Verhaltensmuster, mit denen man oft nicht rechnet. Und es ist schwierig genug, diejenigen, die mit Sinn und Verstand an die Sache herangehen und denen es eine Herzensangelegenheit ist, von denjenigen zu unterscheiden, die – ich sage mal – eine andere Agenda mit D&I verfolgen, aus welchen Gründen auch immer. Und man darf die Leute nicht überfordern – auf allen Seiten. Verhaltensveränderungen brauchen einfach mehr Zeit, als wir bereit sind, uns zu geben. Wir haben die ersten Schritte getan, mehr aber noch nicht. Vor uns liegt noch eine lange Reise.



In der Raffinerie bei BP



Kontrollraum in der Raffinerie



Henkel: Tradition trifft Moderne

Bei Henkel hat kontinuierliches Engagement für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern bereits Früchte getragen: Ein Drittel der Führungspositionen in der Kosmetiksparte ist von Frauen besetzt. Mit einer Neuausrichtung des Talentmanagements und dessen systematischer Verzahnung mit der Nachfolgeplanung fördert das Unternehmen die Karrierechancen von Frauen und will dafür sorgen, dass sie zukünftig auch in Top-Positionen stärker vertreten sind.

Innerhalb der letzten fünf bis zehn Jahre hat Henkel starke Wandlungsprozesse durchlebt. Das früher als eher konservativ wahrgenommene deutsche Familienunternehmen stellt sich heute als ein sehr dynamischer und internationaler Konzern dar.

Henkel will heute vor allem ein modernes Familienunternehmen sein. Damit ist jedoch die Herausforderung verbunden, wie eine durchaus bewährte Unternehmenskultur, die sich u.a. in der Verbundenheit zu den Beschäftigten und ihren Familien und in entsprechend langen Betriebszugehörigkeiten ausgedrückt hat, mit den Anforderungen eines Global Players in Einklang zu bringen ist. Über Tradition und Eigentümerstruktur ist Henkel nach wie vor ein Familienunternehmen, das – gerade im Konsumgüterbereich – im harten Wettbewerb auf den Weltmärkten bestehen muss.

Was bedeutet für ein solches Unternehmen Diversity? Welche Chancen sind damit für Frauen verbunden? Wie lässt sich unter diesen Vorzeichen eine familienbewusste Unternehmenskultur umsetzen?

Weltweit: ONE Henkel

Henkel ist heute ein weltumspannender Konzern, über 40 Prozent des Umsatzes werden in den neuen, aufstrebenden Märkten, den sogenannten Wachstumsregionen, erzielt. Neben der Kosmetik- und Körperpflege mit so bekannten Marken wie Schwarzkopf ist Henkel vor allem in den Bereichen Wasch- und Reinigungsmittel und Klebstoff-Technologien aktiv. Letzterer macht knapp 50 Prozent des Umsatzes aus und produziert sowohl für den Endverbrauchermarkt als auch für industrielle Kunden.

Das Krisenjahr 2009, als vor allem bei den Klebstoffen der Umsatz zurückging und sich dort der Gewinn halbierte, hat Henkel – wie die Chemiebranche insgesamt – zwischenzeitlich erstaunlich schnell überwunden. 2011 erwartet der Konzern ein Umsatzwachstum zwischen drei und fünf Prozent und eine erneute Steigerung seiner Umsatzrendite. Rund 48.000 Mitarbeiter/innen sind bei Henkel weltweit tätig, davon rund 8.900 in Deutschland. Dies sind allerdings deutlich weniger als im Vorkrisenjahr 2008, allein in Deutschland hat sich die Zahl der Beschäftigten um rund 1.000 reduziert.

Die Kosmetiksparte jedoch gehörte in den letzten Jahren zu den Erfolgsbringern innerhalb des Konzerns. Der Umsatz wurde kontinuierlich gesteigert und es gelang, neue Produkte äußerst erfolgreich auf einem heiß umkämpften Markt einzuführen.

Keine Seltenheit: Frauen in Führung

Unter den Fragestellungen unseres Projekts ist dabei besonders spannend, dass in der aufstrebenden Kosmetiksparte nicht nur der Frauenanteil unter den Beschäftigten mit knapp 55 Prozent – traditionell – hoch ist, sondern auch der Anteil von Frauen in Führungspositionen. Er liegt bei beachtlichen 44 Prozent.

Zwar wird die Sparte mit dem Belgier Hans Van Bylen von einem Mann geleitet, doch hat der Bereich mit Tina Müller als Marketingchefin eine charismatische und überaus erfolgreiche Topmanagerin.

Auch in der Forschungs- und Entwicklungsabteilung der Kosmetik – 2008 wurde die bis dato weitgehend zentral

agierende F&E auf die drei Unternehmensbereiche aufgeteilt – haben Frauen überdurchschnittlich gute Chancen: Ein Großteil der neu eingestellten Wissenschaftler/innen ist weiblich, und 40 Prozent der Führungspositionen auf Hauptabteilungsleiter Ebene werden von Frauen eingenommen.

Auch über alle drei Sparten hinweg betrachtet ist der Anteil von Frauen in Führungspositionen mit gut 29 Prozent vergleichsweise hoch. Bei den Top-Positionen unmittelbar unter der Vorstandsebene besteht allerdings auch bei Henkel deutlicher Nachholbedarf. Dort stellen Frauen nur 10 Prozent der Führungskräfte. HR-Managerin Dr. Simone Siebeke, die die Kosmetik weltweit personalseitig leitet, ist jedoch zuversichtlich, dass angesichts der zahlreichen hervorragenden Frauen im mittleren Management bald auch die Zahl der Frauen in den Spitzenpositionen ansteigen wird. Dies ist für die Kosmetik bereits heute der Fall.

Last but not least ist Henkel seit 2009 der einzige DAX-30-Konzern, der von einer Aufsichtsratsvorsitzenden kontrolliert wird. Dr. Simone Bagel-Trah, die aus der Eigentümerfamilie stammt, ist promovierte Mikrobiologin und zweifache Mutter und führt mit großer Selbstverständlichkeit den Aktienmärkten und Anlegern sowie der Öffentlichkeit vor Augen, mit welchem Erfolg eine Frau eine solche Aufgabe zu meistern versteht.

Wie wirkt dies alles zusammen? Womit sind die Erfolge in puncto Chancengleichheit für Frauen – für den Konzern Henkel insgesamt, wie aber auch für die Kosmetik im Besonderen – zu erklären? Ist Henkel ein Paradebeispiel für die These, dass mindestens ein Drittel von Frauen in Führungspositionen angekommen sein muss, damit sich die Unternehmenskultur ändert?

Erfolgsfaktoren: Personalstrategien und -instrumente

Sicherlich: In der Kosmetik wie auch bei den Wasch- und Reinigungsmitteln werden Produkte hergestellt



Dr. Simone Bagel-Trah, Vorsitzende des Aufsichtsrats und des Gesellschafterausschusses der Henkel AG & Co. KGaA

und vermarktet, zu denen Frauen traditionell Affinität aufweisen. Im Vergleich zu stark männlich dominierten Branchen, wie dem Raffinerie- und Erdölgeschäft, hat die Konsumgüterindustrie Startvorteile, sich als attraktiver Arbeitgeber für Frauen zu positionieren. Aber dieser Vorteil will erkannt und genutzt werden – und dies ist in Deutschland noch lange keine Selbstverständlichkeit. Im Bereich Handel, Banken und Versicherungen zum Beispiel stellen Frauen gleichfalls den Großteil der Beschäftigten und sind dennoch in den Führungspositionen von einem 30-Prozent-Anteil weit entfernt. Wie also wurde die posi-

Henkel: Tradition trifft Moderne

tive Entwicklung in Gang gesetzt? Die Ergebnisse des Projekts zeigen, dass vor allem in der Forschung und Entwicklung einzelne Führungskräfte eine wichtige Vorreiterrolle innehatten und bewusst Frauen gefördert haben. Dabei wurden auch unkonventionelle Lösungen möglich gemacht, wenn es zum Beispiel galt, Zeiten nach der Geburt des Kindes zu überbrücken. Hier wurde der Boden für weitere Fortschritte bereitet.

Als mit Kasper Rorsted 2005 ein vergleichsweise junger und international orientierter Manager in den Vorstand einzog und 2008 Vorstandsvorsitzender wurde, erhielt das Themenfeld Diversity auf höchster Ebene Aufmerksamkeit und damit den entsprechenden Schwung. Als eines der ersten Unternehmen in Deutschland entwickelte Henkel mit dem „Diversity Cockpit“ ein differenziertes Reportingsystem, um sich einen genauen Überblick über seine Beschäftigten in punkto Alter, Nationalität, Geschlecht und weitere Kriterien zu verschaffen. Ohne die Unterstützung von oben wären diese strategischen Schritte nicht möglich gewesen.

So hat vor allem auch die 2008 in Angriff genommene Neuausrichtung des Talentmanagements dazu beigetragen, mehr Chancen für Frauen zu eröffnen. Dabei wurde ein systematischer, in sich verzahnter Prozess für die Entwicklung der künftigen Führungskräfte aufgesetzt: Ausgehend von der Frage, welche Kompetenzen für den Unternehmenserfolg entscheidend sind, wurden die Instrumente zur Identifizierung der „Talente“ und der Einschätzung ihres Potenzials entwickelt. In den jährlich stattfindenden Talentrunden verständigen sich Vorgesetzte miteinander über ihre Nachwuchskräfte und über deren weitere Entwicklungsschritte. Im persönlichen Feedback durch den oder die Vorgesetzte/n erfahren die Mitarbeiter/innen, wie sie gesehen bzw. eingeschätzt werden und welche Möglichkeiten zur Weiterentwicklung vor ihnen liegen. Schließlich wurden die Nachfolgeplanung und das Talentmanagement systematisch miteinander verbunden.

Aber mit Prozessen allein ist noch nichts gewonnen. Diese können immer unterlaufen werden, wenn sie nicht

durch die Unternehmenskultur getragen sind, und wenn es nicht Personen gibt, die sich mit hoher intrinsischer Motivation und persönlichem Engagement dafür einsetzen, Frauen von Anfang an tatsächlich die gleichen Chancen zu geben. Zu tief sind die Stereotype über Frauen und Männer kulturell verankert, zu stark sind die Karriereanforderungen in den Unternehmen nach wie vor am männlichen Modell ausgerichtet, als dass ein guter Prozess an sich bereits die Wende bringen würde. Bei Henkel ist es insbesondere im Bereich Kosmetik über die Kombination bzw. über das Zusammentreffen verschiedener Faktoren – wie das Engagement einzelner Führungskräfte, die strategische Wertigkeit und Verankerung des Themas und die sehr gute Kooperation von Management und Personalabteilung – offenbar gelungen, über einen längeren Zeitraum kontinuierlich Frauen in Führungspositionen zu bringen.

Mit dieser kritischen Masse von einem Drittel scheint nun ein sich selbst verstärkender Prozess in Gang gekommen zu sein: Jüngere Frauen sehen, dass sie es als Frau schaffen können; dies stärkt ihre Motivation und ihre Bereitschaft, sich auf diesen Weg einzulassen; und dies erhöht wiederum ihre Chancen, als potenzielle Führungskraft wahrgenommen und beurteilt zu werden. Je mehr Frauen und damit auch unterschiedliche Frauen in Führungspositionen sind, desto mehr Rollenvorbilder gibt es und desto selbstverständlicher werden Karrieren von Frauen, sind sie Teil der Unternehmenskultur.

Ein wichtiges Ergebnis dieses positiven Kreislaufs ist, dass bei Henkel als einzigem der drei untersuchten Unternehmen die befragten Frauen bezüglich der Zufriedenheit mit den Arbeitsinhalten, der Wertschätzung der eigenen Leistung und der persönlichen und beruflichen Entwicklung tatsächlich mit den Männern gleichauf liegen.

Trotz dieser erfreulichen Entwicklungen gibt es jedoch auch bei Henkel eine Reihe von Punkten, die mit in Betracht gezogen werden sollten, damit das Unternehmen nachhaltig die Talente von Frauen – und von Männern – fördern und an sich binden kann.



Forschung und Entwicklung bei Henkel

Herausforderungen: Verfügbarkeit vs. Vereinbarkeit?

Mit dem international orientierten Top-Management hat nicht nur die Offenheit für Diversity, sondern zugleich auch eine sehr hohe Leistungsorientierung Einzug gehalten. Vor allem in so dynamischen Bereichen wie dem Marketing, in dem beständig neue Ideen für Produkte entwickelt werden und die Innovationszyklen sehr kurz sind, ist das Arbeitstempo sehr hoch.

„Wir sind sehr, sehr anspruchsvoll und performanceorientiert. Das ist schon eine neue Kultur.“

Angesichts des starken Wettbewerbs- und Innovationsdrucks ist diese Orientierung sicher berechtigt, um den Unternehmenserfolg zu sichern. Dennoch stellt sich die Frage, ob nachhaltig aufgesetzte Personalstrategien nicht auch stärker auf die unterschiedlichen Lebensphasen von Beschäftigten mit ihren unterschiedlichen Anforderungen und Bedürfnissen zugeschnitten sein sollten. Wenn im Marketing am Ende nur junge Menschen „durchhalten“, die bereit sind, für eine bestimmte Phase ihres Lebens weitgehend auf ein Privatleben zu verzichten, so ist dies sicherlich eine Option für das Unternehmen. Aber es läuft damit möglicherweise Gefahr, auf die Erfahrungen und Kompetenzen von Älteren oder von Menschen mit aktiven Familienpflichten zu schnell zu verzichten und die Teams zu homogen werden zu lassen. Langfristig kommt es in jedem Team darauf an, die richtige Mischung nicht aus dem Blick zu verlieren. Und nicht zuletzt kann gerade in so kundennahen Bereichen wie der Kosmetik das unmittelbare Gespür im Team für die Bedürfnisse und Lebenswelten unterschiedlicher Kundengruppen einen wichtigen Mehrwert darstellen.

Angesichts der hohen Erwartungen an Leistung und Einsatz wird die Möglichkeit zu einer vernünftigen Balance von Beruf und Privat- bzw. Familienleben insbesondere von den befragten Frauen kritisch thematisiert. Obwohl das Unternehmen für flexible Arbeitszeiten und Arbeitsmodelle, u.a. Jobsharing oder Teilzeit, durchaus offen ist

Henkel: Tradition trifft Moderne

und es dafür gute Beispiele auch unter den Führungskräften gibt, bilden diese doch immer noch die Ausnahme. So ist es nicht verwunderlich, dass die durchaus ambitionierten und karriereorientierten Frauen mit kleinen Kindern von der Sorge umgetrieben sind, durch Homeoffice und/oder Teilzeit am Ende doch die eigenen Aufstiegschancen einzuschränken. Denn die Sichtbarkeit im Unternehmen gilt als ein wichtiger Karrierefaktor.

„Die Sichtbarkeit ist ein Thema. Man ist nicht 100 Prozent bzw. nicht mehr als 100 Prozent da und in die Themen eingebunden. Häufig bekommt man dann Projekte, die langfristiger sind. Ich will nicht sagen, dass die dann weniger wichtig sind, aber aktuell sind sie dann häufig nicht so brisant. Für solche Sachen nimmt man dann Leute, wo man weiß, dass die Familiensituation entsprechend ist, Single oder jung verheiratet ohne Kind, eventuell ist die Partnerin zu Hause und passt auf die Kinder auf, so dass man auch mehr fordern kann.“

Angesichts der hohen Erwartungen an die Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter/innen wird Teilzeit unter den Führungs- und Führungsnachwuchskräften in dem einen oder anderen Fall als Strategie gewählt, um die Arbeitszeit auf die eines „normalen“ Vollzeitjobs beschränken zu können.

Mit der hohen Leistungsorientierung ist auch das Thema der ständigen Erreichbarkeit verbunden. Obwohl die modernen Kommunikationstechniken entscheidend zu mehr Flexibilität und Zeitsouveränität beigetragen und damit Spielräume eröffnet haben, die noch vor wenigen Jahren undenkbar waren, haben sie eben auch den Druck erhöht, an jedem Ort und zu fast jeder Zeit ansprechbar zu sein.

„Ich fahre nach Hause und das erste, was ich mache, wenn ich die beiden Kinder abgeholt habe und die im Wohnzimmer spielen; ich fahre den Laptop hoch und habe auch wieder Mails. Wenn heute eine Bombe hochgeht und ich bin nicht erreichbar, dann habe ich spätestens den Tag danach ein Problem. Und weil ich das weiß, bin ich erreichbar.“

Es wird hier schon 100-prozentige Erreichbarkeit vorausgesetzt, eigentlich auch von einer Teilzeitkraft.“

Eine Lösung für das Spannungsverhältnis zwischen zeitlicher Flexibilität einerseits und Entgrenzung der Arbeit andererseits, dem in den großen, global agierenden Unternehmen vor allem die Führungs- und Führungsnachwuchskräfte ausgesetzt sind, hat auch Henkel noch nicht gefunden. Doch angesichts der demografischen Entwicklung, in deren Verlauf die Zahl der jungen qualifizierten Kräfte rar werden wird, wird es umso mehr darauf ankommen, deren Einsatzbereitschaft und vor allem auch Einsatzfähigkeit über ein ganzes Arbeitsleben hinweg zu erhalten. Umso dringlicher erscheint es, in den Unternehmen eine offene Diskussion darüber zu führen und bewusst Regeln und Arbeitsmodelle zu entwickeln, die das oben beschriebene Spannungsverhältnis wenn nicht lösen, so doch zumindest abmildern können.

Fazit

Henkel steht damit vor der spannenden Aufgabe, wie die familiäre Tradition, die im alltäglichen Miteinander zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern nach wie vor empfunden und geschätzt wird, mit den Anforderungen der Wirtschaftswelt des 21. Jahrhunderts in Einklang zu bringen ist. Henkel hat in punkto Offenheit für andere Kulturen und für die Chancengleichheit von Frauen bereits viel auf den Weg gebracht und alte Zöpfe erfolgreich abgeschnitten. In der Außendarstellung und der Unternehmenskommunikation baut es ein jugendliches, dynamisches Image auf. Aber Schnelligkeit und Flexibilität sind die eine Seite des Unternehmenserfolgs, Erfahrung und Nachhaltigkeit bzw. langfristiges Denken die andere. Gerade auch in der Forschung mahnen die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler an, nicht nur auf kurzfristige Innovationen zu setzen, sondern auch die langfristigen Entwicklungen weiterhin im Fokus zu haben. Kreativität und Offenheit benötigen die Unternehmen nicht nur für die Produkte von morgen, sondern auch für die Arbeitsformen und für die Arbeitswelt der Zukunft.

„Es geht darum, sich selbst als Teileigentümer zu empfinden“

Interview mit Dr. Simone Siebeke,
Corporate Vice President Human Resources
Cosmetics, Henkel AG & Co. KGaA

30 Prozent Frauen in Führungspositionen gelten als kritische Masse für eine Veränderung in der Unternehmenskultur. Henkel hat diesen Anteil erreicht. Spüren Sie Veränderungen?

In unserer Kosmetiksparte liegen wir sogar bei fast 45 Prozent. Insoweit merkt man das auf jeden Fall in der Kultur. Die Frauen fühlen sich bei uns wirklich gleich behandelt bzw. mit gleichen Chancen ausgestattet, von den Gehältern angefangen bis hin zu Promotionsmöglichkeiten. Dies haben auch die Ergebnisse Ihres Forschungsprojekts bestätigt.

Natürlich sind wir mit dem Anteil von nahezu 30 Prozent bei Henkel gruppenweit noch nicht zufrieden. Für uns ist es ein erklärtes Ziel, noch weiter voranzukommen.

Der 30-Prozent-Anteil bezieht sich auf alle Positionen. Wie sieht es im Top-Management aus?

Im Top-Management von Henkel gruppenweit besteht nach wie vor ein Gap, dort haben wir in Deutschland 10 Prozent Frauen. Doch es wird von unten aufgefüllt. Über 60 Prozent unserer Einstellungen in der Kosmetik waren

Die Frauen sind gleich beförderungsfähig, sogar einen Tick besser als die Männer.



im letzten Jahr weltweit Frauen. Es ist lediglich eine Frage der Zeit, bis wir ausreichend Frauen im mittleren Management haben, die wir dann nach oben bringen können.

Zugleich haben wir für den Unternehmensbereich Kosmetik analysiert: Wo stehen die Frauen, die wir bereits heute im mittleren Management haben, vom Potenzial her? Sind sie beförderungsfähig? Und es gibt erfreuliche Nachrichten: Die Frauen sind gleich beförderungsfähig, sogar einen Tick besser als die Männer. Wir schauen also insgesamt sehr zuversichtlich in die Zukunft.

Wie haben Sie diese gute Ausgangssituation erreicht?

Grundsätzlich ist wichtig, dass Henkel als familienbewusstes Unternehmen bekannt ist, allein durch den Familienbackground. Die Mehrheit der Firmenanteile liegt

Interview mit Dr. Simone Siebeke

ja immer noch bei der Familie Henkel. Hinzu kommt, dass unsere Produkte – Kosmetik, aber auch Waschmittel – frauenauffine Produkte sind. Über zwei Drittel aller Bewerbungen kommen in der Kosmetik von Frauen.

Ein deutlicher Startvorteil im Vergleich zu anderen Unternehmen.

Richtig. Wir sehen das aber auch im Vergleich zur unserer Klebstoffsparte, die 50 Prozent unseres Unternehmens darstellt. Da haben wir tatsächlich einen geringeren Frauenanteil. Insoweit ist es nach wie vor produktgetrieben. Doch wir haben uns auch entsprechend am Arbeitsmarkt positioniert und sind schon früh für faire und gleiche Chancen für Frauen eingetreten. Kasper Rorsted, unser Vorstandsvorsitzender, hat das Thema Diversity als ein Top-Thema adressiert und das auch in die Öffentlichkeit getragen. Das hat uns sehr geholfen.

Und unsere Prozesse sind allesamt geschlechtsneutral aufgesetzt, im positiven Sinne, mit gleichen Chancen für Männer wie für Frauen – von Anfang an.

Sie stellen hohe Anforderungen, und die Arbeitsdichte ist gleichfalls hoch. Wie lässt sich das mit Familie vereinbaren? Wo sehen Sie die Herausforderungen?

Das ist ein absolut berechtigtes Thema. Wir haben eine sehr hohe Performance-Kultur. Sprich: Wir sind mit ambitionierten Zielen ausgestattet. Das schlägt sich natürlich in der Arbeitsleistung nieder, die aber zum Glück auch entsprechend honoriert wird.

Aber Sie haben vollkommen recht, es ist eine Herausforderung.

Wir bieten flexible Arbeitsformen an, angefangen von Teilzeit. Ein Teilzeitantrag darf zum Beispiel nur von einem

sehr hochgestellten Manager auf Bereichsleitererebene abgelehnt werden. Die Tools sind da. Ich glaube, da sind wir gut aufgestellt. Dennoch ist in der Praxis, wenn man in

bestimmten Schlüsselpositionen arbeitet, wie zum Beispiel im Marketing oder im Vertrieb, die Arbeitsdichte nach wie vor hoch.

Das Thema ist adressiert, auch durch unseren Vorstandsvorsitzenden. Er sagt:

Von der Präsenzkultur müssen wir wegkommen. Es gibt Möglichkeiten, über Blackberry, Handy etc. erreichbar zu sein, z.B. in den Abendstunden. Aber dafür kann man dann nachmittags auch das Haus zu verlassen, um Kinder vom Kindergarten abzuholen. Kurzum, dafür ist ein Kulturwandel erforderlich.

Da sind Sie mittendrin?

Da sind wir mittendrin. Wir sind sicherlich noch nicht am Ziel, wie viele andere Unternehmen auch. Aber zumindest das Bewusstsein ist da, dass wir noch weiter vorankommen müssen. Wir haben gute Beispiele in Henkel Norden, Skandinavien, wo tatsächlich die Manager zwischen vier und fünf Uhr nachmittags gehen und sich abends wieder einloggen und der Firma zur Verfügung stehen. Das machen auch die Männer – das ist nicht nur ein Frauenthema! Es ist ganz wichtig, dass das auch durch die Männer mitgetragen wird. Es läuft und die Geschäftsergebnisse sind gleichfalls sehr gut.

Ist mit Ihrem Vorstandsvorsitzenden ein neuer Typus von Manager bei Henkel eingezogen? Wie haben Sie diese Veränderungen wahrgenommen?

Es war tatsächlich so. Als Kasper Rorsted 2004 zu Henkel kam, war eine seiner ersten Feststellungen: Diversity könnte noch verbessert werden. Wir haben dann zum Beispiel ein Diversity-Cockpit eingerichtet. Damit waren

Von der Präsenzkultur müssen wir wegkommen.

wir sicherlich eines der ersten Unternehmen in Deutschland, die überhaupt analysiert haben, wie sieht es in Bezug auf Gender, Alter, Nationalität bei uns weltweit aus. Dadurch haben wir das Bewusstsein dafür im Unternehmen geschaffen.

Trotzdem sind wir noch nicht so zufrieden, dass wir sagen könnten, wir stehen da, wo wir stehen wollen. Kasper Rorsted hat die Adressierung dieses Themas nochmals intensiviert. Er steht wirklich persönlich mit seinem Commitment dahinter und betont dies auch bei jeder Führungskräfteveranstaltung. Seine eigene Assistentin ist zweifache Mutter, die auch von zu Hause aus arbeiten kann. Er will selbst Vorbild sein und zeigen, dass es möglich ist.

Und er fragt dezidiert nach: Habt ihr da auch Frauen, die ihr in die Nachfolgeplanungen einbezieht? Vor zwei Jahren gab es manchmal Gespräche in der Richtung: Wohin bewegen wir uns? Habe ich als deutscher Mann jenseits der 50 überhaupt noch eine Chance? Ich übertreibe ein bisschen.

Inzwischen gehen alle rational damit um – die demografische Entwicklung, der Talentemangel – das wird deutlich gesehen. Aber auch der Spaß, den die Zusammenarbeit in gemischten Teams mit sich bringt, führt dazu, dass das Thema eigentlich zur Selbstverständlichkeit geworden ist.

Haben Sie bei aller Dynamik nicht Sorge, dass etwas verloren geht, was Henkel auch auszeichnet? Dass es verantwortungsvoll mit den Mitarbeitern umgeht, in einem wirklich guten Sinne ein Familienunternehmen ist, bewährte Traditionen hat?

Was wir sicherlich verstärkt haben, ist die Performanceorientierung. Wir spreizen mehr. Wir identifizieren die Top-Leute, aber auch die, die vielleicht dieses dynamischere Tempo nicht mitgehen können. Da sind wir konsequenter geworden. Es gibt Trennungen, bei denen Einzelne auf uns zukommen und sagen: Das ist jetzt nicht mehr das, was ich auf Dauer leisten kann. Da gibt es im Einzelfall sicherlich auch schmerzhaftere Trennungsprozesse.

Als Kasper Rorsted 2004 zu Henkel kam, war eine seiner ersten Feststellungen: Diversity könnte noch verbessert werden.

Ich glaube aber, dass es uns wirklich gelungen ist, solche Trennungen – entsprechend unserer Modalitäten bei Henkel – fair zu gestalten. Die Umsetzung als solche ist nach wie vor in einem Stil, bei dem man sich danach noch in die Augen schauen kann.

Was wäre für Sie ein modernes Familienunternehmen? Gerade, wenn Sie junge Menschen ansprechen wollen? Was wäre Ihre Vision?

Wir verbinden mit Familienunternehmen nicht zuletzt Entrepreneurship, also Unternehmergeist, auch Ownership. Letzteres bedeutet, dass ich mich persönlich mit diesem Unternehmen identifiziere und verantwortungsbewusst handle.

Es geht darum, sich selbst als Teileigentümer zu empfinden – nicht rechtlich, aber von der Einstellung her – und entsprechend mit den Ressourcen des Unternehmens umzugehen.

Ich glaube, das sollten wir uns bewahren. Das ist ein großes Stück Kulturgut und das wird auch weitergetragen. Ich spüre nach wie vor, dass die Bindung der Mitarbeiter an Henkel sehr hoch ist. Schauen Sie sich die Betriebsreuezeiten an! Das wird auch in Zukunft weiter gewährleistet sein. Da bin ich guter Dinge.

Interview mit Dr. Simone Siebeke



Am Girls'Day bei Henkel nehmen jährlich über 100 Schülerinnen aus Düsseldorfer Schulen teil



Testproduktion in der Kosmetik bei Henkel

Literatur

- A. T. Kearney (2011): Fachkräftemangel gefährdet Chemiestandort Deutschland. Pressemitteilung vom 11. Mai 2011. http://www.atkearney.de/content/presse/pressemitteilungen_practices_detail.php/practice/energy/id/51367/global/1
- Allmendinger, Jutta (2009): Frauen auf dem Sprung. Das Update. In: Brigitte (Hg.). Hamburg.
- BAVC (Hg.) (2008): Führungskräfte Strukturhebung. Wiesbaden.
- Bessing, Nina (2009): Think pink or think diverse?! Über die Förderung von Perspektivenvielfalt in Innovationsprozessen. In: Schröder, Lothar/ Kutzner, Edelgard/Brandt, Cornelia (Hg.): Innovation durch Chancengleichheit – Chancengleichheit als Innovation. Hamburg, S. 80-93.
- Bultemeier, Anja (2011): Neue Spielregeln in Unternehmen: Wie können Frauen davon profitieren? In: Boes, Andreas/Bultemeier, Anja/Kämpf, Tobias/Trinczek, Rainer (Hg.): Strukturen und Spielregeln in modernen Unternehmen und was sie für Frauenkarrieren bedeuten (können). Arbeitspapier 2. München. <http://www.frauen-in-karriere.de>
- Catalyst (2007): The Bottom Line. Corporate Performance and Women's Representation on Boards. New York.
- DIW (Hg.) (2009): Innovationsindikator Deutschland 2009. Berlin. http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.342328.de/diwkompakt_2009-051.pdf
- Europäische Kommission (2007): Report on equality between women and men 2007. Brussels.
- Europäische Kommission (2010): She Figures 2009. Statistics and Indicators on Gender Equality in Science. Brussels.
- GDCh, Gesellschaft deutscher Chemiker e.V. (Hg.) (2010): Chemiestudiengänge in Deutschland. Statistische Daten 2009. Frankfurt am Main.
- Haffner, Yvonne/Könekamp, Bärbel/Krais, Beate (2006): Arbeitswelt in Bewegung. Chancengleichheit in technischen und naturwissenschaftlichen Berufen als Impuls für Unternehmen. Bonn.
- Hagemeier, Walter/ Holst, Alexander/ Eden, Matthias (2010): Vive la différence! In: Accenture (Hg.): Outlook. The journal of high-performance business, Nr.2/2010.
- Joost, Gesche/Bessing, Nina/Buchmüller, Sandra (2010): G - Gender Inspired Technology. In: Ernst, Waltraud (Hg.): Geschlecht und Innovation., Gender-Mainstreaming im Techno-Wissenschaftsbetrieb. Münster, S. 15-32.
- Lukoschat, Helga/Walther, Kathrin (2006): Karriere(n)ick Kinder. Mütter in Führungspositionen – ein Gewinn für Unternehmen. Gütersloh.
- Lukoschat, Helga (2010): Die Femtec. GmbH – Karriereförderung von Frauen in den Ingenieur- und Naturwissenschaften. In: Schraudner, Martina (Hg.): Diversity im Innovationssystem. Berlin/München, S. 101-121.
- Matthies, Hildegard (2005): Zwischen Nepotismus und reflexiven Standards. Personalpolitiken und Karrierechancen in der Industrieforschung. Berlin.
- McKinsey & Company (Hg.) (2007): Women Matter. Gender Diversity, a corporate performance driver. Paris.
- McKinsey & Company (Hg.) (2010): Women Matter 4. Women at the top of corporations. Making it happen. Paris.
- Schraudner, Martina/Lukoschat, Helga (2006): Gender als Innovationspotenzial in Forschung und Entwicklung. München.
- Seng, Anja/Zimmer, Marco (2008): Frauen in der industriellen Forschung, Entwicklung und Innovation in der chemischen Industrie in Nordrhein-Westfalen. Abschlussbericht, Version 2.0. Essen.
- Statistisches Bundesamt (Hg.) (2011): Jahresbericht für Betriebe 2010. Wiesbaden.
- Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (Hg.) (2006): FuE-Datenreport 2005/06, Forschung und Entwicklung in der Wirtschaft, Bericht über die FuE-Erhebungen 2003 und 2004. Essen.
- Stifterverband für die deutsche Wissenschaft (Hg.) (2010): FuE Datenreport 2010. Analysen und Vergleiche. Essen.
- The Lehman Brothers Center for Women in Business (Hg.) (2007): Innovative Potential. Men and Women in Teams. Executive Summary. London.
- Turner, Laure (2009): Gender diversity and innovative performance. In: International Journal of Innovation and Sustainable Development (Hg.): Bd.4, Nr.2/3., S. 123-134. Bucks.
- VAA (2011): Chancengleichheit 2010. Umfrage zur beruflichen Situation weiblicher und männlicher Führungskräfte. Köln.
- VCI (2010): Chemiewirtschaft in Zahlen. Verband der Chemischen Industrie (VCI). Frankfurt am Main.
- Voß, G. Günter/Pongratz, Hans J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, H. 1, S. 131-158. Köln.
- Walther, Kathrin/Lukoschat, Helga (2008): Kinder und Karrieren: Die neuen Paare. Gütersloh.
- Williams Woolley, Anita et al. (2010): Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups. In: Science (Hg.): Bd. 330, Oktober 2010, S. 686-688.
- Wippermann, Carsten (2010): Frauen in Führungspositionen – Barrieren und Brücken. Herausgegeben vom BMFSFJ. Berlin.
- ZEW/NIW (Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung/Niedersächsisches Institut für Wirtschaftsforschung) (2011): Innovationsindikatoren Chemie 2011. Studie im Auftrag des Verbands der Chemischen Industrie e.V. Mannheim und Hannover.

Die Autorinnen / Die EAF



Dr. Helga Lukoschat

ist Vorstandsvorsitzende und Geschäftsführerin der EAF sowie Geschäftsführerin der Femtec GmbH. Helga Lukoschat verfügt über umfangreiche Erfahrung in Forschung und Beratung zu Chancengerechtigkeit und Diversity Management in Wirtschaft und Politik. Sie leitete das mehrfach ausgezeichnete internationale Mentoring-Programm „Preparing Women to Lead“ und entwickelte seither diverse Careerbuilding-Programme zur Förderung des weiblichen Führungsnachwuchses. Helga Lukoschat hat zahlreiche Forschungs- und Beratungsprojekte sowie Publikationen und Fachkonferenzen der EAF geleitet und wissenschaftlich supervidiert. Als Expertin und Gutachterin ist sie in zahlreichen Gremien und Organisationen tätig.

Helga Lukoschat ist gemeinsam mit Prof. Dr. Barbara Schaeffer-Hegel Mitbegründerin der EAF. Sie studierte Germanistik, Politikwissenschaft und Geschichte in Erlangen und Berlin und war langjährig als Journalistin und Publizistin tätig. Sie promovierte mit einer Studie über Frauen in Führungspositionen an der Technischen Universität Berlin.



Kathrin Mahler Walther

ist Mitglied des Vorstandes und stellv. Geschäftsführerin der EAF. Sie gehört seit 1999 zum Team der EAF und berät Unternehmen und Verbände zur Gewinnung und Förderung von Frauen mit Führungspotenzial und zur Work-Life-Balance von Führungskräften, u.a. begleitete sie die Deutsche Telekom bei der Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Väter und der Gründung des Väternetzwerks „Heimspiel“. Darüber hinaus leitete sie verschiedene Mentoring-Programme der EAF sowie Studien über Erfolgsstrategien von Führungskräften mit Familie.

Kathrin Mahler Walther studierte Soziologie und Politikwissenschaften in Jena, Berlin und New York. Vor ihrer Tätigkeit in der EAF war sie in verschiedenen Projekten im Bereich Chancengleichheit und Geschlechterforschung tätig, u.a. für Catalyst, eine der führenden Organisationen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen in den USA.

Die EAF | Europäische Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft

berät seit 1996 Wirtschaft, Wissenschaft und Politik zu den Themen Chancengerechtigkeit, Diversity Management und Work-Life-Balance. Mit innovativen Programmen fördert die EAF Frauen mit Führungspotenzial und unterstützt Frauen und Männer in ihrer Karriereplanung und bei der Vereinbarung von Beruf und Familie.

Als gemeinnützige Organisation arbeitet die EAF unabhängig und parteiübergreifend. Mit ihren Initiativen und Projekten engagiert sie sich für eine Gesellschaft, in der Frauen und Männer ihre Potenziale in allen Bereichen des Lebens einbringen können.

Die EAF verfügt über ausgewiesene wissenschaftliche Expertise und langjährige Erfahrung in Forschung, Beratung und Weiterbildung. Dabei verbindet sie gleichstellungspolitische Visionen mit pragmatischen Handlungsansätzen und überführt diese mit ihren Partner/innen in nachhaltige Projekte.

Gemeinsam mit der Technischen Universität Berlin hat die EAF 2001 die Femtec GmbH gegründet, ein Hochschulkarrierezentrum zur Förderung von Frauen in den Ingenieur- und Naturwissenschaften. Die Femtec GmbH kooperiert mit führenden Technologieunternehmen und Technischen Hochschulen in einem bundesweit einzigartigen Netzwerk, dem Femtec.Network.

Impressum

EAF | Europäische Akademie für
Frauen in Politik und Wirtschaft
Schumannstr. 5, 10117 Berlin
Telefon 030 288798-40
info@eaf-berlin.de
www.eaf-berlin.de

Projektleitung

Helga Lukoschat
Kathrin Mahler Walther

Gestaltung

minke design
www.minke-design.de

Druck

Oktoberdruck Berlin

Bildquellen

Titel: oben links: Henkel AG & Co. KGaA, rechts:
Thomas Barwick, Digital Vision, Getty Images, unten
rechts und links: Bayer AG

Inhalt: letzte Zeile rechts: Henkel AG & Co. KGaA,
alle anderen Bilder: siehe Quellenangaben Seiten

Seiten: S. 5: MGEPA - Torsten Stecher, S. 6: iStock-
photo, S. 9, 12, 24, 27, 28, 29, 31, 32, 35: Bayer AG. S. 15:
Getty Images, S. 20: Fotolia, S. 19, 36, 39, 42, 43, 44, 47:
BP Europa SE, S. 22, 48, 50, 52, 54, 57: Henkel AG & Co.
KGaA, S. 40: Anja Weber, S. 59: EAF

Die Publikation kann gegen eine Versandgebühr von
der EAF bezogen werden. Kostenloser Download:
www.eaf-berlin.de.

