



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Technologie

WIRTSCHAFT.
WACHSTUM.
WOHLSTAND.

KOMPETENZZENTRUM
FACHKRÄFTESICHERUNG 



Fachkräfte binden

Karrierепотенziale von Frauen –
als Erfolgsfaktor im Unternehmen nutzen

Impressum

Herausgeber

Bundesministerium für Wirtschaft
und Technologie (BMWi)
Öffentlichkeitsarbeit
11019 Berlin
www.bmwi.de

Redaktion

Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung
Düsseldorfer Straße 40a
65760 Eschborn
www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de

Autorinnen/Autoren:

Patrick Großheim, Christoph Metzler, Ulrike Heitzer-Priem,
Tanja Leis, Mandy Pastohr, Margarete Schreurs

Gestaltung und Produktion

PRpetuum GmbH, München

Stand

September 2013

Bildnachweis

gehringj – iStockphoto (Titel)

Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie. Sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt. Nicht zulässig ist die Verteilung auf Wahlveranstaltungen und an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben von Informationen oder Werbemitteln.



Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie ist mit dem audit berufundfamilie® für seine familienfreundliche Personalpolitik ausgezeichnet worden. Das Zertifikat wird von der berufundfamilie gGmbH, einer Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung, verliehen.

Inhalt

| | |
|---|----|
| 1. Kurzbeschreibung | 2 |
| 2. Was bringt die Karriereförderung von Frauen? | 2 |
| 3. Was sollten Sie sicherstellen? | 3 |
| 4. Wie können Sie vorgehen? | 3 |
| 4.1 Bestandsaufnahme | 3 |
| 4.1.1 Analyse des Personalbestands | 3 |
| 4.1.2 Analyse des Rekrutierungsprozesses | 4 |
| 4.1.3 Analyse der Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung | 4 |
| 4.1.4 Analyse der Personalentwicklung | 4 |
| 4.2 Strategie zur Förderung von Frauen definieren | 5 |
| 4.3 Maßnahmen zur Umsetzung der Ziele festlegen und einleiten | 5 |
| 4.3.1 Weibliche Nachwuchskräfte für Ihr Unternehmen begeistern | 5 |
| 4.3.2 Personal chancengleich auswählen | 5 |
| 4.3.3 Wiedereinsteigerinnen Chancen geben | 5 |
| 4.3.4 Dual Career anbieten | 6 |
| 4.3.5 Laufbahnen von Frauen planen | 6 |
| 4.3.6 Personalentwicklungsmaßnahmen für Frauen | 6 |
| 4.3.7 Aktive Unterstützung während der Personalentwicklungsmaßnahme | 7 |
| 4.3.8 Gute Rahmenbedingungen schaffen | 7 |
| 4.4 Maßnahmen im Bereich Kommunikation und Führung | 8 |
| 4.4.1 Sensibilisierung und Führung | 8 |
| 4.4.2 Chancengleichheit in der Arbeitgebermarke | 8 |
| 5. Bezug zu anderen Handlungsempfehlungen | 9 |
| 6. Weiterführende Informationen | 10 |

1. Kurzbeschreibung

Wer im Wettbewerb bestehen will, muss das Potenzial seiner Beschäftigten ausschöpfen. Es liegt deshalb im ureigenen Interesse der Unternehmen, auf allen Führungsebenen die besten Frauen und Männer einzusetzen. Frauen sind jedoch tatsächlich in Führungspositionen seltener vertreten als Männer. Darum lohnt es sich für Sie, besonderes Augenmerk auf die Karrieren von Frauen zu haben.

Frauen sind bestens ausgebildet und qualifiziert, beispielsweise schließen **mehr Frauen als Männer ein Hochschulstudium ab**. Sie bringen Vielfalt ins Unternehmen, lösen Probleme oft „anders“ und bringen andere Perspektiven ins Spiel. Aber nach wie vor erreichen viele Frauen nicht die beruflichen Positionen, die ihren Qualifikationen und Potenzialen entsprechen. **Wesentliche Gründe** dafür sind unzureichende Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, **traditionelle Rollenmuster** und bestimmte wirtschaftliche Anreize zu suchen. Auch die Unternehmen selbst sind gefordert, Frauen und Männern gleichermaßen eine berufliche Entwicklung zu ermöglichen.

Allein aufgrund der demografischen Entwicklung ist ein Sinneswandel gefragt, um das gesamte zur Verfügung stehende Fachkräftepotenzial zu nutzen. Die vorliegende Handlungsempfehlung zeigt Ihnen, wie Sie Frauen in Ihrem Unternehmen eine Karriere ermöglichen können. Gute Rahmenbedingungen für die **Vereinbarkeit von Familie und Beruf** sind dafür ein wesentlicher Baustein, ebenso wie geeignete Personalentwicklungsmaßnahmen für Frauen in allen Fach- und Führungsebenen. Von diesen Maßnahmen profitieren alle im Unternehmen: Denn wenn die oder der Qualifizierteste die Arbeit im Unternehmen erledigt, wird die Wettbewerbsfähigkeit des gesamten Unternehmens gestärkt.

Die in dieser Handlungsempfehlung genannten Instrumente zielen darauf ab, die Möglichkeiten von Frauen für eine Karriere zu verbessern. Das umfasst sowohl jene Mitarbeiterinnen, die bereits im Unternehmen sind, als auch weibliche Fach- und Führungskräfte auf dem Arbeitsmarkt, die Sie für Ihr Unternehmen gewinnen können.

2. Was bringt die Karriereförderung von Frauen?

Die Kompetenz von Frauen und ihr Potenzial konsequent zu nutzen, bringt Ihnen mehrere Vorteile:

- **Größerer Pool qualifizierter Fachkräfte:** Bezogen auf Schul- und Hochschulbildung sind junge Frauen heute so erfolgreich wie nie zuvor. Indem Sie Ihre Personalarbeit stärker auch auf Frauen ausrichten, steht Ihnen ein größeres und breiter gefächertes Potenzial an gut qualifizierten Fachkräften zur Verfügung.
- **Größerer Talentpool für Führungspositionen:** Wenn Sie Karrieren von Frauen von Anfang an fördern, gewinnen Sie mehr Talente, die für spätere Führungspositionen infrage kommen.
- **Mehr Innovationskraft, neue Sichtweisen und Kreativität durch Vielfalt:** Frauen gehen an Themen häufig anders heran und mit Herausforderungen anders um als Männer. Sie bereichern mit ihren spezifischen Sichtweisen die Diskussion und Suche nach erfolgreichen Lösungsstrategien für Ihr Unternehmen. Damit wachsen aufgrund der unterschiedlichen Kompetenzen und Erfahrungen die Chancen für innovative Produktentwicklungen und kreative Problemlösungen.
- **Erschließen „weiblicher Märkte“:** Der „weibliche“ Blick hilft dabei, die Bedürfnisse von Kundinnen besser zu verstehen. Schließlich tätigen Frauen weltweit über 70 Prozent der Konsumausgaben.
- **Besseres Arbeitgeberimage:** Unternehmen mit einer familienbewussten Personalpolitik präsentieren sich als attraktiver Arbeitgeber. Mit einem ausgewogenen Frauenanteil auf allen Hierarchieebenen sind sie speziell für Frauen attraktiv. Damit können sie sich einen Vorteil bei der Bindung und Rekrutierung qualifizierter Fach- und Führungskräfte, bei Kundinnen und Kunden und bei Geschäftspartnerinnen und Geschäftspartnern verschaffen.

Diesen Chancen stehen Herausforderungen gegenüber:

| Nutzen/Chancen | Kosten/Herausforderungen |
|--|--|
| Größerer Talentpool durch das bessere Ausschöpfen weiblicher Potenziale | Personal- und finanzieller Aufwand, falls Sie neue Arbeitszeit-, Laufbahn- oder neue Personalentwicklungskonzepte entwickeln und einführen möchten |
| Verringerte Rekrutierungskosten durch eine bessere Bindung und Entwicklung weiblicher Fach- und Führungskräfte aus der vorhandenen Belegschaft | Finanzieller Aufwand für eventuell notwendige Maßnahmen zur Familienfreundlichkeit des Unternehmens |
| Gestärkte Innovations- und Problemlösungskultur | Ggf. Aufwand für die Sensibilisierung der Führungskräfte und Belegschaft |
| Positiver Einfluss auf den Unternehmenserfolg durch Erschließen „weiblicher Märkte“ | ggf. Änderungen im Sozialklima, falls ein unternehmenskultureller Umbruch notwendig ist |
| Besseres Image als Arbeitgeber | |

3. Was sollten Sie sicherstellen?

Folgende Rahmenbedingungen sollten sichergestellt werden, damit weibliche Fach- und Führungskräfte ihre Potenziale in Ihrem Unternehmen optimal einsetzen können.

| Folgende Fragen sollten Sie deshalb mit „ja“ beantworten können: | ✓ |
|--|--------------------------|
| Pflegt Ihr Unternehmen eine Kultur, die eine gleichberechtigte Karriereentwicklung von Frauen und Männern zulässt? | <input type="checkbox"/> |
| Sehen Sie personelle Vielfalt als Chance für Ihr Unternehmen? | <input type="checkbox"/> |
| Ist Ihr Unternehmen offen für unkonventionelle Wege, um auch in führenden Positionen die Vereinbarkeit von Karriere und Familie zu erleichtern? | <input type="checkbox"/> |
| Haben Sie Verständnis dafür, dass eine Fachkraft in verschiedenen Lebensphasen in unterschiedlichem zeitlichem Umfang arbeiten möchte? Sind Sie bereit, im Bedarfsfall mit Ihren Führungs- und Nachwuchskräften über die Reduzierung oder Aufstockung der Arbeitszeit zu verhandeln? | <input type="checkbox"/> |

4. Wie können Sie vorgehen?

Um die Potenziale von Frauen in Ihrem Unternehmen besser einzusetzen, sollten Sie eine stimmige Strategie entwickeln, wie Sie die Karrieren Ihrer weiblichen Beschäftigten voranbringen können. Dazu bietet sich in einem ersten Schritt eine gründliche Bestandsaufnahme an. Abgeleitet aus den Zielen Ihres Unternehmens gilt es dann, geeignete Maßnahmen auszuwählen.

4.1 Bestandsaufnahme

4.1.1 Analyse des Personalbestands

Um Frauen konsequent in die Talententwicklung mit-einzubeziehen, sollten Sie zunächst Ihren aktuellen Personalbestand und den zukünftigen Bedarf (siehe auch Handlungsempfehlung „**Personalbedarfsplanung**“) unter den Aspekten Qualifikation, Beschäftigungsformen und Geschlechterverteilung betrachten. Die folgenden Fragen können Ihnen dabei helfen:

| Wie verteilen sich die Beschäftigten Ihres Unternehmens auf die einzelnen Bereiche, Tätigkeiten und Positionen? | Anzahl gesamt | Anzahl Frauen | Frauen- anteil |
|--|------------------|------------------|-------------------|
| Wie viele Beschäftigte arbeiten in Ihrem Unternehmen? (Eventuell einzelne Unternehmensbereiche) | | | |
| Wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben führende Aufgaben in Ihrem Unternehmen? (Teamleiter/-in, Vorarbeiter/-in, Meister/-in, Abteilungsleiter/-in, Bereichsleiter/-in usw.) | | | |
| Wie viele Beschäftigte üben einfache Tätigkeiten aus? | | | |
| Wie viele Beschäftigte erledigen Aufgaben, für die eine berufliche Qualifikation erforderlich ist? | | | |
| Wie viele Beschäftigte üben Tätigkeiten aus, die eine akademische Ausbildung erfordern? | | | |
| Wie viele Auszubildende beschäftigen Sie? | | | |
| Wie viele dual Studierende beschäftigen Sie? | | | |
| Wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter absolvieren eine Aufstiegsfortbildung oder ein berufsbegleitendes Studium? | | | |

| Wie sind die Beschäftigungsformen in Ihrem Unternehmen verteilt? | Anzahl gesamt | Anzahl Frauen | Frauen- anteil |
|--|------------------|------------------|-------------------|
| Wie viele Beschäftigte arbeiten in Vollzeit? | | | |
| Wie viele Beschäftigte arbeiten in Teilzeit? (eventuell Unterscheidung nach verschiedenen Formen von Teilzeit) | | | |
| Wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten in befristeten Beschäftigungsverhältnissen? | | | |
| Wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind unbefristet beschäftigt? | | | |
| Wie viele Beschäftigte nehmen Formen von Elternzeit wahr? | | | |

Ergänzend können Sie die geschlechtsspezifische **Altersstruktur** Ihres Personals untersuchen. Dazu bilden Sie einfach Altersgruppen und ordnen – z. B. bereichs- oder abteilungsweise – die Zahl der weiblichen und männlichen Fachkräfte zu. Wenn Sie aufbauend auf diesen Daten ein paar Jahre in die Zukunft schauen, bekommen Sie einen Überblick, wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Unternehmen in den nächsten Jahren altersbedingt verlassen werden und welche Stellen dann voraussichtlich neu zu besetzen sind.

Anschließend sollten Sie die Daten hinsichtlich folgender Fragen auswerten:

| Auswertungsfragen |
|--|
| In welchen Bereichen, Positionen, Tätigkeits- und Qualifikationsgruppen sehen Sie Frauen in Ihrem Unternehmen über- bzw. unterrepräsentiert? |
| In welchen Bereichen, Positionen, Tätigkeits- und Qualifikationsgruppen in Ihrem Unternehmen gibt es Frauen mit Entwicklungspotenzial? |
| In welchen Beschäftigungsformen sind Frauen über- bzw. unterrepräsentiert? |
| An welchen Stellen möchten Sie den Anteil von Frauen erhöhen oder zumindest gleich halten? |

4.1.2 Analyse des Rekrutierungsprozesses

Wenn Sie Stellen neu besetzen wollen, sollten Sie sicherstellen, dass Sie weibliche wie männliche Kandidaten gleichermaßen ansprechen. Dabei können Ihnen folgende Fragen helfen:

| Sind Ihre Rekrutierungsmaßnahmen auch auf die Ansprache von Frauen ausgerichtet? | ✓ |
|---|--------------------------|
| Sind Ihre Stellenausschreibungen geschlechtsneutral formuliert? | <input type="checkbox"/> |
| Kommunizieren Sie Ihre Bereitschaft, weibliche Fach- und Führungskräfte zu fördern und betonen Sie die Chancengleichheit der Geschlechter in Ihrem Unternehmen? | <input type="checkbox"/> |
| Haben Sie einschlägige Prädikate oder Auszeichnungen vorzuweisen (Total-E-Quality, audit berufundfamilie etc.) und nutzen Sie diese im Rahmen Ihres Personalmarketings? | <input type="checkbox"/> |

4.1.3 Analyse der Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung

Ein an Vielfalt orientiertes Betriebsklima erhöht die Mitarbeiterbindung. Dazu gehört, dass alle Beschäftigten auf Grundlage ihrer persönlichen Fähigkeiten und fachlichen Kompetenzen wertgeschätzt und gefördert werden – unabhängig vom kulturellen Hintergrund, Alter oder Geschlecht. Mehr Informationen dazu finden Sie in der Handlungsempfehlung „**Diversity Management**“.

Für eine gezielte Bindung Ihrer weiblichen und männlichen Beschäftigten sollten Sie zudem deren Wünsche und Erwartungen kennen. Hierzu bieten sich beispielsweise eine **Mitarbeiterbefragung** oder regelmäßige **Mitarbeitergespräche** an.

Folgende Leitfragen können Ihnen dabei helfen, Verbesserungspotenzial in der Mitarbeiterbindung zu entdecken:

| Sind Ihre Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung auf Frauen ausgerichtet? | ✓ |
|---|--------------------------|
| Kennen Sie die Bedürfnisse und Interessen Ihrer weiblichen Beschäftigten? | <input type="checkbox"/> |
| Führen Sie regelmäßig Mitarbeitergespräche durch? Ist Familienfreundlichkeit Thema in den Mitarbeitergesprächen? | <input type="checkbox"/> |
| Können Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei Bedarf flexible Arbeitszeitmodelle anbieten? | <input type="checkbox"/> |
| Unterstützen Sie Ihre Beschäftigten mit Angeboten zur Vereinbarkeit von Karriere und Familie (Kinderbetreuung, Kontaktpflege während der Elternzeit etc.)? | <input type="checkbox"/> |
| Wie beurteilen die weiblichen Beschäftigten diese Maßnahmen? | <input type="checkbox"/> |
| Haben Sie Angebote, wenn Ihre Beschäftigten plötzlich einen Pflegefall in der Familie haben? (Pflegezeit, Arbeitszeitreduktion o.ä.) | <input type="checkbox"/> |

4.1.4 Analyse der Personalentwicklung

Eine sorgfältige Personalentwicklungsstrategie ermöglicht es Ihnen, die Talente Ihrer weiblichen Beschäftigten optimal zu fördern und sie auf Fach- und Führungslaufbahnen vorzubereiten. Dabei sollten Sie insbesondere die folgenden Fragestellungen berücksichtigen:

| Ist Ihre Personalentwicklung auf die Karriere von Frauen ausgerichtet? | ✓ |
|---|--------------------------|
| Kennen Sie die Karrierewünsche Ihrer weiblichen Beschäftigten? | <input type="checkbox"/> |
| Führen Sie regelmäßig Personalentwicklungsgespräche durch? | <input type="checkbox"/> |
| Ist die Laufbahnplanung junger Nachwuchskräfte regelmäßig Bestandteil dieser Gespräche? | <input type="checkbox"/> |
| Bieten Sie Frauen und Männern Personalentwicklungs- und Qualifizierungsangebote gleichermaßen an? | <input type="checkbox"/> |
| Nehmen Frauen und Männer Personalentwicklungs- und Qualifizierungsangebote gleichermaßen wahr? | <input type="checkbox"/> |
| Sind die Rahmenbedingungen Ihrer Personalentwicklungsmaßnahmen so gestaltet, dass sie von Familiengebundenen möglichst problemlos wahrgenommen werden können? | <input type="checkbox"/> |
| Bieten Sie Personalentwicklungsmaßnahmen auch während der Elternzeit an? | <input type="checkbox"/> |

4.2 Strategie zur Förderung von Frauen definieren

Nachdem Sie einen Einblick über Förder- und Entwicklungsmöglichkeiten von Frauen in Ihrem Unternehmen gewonnen haben, gilt es in einem nächsten Schritt konkrete Ziele zu definieren. Die folgende Tabelle gibt Ihnen einen Einblick über mögliche Ziele, die Sie nach den Bedürfnissen Ihres Unternehmens anpassen können.

| Beispiele für eine Zielbestimmung zur Karriereentwicklung für Frauen | ✓ |
|--|--------------------------|
| Wir verfolgen das Ziel, mehr Frauen für Fach- und Führungspositionen zu gewinnen. | <input type="checkbox"/> |
| → bis zum Zeitpunkt: | |
| → für dieses Bereiche: | |
| → für diese Funktionen: | |
| → Wir möchten einen Anteil von weiblichem Personal von Prozent an der Belegschaft/der Belegschaft in diesem Bereich oder eine Anzahl von erreichen. | |
| → Uns steht folgendes Budget für Fördermaßnahmen zur Verfügung | |

Um die Verbindlichkeit Ihrer Ziele zu erhöhen, bietet es sich an, eine Selbstverpflichtung einzugehen. Darin halten Sie fest, welchen Frauenanteil in der Belegschaft oder welchen Anteil weiblicher Führungskräfte Sie bis wann in Ihrem Unternehmen erreichen und welche Rahmenbedingungen Sie dafür schaffen wollen. Das ist eine wichtige Botschaft an die Belegschaft. Informieren Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darüber beispielsweise in einer internen Informationsveranstaltung. Eine Selbstverpflichtung zur Karriereförderung von Frauen ist aber auch ein wichtiges Signal nach außen. Kommunizieren Sie sie daher auch über Ihre Internetseite und in Stellenangeboten. Vielleicht bietet sich auch eine Pressemitteilung Ihres Unternehmens an.

4.3 Maßnahmen zur Umsetzung der Ziele festlegen und einleiten

Der folgende Abschnitt zeigt auf, wie Frauen gezielt eine berufliche Karriere ermöglicht werden kann und wie sie an das Unternehmen gebunden werden können.

4.3.1 Weibliche Nachwuchskräfte für Ihr Unternehmen begeistern

Die frühzeitige Nachwuchswerbung ist eine wichtige Unternehmensaufgabe. Auch hier bieten sich viele Möglichkeiten, insbesondere weibliche Nachwuchskräfte für Ihr Unternehmen zu begeistern:

- Praktika für Schülerinnen und Studentinnen,
- spezielle Aktionstage für Mädchen und junge Frauen im Unternehmen, wie beispielsweise den **Girl's Day**,
- Unterstützung von Mädchen-Arbeitsgemeinschaften,
- Schulpartnerschaften mit Mädchenschulen oder Mentoringangebote für Studentinnen.

4.3.2 Personal chancengleich auswählen

Die Personalauswahl sollte auf kompetenzorientierte Grundlagen gestellt werden. Das bedeutet, dass Bewerberinnen und Bewerber unabhängig ihres Geschlechts oder sonstiger kompetenzferner Merkmale anhand ihrer Eignung bewertet werden. Wie Sie ein Anforderungsprofil Anforderungsprofil und daraus Auswahlkriterien ableiten, erfahren Sie in der Handlungsempfehlung „**Rekrutierungs- und Auswahlverfahren für Fachkräfte**“. Außerdem sollten Sie Frauen an der Personalauswahl beteiligen, um von ihren spezifischen Perspektiven profitieren zu können.

4.3.3 Wiedereinsteigerinnen Chancen geben

Frauen, die nach der Familienphase wieder in den Beruf einsteigen möchten, bringen vieles mit, was Unternehmen dringend suchen: Sie sind oft gut qualifiziert, hoch motiviert und zuverlässig. Um diese Zielgruppe für Ihr Unternehmen zu gewinnen, hilft Ihnen:

- das Angebot **flexibler Arbeitszeiten**, insbesondere Teilzeit
- die Kontaktaufnahme zur **Bundesagentur für Arbeit**, die Berufsrückkehrerinnen vermittelt

- gegebenenfalls eine Schulung zur „Auffrischung“ von Wissen
- Das Kontakthalten während der Elternzeit oder Pflegezeit

Für die Unterstützung von Wiedereinsteigerinnen gibt es verschiedene staatliche Fördermöglichkeiten. Diese finden Sie in der **Förderdatenbank des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie**.

4.3.4 Dual Career anbieten

Viele junge Paare wollen heute beide beruflich Karriere machen. Dies ist oft mit getrennten Wohn- und Arbeitsorten verbunden, die eine gemeinsame Lebensplanung erschweren. Wenn Sie eine weibliche Nachwuchskraft für Ihr Unternehmen gewinnen wollen oder eine Fachkraft an Ihr Unternehmen binden möchten, sollten Sie überlegen, ob Sie dem Partner bzw. der Partnerin ebenfalls eine Position mit Perspektive in Ihrem Unternehmen anbieten können. Wenn das in Ihrem eigenen Haus nicht möglich ist, kennen Sie vielleicht am Unternehmensstandort ein anderes interessiertes Unternehmen. Sie drücken durch ein solches Vorgehen sehr deutlich aus, wie stark Sie an der Bindung der Fachkraft interessiert sind. Sie vermitteln Wertschätzung und werden in der Regel mit einer großen Loyalität der betreffenden Fachkräfte belohnt.

4.3.5 Laufbahnen von Frauen planen

Für beide Seiten ist es hilfreich, wenn das Ziel einer Karriereförderung klar umrissen wird. Darum sollten Sie talentierten weiblichen Beschäftigten eine definierte Laufbahn vorschlagen. Basis für Ihre Überlegungen sind gemeinsame Personalentwicklungsgespräche. Sie sind eine Sonderform des **Mitarbeitergesprächs**. Mit ihnen kann festgestellt werden, welche Zielposition eine Mitarbeiterin in einem festgelegten zeitlichen Rahmen erreichen kann. Dafür ist es erforderlich, die Stärken und Schwächen der Beschäftigten sowie ihre Wünsche und Erwartungen zu kennen und mit Blick auf die Anforderungen des Karriereziels einen Entwicklungsplan zu erarbeiten. Eine sorgfältige Vorbereitung einschließlich eines **Gesprächsleitfadens und Vorbereitungsbogens** hilft bei der Durchführung.

Sie können Ihren Angestellten verschiedene Laufbahnen anbieten. Bei einer Führungslaufbahn übernimmt eine Person Personalverantwortung und leitet ein Team oder einen Bereich. Bei Fachlaufbahnen entwickeln sich die Beschäftigten zunehmend zu Expertinnen bzw. Experten ihres Tätigkeitsbereichs. Eine Projektlaufbahn meint hingegen die zeitlich befristete Übernahme von neuartigen Aufgaben und die anspruchsvolle Führung ohne Disziplinarbefugnis. Weitere Informationen zur Einführung einer systematischen Laufbahn- und Nachfolgeplanung erhalten Sie in der Handlungsanleitung **„Laufbahn- und Nachfolgeplanung“**.

4.3.6 Personalentwicklungsmaßnahmen für Frauen

Wenn Sie gemeinsam mit einer Ihrer Mitarbeiterinnen die Richtung ihrer Karriere festgelegt haben, gilt es, die richtige Maßnahme für die Personalentwicklung auszuwählen. So ist die Ausbildung von Führungskompetenzen besonders dann erfolgreich, wenn die Lernarrangements soziale Interaktionen fördern. Mentoring- und Coaching-Programme, aber auch Trainings in kleinen Gruppen, sind hierfür besonders geeignet.

Bei **Mentoring-Programmen** wird die angehende Führungskraft von einer erfahrenen Führungskraft für einen längeren Zeitraum begleitet. Im Falle der Entwicklung einer weiblichen Führungskraft empfiehlt sich eine Mentorin aus Ihrem Betrieb, die bereits seit mehreren Jahren erfolgreich eine Führungsposition innehat. Von den „weiblichen“ Erfahrungen, die die Mentorin auf dem Weg zu ihrer eigenen Führungsposition gesammelt hat, kann die Mentee lernen. Die Mentorin steht ihr mit Rat und Tat im Alltagsgeschäft zur Seite und erläutert Regeln, die im Unternehmen gelten. Ein gutes Arbeitsverhältnis zwischen den Teilnehmenden vorausgesetzt sind große Lernerfolge möglich. Die Mentorin sollte die zeitlichen und personellen Freiräume haben, sich um den Führungsnachwuchs zu kümmern. Daher ist eine Festlegung der zur Verfügung stehenden Zeit oder eine Reduzierung der anderweitigen Aufgaben der Mentorin eine wesentliche Voraussetzung.

→

Coachingprogramme basieren ebenfalls auf einer engen individuellen Betreuung. Der zentrale Unterschied zum Mentoring besteht darin, dass der Coach von außen kommt, also die ungeschriebenen Gesetze und Netzwerke im Unternehmen nicht kennt, dafür aber professionelles methodisches Know-how mitbringt. Auch hier bietet sich als Coach eine Frau an, die ihre „weibliche“ Sicht und Erfahrungen einbringt.

Darüber hinaus gibt es Führungskräfte trainings speziell für Frauen. Das Besondere daran ist – neben der Vermittlung von Management- und Führungskompetenzen – dass Frauen hier in Kleingruppen mit anderen Frauen ihr eigenes Verhalten im Geschäftsalltag reflektieren, Selbst- und Fremdbild abgleichen und gemeinsam individuelle Lösungen entwickeln.

Angebote für Coachings sowie für Führungskräfte trainings speziell für Frauen finden Sie in der **Weiterbildungsdatenbank des Deutschen Bildungsservers**.

4.3.7 Aktive Unterstützung während der Personalentwicklungsmaßnahme

Damit die Personalentwicklung von Frauen in Ihrem Unternehmen zu den bestmöglichen Ergebnissen führt, sind unterstützende Rahmenbedingungen förderlich. Dazu gehört beispielsweise, dass Sie bei der Planung und Umsetzung von Bildungsmaßnahmen auf besondere Bedürfnisse von teilnehmenden Frauen, wie zum Beispiel Familienpflichten, Rücksicht nehmen. Welche Unterstützung sinnvoll sein kann, finden Sie in der Handlungsempfehlung „**Berufsbegleitendes Studium**“.

Darüber hinaus können Sie die Bildungsmaßnahme finanziell unterstützen.

Es ist empfehlenswert, sich über staatliche Unterstützungsmöglichkeiten im Zusammenhang mit der Wahrnehmung und Durchführung beruflicher Weiterbildungen zu informieren. Einen Überblick gibt Ihnen die **Förderdatenbank des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie**.

4.3.8 Gute Rahmenbedingungen schaffen

Gute Rahmenbedingungen sind eine Voraussetzung dafür, dass eine Karriere in Ihrem Unternehmen für Frauen erstrebenswert wird: Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und flexible Arbeitszeitmodelle und sind hier zuerst zu nennen.

Ein familienbewusstes Unternehmen wird eine aktive Gestaltung der Elternzeit vorantreiben, Unterstützung bei der Kinder- und Notfallbetreuung und bei der Pflege von Angehörigen oder Homeoffice-Angebote vorhalten.

Ziel einer aktiven Gestaltung der Elternzeit ist es, die Rückkehrbereitschaft Ihrer Beschäftigten zu erhöhen und einen möglichst reibungslosen Wiedereinstieg zu gewährleisten. Dazu eignen sich beispielsweise folgende Maßnahmen:

- Ermöglichen Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern während der Elternzeit eine Teilzeitbeschäftigung.
- Ermöglichen Sie die Teilnahme an Weiterbildungen während der Elternzeit.
- Bieten Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern während der Elternzeit Urlaubs- und/oder Krankheitsvertretungen oder befristete Projekteinsätze an.
- Halten Sie Kontakt während der Elternzeit, beispielsweise indem Sie aus Ihrem Unternehmen eine oder einen Ansprechpartner/-in benennen oder Rückkehrgespräche zum Ende der Elternzeit abhalten.

Flexible Arbeitszeitmodelle ermöglichen Spielräume für eine gute Work-Life-Balance Ihrer Beschäftigten. In einem ersten Schritt sollten Sie die Wünsche Ihrer (weiblichen) Beschäftigten erfassen.

Hinweis: Tipps für eine Arbeitszeitgestaltung in Einklang mit Karriereförderung für Frauen

- Minimale Kernarbeitszeit, die genügend Spielraum für die Bedürfnisse der Beschäftigten lässt
- Individuelle Abstimmung der Arbeitszeiten mit anderen „Taktgebern“ für Familien (wie zum Beispiel Öffnungszeiten von Kindergärten oder Schulen)
- Berücksichtigung familiärer Verpflichtungen bei der Festlegung und Vereinbarung von Terminen (beispielsweise Meetings bevorzugt während der KiTa-Betreuungszeit)
- Arbeitszeitkonten, auf denen die Beschäftigten Zeitguthaben ansparen und später durch Freizeit ausgleichen oder finanziell vergütet bekommen können
- Freistellungsmöglichkeiten aus familiären Gründen, beispielsweise für die Pflege von Angehörigen

Eine weitere Möglichkeit ist die Unterstützung der Beschäftigten bei der Inanspruchnahme haushaltsnaher Dienstleistungen.

4.4 Maßnahmen im Bereich Kommunikation und Führung

Die Förderung der Karriereentwicklung von Frauen ist ein Thema, welches die durchgängige Unterstützung der Geschäftsleitung, aller Führungsebenen und der gesamten Belegschaft benötigt.

4.4.1 Sensibilisierung und Führung

Gibt es in Ihrem Betrieb eine klare Richtungsentscheidung zugunsten einer stärkeren Karriereförderung für Frauen, gilt es die geeigneten Kommunikationswege auszuwählen, um Belegschaft und Führung nachhaltig von diesem Gedanken zu überzeugen. Besser als eine Einbahnstraßenkommunikation, zum Beispiel in Form

von Rundmails oder einer Mitteilung im Intranet, ist der Dialog mit Beschäftigten und Führungskräften. Gute Erfahrungen haben Unternehmen mit Workshops gemacht, in denen Fach- und Führungskräfte bereichsweise ihre Erfahrungen zum Thema austauschen und Ideen für Maßnahmen sammeln können. Sie können Ihren Führungskräften auch ein Gender-Training anbieten, in dem sie lernen, geschlechtstypisches Verhalten zu erkennen und Frauen und Männer in ihrem Team gleich zu behandeln. Entsprechende Trainingsangebote in Ihrer Nähe finden Sie in der **Datenbank des Deutschen Bildungsservers**.

Eine stärkere Karriereentwicklung von Frauen wird entscheidend begünstigt, wenn Führungskräfte und diese durch ihr Handeln mittragen. Eine Möglichkeit besteht darin, in die Zielvereinbarungen der Führungskräfte eine Erhöhung der Frauenquote anzuregen, z. B. Zielwerte etwa für die Neueinstellung von Frauen oder für den Anteil von Frauen in Managementpositionen bzw. mit Projektverantwortung.

4.4.2 Chancengleichheit in der Arbeitgebermarke

Für das Personalmarketing ist Ihre Arbeitgebermarke der Dreh- und Angelpunkt. Ein Bestandteil der Arbeitgebermarke sollten daher die Entwicklungsmöglichkeiten sein, die Sie jungen Talenten anbieten. Hier können Sie auch herausstellen, dass Sie Frauen in ihrer Karriereentwicklung besonders unterstützen. Dafür eignen sich auch „Testimonials“ von Frauen aus Ihrem Unternehmen, die bereits Karriereschritte gegangen sind. Sie können diese Videos in einer eigenen Kategorie auf Ihrer Unternehmenswebseite oder in sozialen Netzwerken, wie zum Beispiel Youtube oder Facebook, präsentieren. So sehen Bewerberinnen und Bewerber, dass bei Ihnen die Chancengerechtigkeit für beide Geschlechter fester Teil der Unternehmenskultur ist.

Darüber hinaus bieten sich verschiedene Prädikate und Zertifizierungen für eine Markenbildung an, die Sie besonders attraktiv für weibliche Fachkräfte macht. Dazu gehört das Prädikat Total-E-Quality, die Charta der Vielfalt oder das Audit berufundfamilie.

Total-E-Quality-Prädikat

Mit dem Prädikat TOTAL-E-QUALITY werden Unternehmen mit mindestens 15 Beschäftigten ausgezeichnet, die mit ihrer Personalpolitik beispielhaft Chancengleichheit ermöglichen. Die Bewerbung für das Prädikat erfolgt über eine Selbstbewertung per Checkliste.

audit berufundfamilie

Das audit berufundfamilie würdigt das Engagement von Unternehmen in familienbewusster Personalpolitik. Bei der Auditierung werden nicht nur bestehende Maßnahmen begutachtet, sondern auch Ziele für eine weitere Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie festgelegt. Die Umsetzung der vereinbarten Ziele wird jährlich geprüft.

Charta der Vielfalt

In der Charta der Vielfalt verpflichten sich Unternehmen freiwillig, Vielfalt in ihrer Personalpolitik zu verankern. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden demnach gleichermaßen gefördert und wertgeschätzt unabhängig von Geschlecht, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität.

5. Bezug zu anderen Handlungsempfehlungen

Um die Karrierepotenziale von Frauen im Unternehmen als Erfolgsfaktor zu nutzen, bietet es sich an, eine Frauenförderungsstrategie zu formulieren. Das setzt eine gründliche Bestandsaufnahme voraus, welche die Personal- und Altersstruktur ebenso in den Blick nimmt, wie die aktuelle Personalarbeit. Wie dies im Detail funktioniert, erfahren Sie in den Handlungsempfehlungen **Interne Unternehmensanalyse** und **Personalbedarfsplanung**.

Die Karriereförderung für Frauen ist an verschiedene strukturelle Voraussetzungen gekoppelt. Dies vor allem aus dem Grund, dass Frauen **faktisch den Großteil der Familienarbeit leisten**. Die Handlungsempfehlungen **Vereinbarkeit von Familie und Beruf** und **flexible Arbeitszeitmodelle** zeigen Ihnen, welche Stellschrauben es in Ihrem Unternehmen gibt, um das Potenzial von Frauen besser in Ihrem Unternehmen einsetzen zu können.

Planen Sie die Laufbahnen von Frauen, entsteht eine Win-Win-Situation: Das Unternehmen profitiert von einer passgenau qualifizierten Fachkraft, die Mitarbeiterin kann sich zielgerichtet weiterentwickeln. In der Handlungsempfehlung **Laufbahnplanung** erhalten Sie Tipps, wie Sie hierbei vorgehen können.

Der bewusste Umgang mit Vielfalt – sei es geschlechtsbezogen, kulturell oder im Hinblick auf andere Faktoren – ist ein zentraler Ansatzpunkt für ein produktives Miteinander der Beschäftigten. Mehr zu dem dahinterliegenden Konzept **Diversity Management** erfahren Sie in der gleichnamigen Handlungsempfehlung.

6. Weiterführende Informationen

Links

→ **Bundesinitiative „Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft“**

Die Website der Bundesinitiative „Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales informiert rund um das Thema Frauenförderung in Betrieben. Sie unterstützt die Sozialpartner darin, durch spezifische Maßnahmen die Beschäftigungssituation von Frauen in der Wirtschaft zu verbessern. Das Programm wurde gemeinsam mit der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und dem Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) entwickelt. (Stand 02. August 2013)

→ **www.bpm.de/themen/geschlechtergerechtigkeit**

Der Bundesverband der Personalmanager (BPM) bietet auf seiner Webseite verschiedene Instrumente für die Karriereförderung von Frauen an. Dazu gehört eine Formel, mit der die IST-Situation des Frauenanteils sowie dessen Entwicklung passend zum Unternehmen abgebildet werden kann. (Stand 02. August 2013)

→ **www.iwwb.de**

Suchmaschine des Deutschen Bildungsservers für Weiterbildungskurse, die ein Filtern nach Region, Zeitraum, Weiterbildungsart/-form sowie nach Stichwörtern ermöglicht. Hier finden Sie auch Weiterbildungsangebote für Frauen und Gender-Trainings für Führungskräfte. (Stand 02. August 2013)

→ **www.kursnet.arbeitsagentur.de**

Online-Datenbank der Bundesagentur für Arbeit mit zahlreichen Bildungsangeboten, in der Sie die passende berufliche Aus- und Weiterbildung nach der inhaltlichen Ausrichtung, dem Ausgangsberuf, dem Bildungsziel, Anbietern und Region finden können. (Stand 02. August 2013)

→ **www.foerderdatenbank.de**

Datenbank des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie zu unterschiedlichen Unterstützungsmöglichkeiten im Zusammenhang mit der Wahrnehmung und Durchführung beruflicher Weiterbildung – beispielsweise auch Fördermöglichkeiten für die Qualifizierung von Wiedereinsteigerinnen. (Stand 02. August 2013)

Literatur

→ Bundesverband der Personalmanager e. V. (Hrsg.) (2012): Handlungsanleitungen des BPM für eine zielgerichtete Geschlechtergerechtigkeit
www.bpm.de/sites/default/files/bpm_service_geschlechtergerechtigkeit.pdf

→ Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (Hrsg.) (2012): Praxishandbuch – Dual Career
www.statistik.baden-wuerttemberg.de/bevoelkgebiet/Fafo/Publikationen/Praxishandbuch_Dual_Career.pdf

