

# Mehr Frauen in Führung – so geht's!

Ausgabe 2019



## Karrieren

Profile, Strukturen, Klischees



**WEGE** ●  
Wirtschaftsentwicklungsgesellschaft Bielefeld mbH

## Impressum

**Herausgeber:** WEGE Wirtschaftsentwicklungsgesellschaft  
Bielefeld mbH  
Geschäftsführer: Gregor Moss  
Prokuristin: Brigitte Meier (V.i.S.d.P)  
Prokuristin: Petra Waimann  
Goldstraße 16–18  
33602 Bielefeld  
www.wege-bielefeld.de

**Stand:** 2019

**Redaktion,  
Koordination:** Vera Wiehe, Projektleitung Frauen und  
Wirtschaft, WEGE mbH

**Gestaltung:** Drucktante Jennifer Horstmeier, Bielefeld

### Bildnachweis:

Vera Wiehe, WEGE mbH (S. 3), Ulla Agbetou, DansArt Tanznetworks (S. 5), Kerstin Borchard, LENKWERK | EVENTWERK (S. 5), Stefanie Bühner, EFB –Elektronik GmbH (S. 6), Annelie Buntenbach, Deutscher Gewerkschaftsbund Berlin (S. 7), Cornelia Christian, moBiel GmbH (S. 7), Prof. Dr. Anne Dreier, Fachhochschule des Mittelstands (S. 8), Astrid Drexhage, Weber Data Service IT GmbH (S. 8), Dr. Britta von Esmarch-Rummeler, Miele & Cie. KG (S. 9), Antje Fieber, AGFEO GmbH & Co. KG (S. 10), Doris Fischer, BST Eltromat International GmbH (S. 11), Simone Grusdas, itelligence AG (S. 11), Britta Herbst, Pioneers Club (S. 12), Bettina Kraemer, Schüco International AG (S. 13), Prof. Dipl.Ing. Bettina Mons, Fachhochschule Bielefeld, Campus Minden (S. 13), Solveig Münstermann, WDR Studio Bielefeld (S. 14), Petra Quademehels, Diamant Software GmbH (S. 15), Susanne Sorg, EK Servicegroup (S. 15), Regine Tönsing, DEHOGA Ostwestfalen (S. 16), Angela Vogt, TEUTODATA Computer Systems GmbH (S. 17), Barbara Franke, Fotografie & Design (S. 18–25), EFB-Elektronik GmbH (S. 26–27), Sparkasse Bielefeld (S. 28), Diamant Software (S. 30), itelligence AG (S. 32–34), Prof. Dr. Kerstin Pull, Eberhard Karls Universität Tübingen & Prof. Dr. Anja Iseke, Hochschule Ostwestfalen-Lippe, Lemgo (S. 36, 37, 39), Dr. Annette von Alemann, Universität Paderborn (S. 43), Dr. Ulrike Struwen, Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit e.V. (44–46), Ines Großkopf, Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit e.V. (S. 46), Prof. Dr. Svetlana Franken, Fachhochschule Bielefeld (S. 48), Prof. Dr. Claudia Hornberg, Medizinische Fakultät der Universität Bielefeld in Gründung (S. 51), Annika Eweler, FHM (S. 52), Benni Janzen (S. 53), Barbara Tigges-Mettenmeier, BTM Personalmanagement GmbH (S. 53), Nicole Heymann, Managerinnen OWL (S. 54), Susanne Fabry, Bereichsleiterin Steuerung Deutsches Netz bei E.ON SE, Essen (S. 55), Martina Hammerschmid, MöllerFlex GmbH (S. 55), Nicole Kreie, WAGO Kontakttechnik GmbH & Co. KG (S. 56), Prof. Dr. Sabrina Backs, Universität Bielefeld (S. 59, 60), Julia Trulley, Founders Foundation gGmbH (S. 61), Ursula Moos, CollarCare (S. 62), Lea Nüsgen, Tartes & Törtchen (S. 62), Karin Siebert, Dreiplus (S. 63), Lara Tilleke, Brillenliebe (S. 64), Kristina Vasileva, KAVAU Modedesign (S. 64), Vera Wiehe, WEGE mbH (S. 65), Adobe Stock – kritchanut (S. 65), Christina Rouvray, Kompetenzzentrum Frau und Beruf OWL (S. 66, 68–71), Katrin Biller (S. 72–75), Vera Wiehe, WEGE mbH (S. 77), Christiane Gräfin Matuschka, FidAR/Top Executive Consulting im Pioneers Club (S. 79–81), Prof. Dr. Ulrike Detmers Mestemacher-Gruppe (S. 83)

# Mehr Frauen in Führung – so geht's!

Wir haben vor zwei Jahren einen Kulturwandel hin zu mehr Frauen in Führung konstatiert. Aber gibt es diesen wirklich? 2018 hatten Frauen genauso wie 2017 im Durchschnitt 21 Prozent weniger auf dem Gehaltszettel als Männer. Eine Studie des Wissenschaftszentrums Berlin fand heraus, dass Personalern Frauen bei Bewerbungen um einen Ausbildungsplatz im Schnitt eine Note schlechter bewerteten als Männer.

In Deutschland waren im Jahr 2017 rund 29 % der Führungspositionen von Frauen besetzt. Damit blieb der Anteil im Vergleich zu den beiden Vorjahren nahezu unverändert. „Schlusslicht Deutschland“, titelt deswegen die Allbright-Stiftung in einer Studie aus dem Oktober 2018, die den Frauenanteil in den DAX-30-Unternehmen mit den ebenfalls 30 größten Konzernen anderer Ländern verglichen hat. Deutschland schneidet dabei mit einem 12,1 prozentigen Frauenanteil in den Vorständen der DAX-Konzerne schlecht ab und befindet sich auf einem Niveau wie Indien oder die Türkei. Eine Studie der Boston Consulting Group von Dezember 2018 kommt zu vergleichbaren Ergebnissen. Hier wurden die nach Börsenwert 100 größten deutschen Unternehmen auf die paritätische Besetzung von Führungspositionen und auf die bestehenden Gehaltsunterschiede hin untersucht. Bei gleichbleibender Geschwindigkeit würde es noch 40 Jahre dauern, bis Spitzenpositionen gleichermaßen mit Frauen und Männern besetzt seien, heißt es dort. Bemerkenswert ist, dass auch vermeintlich moderne Unternehmen aus der IT-Branche auf Frauen in Führung verzichten. Auf dem letzten Platz landeten der Online-Essenslieferdienst Delivery Hero, der Architektur-Software-Anbieter Nemetschek und der Internetprovider United Internet. In diesen Unternehmen war 2018 keine Führungsposition mit einer Frau besetzt.

Es macht also weiter Sinn, Strategien, Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren für mehr Geschlechtergerechtigkeit am Arbeitsplatz und eine Erhöhung des Anteils von Frauen im Management zu sammeln und zu veröffentlichen. Die Wirtschaftsentwicklungsgesellschaft Bielefeld mbH, die Gleichstellungsstelle der Stadt Bielefeld und das Kompetenzzentrum Frau und Beruf OWL haben ihre in 2015 begonnene Kampagne „Mehr Frauen in Führung – so geht's“ fortgesetzt. Wir haben Gespräche mit Unternehmen geführt und Frauenförderstrategien aus Unternehmen vorgestellt.



Vera Wiehe, WEGE mbH

Die WEGE mbH präsentiert in der dritten Ausgabe dieses Magazins Ergebnisse des Projektes „Mehr Frauen in Führung – so geht's“ sowie weitere Praxisbeispiele aus Bielefelder Unternehmen. Wir haben viele engagierte und mutige Frauen in Fach- und Führungspositionen, spannende und innovative Gründerinnen, Unternehmerinnen und Wissenschaftlerinnen gefunden, die belegen: Der Kulturwandel ist weiterhin im Gange. In diesem Magazin finden Sie insgesamt 33 Storys von klugen Frauen aus Bielefeld und der Region, die selbstbewusst ihren Weg gehen. Wir freuen uns über Wegbereiterinnen wie die Managerinnen OWL, die Ingenieurinnen OWL oder das Crossmentoring OWL.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen und gute Anregungen, damit Kulturwandel für Frauen in der ostwestfälischen Wirtschaft zur Normalität wird.

Vera Wiehe  
Projektleitung Frauen und Wirtschaft, WEGE mbH

# Inhaltsverzeichnis

2	Impressum		
3	Editorial		
<b>5</b>	<b>Am wichtigsten ist Souveränität – Portraits</b>		
5	Ulla Agbetou, DansArt Tanznetworks		
5	Kerstin Borchard, LENKWERK   EVENTWERK		
6	Stefanie Bühner, EFB –Elektronik GmbH		
7	Annelie Buntenbach, Deutscher Gewerkschaftsbund Berlin		
7	Cornelia Christian, moBiel GmbH		
8	Prof. Dr. Anne Dreier, Fachhochschule des Mittelstands		
9	Astrid Drexhage, Weber Data Service IT GmbH		
9	Dr. Britta von Esmarch-Rummler, Miele & Cie. KG		
10	Antje Fieber, AGFEO GmbH & Co. KG		
11	Doris Fischer, BST Eltromat International GmbH		
11	Simone Grusdas, itelligence AG		
12	Britta Herbst, Pioneers Club		
13	Bettina Kraemer, Schüco International AG		
13	Prof. Dipl.Ing. Bettina Mons, Fachhochschule Bielefeld, Campus Minden		
14	Solveig Münstermann, WDR Studio Bielefeld		
15	Petra Quademechels, Diamant Software GmbH		
15	Susanne Sorg, EK Servicegroup		
16	Regine Tönsing, DEHOGA Ostwestfalen		
17	Angela Vogt, TEUTODATA Computer Systems GmbH		
<b>18</b>	<b>Wir brauchen Cheffinnen für die digitale Transformation – Expertintertalk</b>		
18	Gender 4.0 – Chancen und Risiken der Digitalisierung für Frauenarbeit		
<b>26</b>	<b>Erfolgsfaktor gemischte Teams in Unternehmen</b>		
26	Unternehmenskultur durch Gleichberechtigung geprägt – EFB-Elektronik GmbH		
28	Zwillinge und Leitungsfunktion: Eine wahre Win-Win-Situation – Sparkasse Bielefeld		
30	Die Zusammensetzung des Teams steht im Vordergrund – Diamant Software		
32	Gender Diversity: Business Women’s Network bei itelligence Deutschland – itelligence AG		
<b>35</b>	<b>Genderfragen – Ergebnisse aus der Forschung</b>		
35	Weibliche Nachwuchskräfte gewinnen? Mit Geschlechterstereotypen brechen!		
40	Mythen und Fakten zu Frauen in Führungspositionen		
44	Ein Blick in die MINT-Berufe		
47	Digitale Transformation als Chef(innen)sache – Warum Frauen die Digitalisierung mitgestalten sollten		
49	Medizin – Gesundheit – Geschlecht		
<b>52</b>	<b>Erfolgreich durch Mentoring</b>		
52	Bin ich eigentlich erfolgreich?		
	Mit Mentoring reflektiert den nächsten Schritt gehen		
53	CrossMentoring OWL für weibliche Potenzialträgerinnen mit Unternehmen der Region		
<b>54</b>	<b>Managerinnen OWL</b>		
54	Ohne Vernetzung ist alles nichts		
<b>58</b>	<b>Gründerinnen</b>		
58	Wir sind am Start		
58	Genderaspekte in der Lehre im Gründungsmanagement		
<b>60</b>	<b>Expertinnen-Profile</b>		
60	Prof. Dr. Sabrina Backs, Universität Bielefeld		
61	Julia Trulley, Founders Foundation gGmbH		
<b>62</b>	<b>Gründerinnen-Profile</b>		
62	Ursula Moos, CollarCare		
62	Lea Nüsgen, Tartes & Törtchen		
63	Karin Siebert, Dreiplus		
64	Lara Tilleke, Brillenliebe		
64	Kristina Vasileva, KAVAU Modedesign		
65	Buchtipps		
<b>66</b>	<b>Projektbericht</b>		
66	Erfolgreiche Frauen machen Unternehmen erfolgreich. Fachkräftesicherung durch gute Rahmenbedingungen für weibliche Beschäftigte		
<b>72</b>	<b>Kampagnen und Kooperationen</b>		
72	Mehr Verantwortung für Frauen in Forschung & Entwicklung! – VDI OWL		
77	Bielefelder Bündnis für Familie		
	Sechs Bielefelder Unternehmen für ihre familienbewusste Personalpolitik ausgezeichnet – Lokale Bündnisse für Familie		
79	Dieser Weg wird kein leichter sein – FidAR		
82	NÜRNBERGER RESOLUTION 2018 #FRAUENwollenMEHR		

Ulla Agbetou, DansArt Tanznetworks

## „Ich tanze schon mein Leben lang.“

Ulla Agbetou ist Tänzerin, Tanzpädagogin und Choreografin. Seit 1995 betreibt sie gemeinsam mit ihrem Mann Tcheqpo Dan Agbetou die DansArt Tanznetworks, eine international ausgerichtete Spielstätte und ein Ausbildungszentrum für Tanz mit eigenem Theater und Tanzkompagnien. Die Sparte Ausbildung besteht aus einer Tanzschule mit einem breiten Kurs- und Seminarprogramm für Groß und Klein sowie einer professionellen Tanzakademie mit staatlich anerkannter Vollzeitausbildung im Bereich Bühnentanz und weiterführenden Qualifizierungen in den Bereichen Tanzpädagogik und Choreografie. Die Spielstätte bildet eine Plattform für die eigenen, aber auch Gast Compagnien, Festivals und internationale Projekte

In 23 Jahren haben Ulla und Dan knapp 4000 Schülerinnen und Schüler durch die Tanzkurse geführt. Kinder und Jugendliche liegen ihr besonders am Herzen. „Tanzunterricht ist enorm wichtig zur physischen und psychischen Entwicklung für Kinder und Jugendliche, wenn er von professionell ausgebildeten Tanzpädagogen vermittelt wird“ ist die Überzeugung der Eltern ihrer Schüler. Die DansArt Companien haben mit der Produktion zahlreicher Bühnenwerke internationale Anerkennung erfahren. Die Tcheqpo Dance Company zählt Künstler aus der ganzen Welt zu ihren Gästen und ist selbst regelmäßig national sowie international on tour. Mit ihren Bühnenproduktionen verfolgen Agbetous den Anspruch, den Menschen einen Spiegel vorzuhalten und zum Denken anzuregen.

Ulla Agbetou hat ihr Leben der Tanzkunst gewidmet. Sie begann bereits mit fünf Jahren mit dem klassischen Ballett. Auf Wunsch ihrer Eltern erlernte sie zunächst den Beruf der Bürokauffrau. Dann startete sie durch und absolvierte eine professionelle Tanz-

ausbildung in Berlin und Paris mit einer klassischen Basisausbildung sowie Modern Dance und Jazztanz. Jahrelang pendelte sie zwischen Berlin und Paris und arbeitet an vielen Stationen mit namhaften Choreografen zusammen. Im Hinblick auf den tanzpädagogischen Bereich ihres Berufes absolvierte sie in Berlin die Ausbildung zur Physiotherapeutin.

Ulla Agbetou liebt es besonders, gemeinsam mit vielen Menschen aus unterschiedlichen Nationen Projekte auf Zeit durchzuführen und damit ein großes Netzwerk aufzubauen. „Wir sind immer noch viel unterwegs und arbeiten spartenübergreifend mit Künstlern an vielen Orten in der Welt zusammen, das ist der spannende Teil der Arbeit.“

Die Mutter zweier Söhne unterscheidet nicht zwischen Arbeit und Privatleben. Die kleinen Jungen haben die Eltern auf den Tourneen begleitet und sind auch schon mal am Bühnenrand eingeschlafen. „Ich bin so ein Mensch, der sich durch neue Aufgaben neu gefordert fühlt und das braucht. Wenn man kein Ziel und keine Aufgaben hat, wird es langweilig. Ich werde kritisiert, weil ich nicht in Ruhe sitzen bleiben kann.“ Ihr Rezept für ein erfolgreiches Leben als Künstlerin: „Immer das Ziel im Auge behalten und geradeaus gehen mit sehr viel Selbstdisziplin, Teamfähigkeit, Ausdauer und Beharrlichkeit. Aufhören gibt es nicht: persönliche Zipperlein muss man hinten anstellen“.



Kerstin Borchard, LENKWERK | EVENTWERK

## „Dauerhafter Erfolg ist nur im Team möglich.“

Kerstin Borchard ist Managerin des Lenkwerks und geschäftsführende Gesellschafterin der hausinternen Full-Service-Agentur EVENTWERK GmbH & Co. KG. Die 43-Jährige hat nach dem Abitur zuerst eine Ausbildung zur landwirtschaftlich-technischen Assistentin absolviert und später in Bielefeld Jura mit dem Schwerpunkt Wirtschaftsrecht studiert. Ihren beruflichen Einstieg fand sie als Assistentin der Geschäftsleitung bei einem Kommunikationsdienstleister mit 600 Mitarbeitern/innen und vier Geschäftsführern. „Das war eine harte Schule, doch ich bin dort professionell, stark und unabhängig geworden.“

„2010 bot sich mir dann eine einmalige berufliche Chance.“ Ihr Partner, der Projektentwickler und Investor Christoph Borchard, betrieb die Umnutzung des einstigen Bekleidungsamtes der Luftwaffe aus dem Zweiten Weltkrieg in das Lenkwerk. Innerhalb eines Jahres wurde die ehemalige Verladehalle komplett umgebaut. Kerstin Borchard übernahm die Position der Managerin der Mischnutzung aus vermietbaren Un-



terstellplätzen für Liebhaberfahrzeuge, Gastronomie und Events sowie Büro- und Seminarräumen. Drei Jahre später gründete sie ihre eigene Eventagentur EVENTWERK. Mit einem Team von fünf Mitarbeitern/innen und einer Handvoll Aushilfen organisiert sie Veranstaltungen sowohl für Kunden als auch die Lenkwerk eigenen Veranstaltungen. „Von Seminaren über Messen, Kongresse und Modenschauen bis hin zu den jährlich stattfindenden Auto-Events realisieren wir die unterschiedlichsten Formate und Größenordnungen. Allein über diese Veranstaltungen kommen mittlerweile pro Jahr rund 200.000 Besucher in das Lenkwerk.“ Inzwischen ist rund um das Hauptgebäude ein Quartier mit Wohneinheiten und mehreren Bürokomplexen entstanden. In einem dieser Gebäude wurde unlängst das Arbeitswerk eröffnet, ein Coworking-Space mit 18 sogenannten Hot-Desks, Büros und Konferenzräumen. Auch dieses Angebot wird von EVENTWERK und damit unter ihrer Regie koordiniert und verwaltet. Ohne ihr gutes Team wäre dauerhafter Erfolg nicht möglich, ist

Kerstin Borchard überzeugt. „Alle Rädchen müssen ineinandergreifen und funktionieren. Deshalb geht es familiär zu im Lenkwerk und es wird viel Wert auf gegenseitigen Austausch und gegenseitige Achtung gelegt.“ Auch mit ihrem Mann bildet sie ein starkes Team, neue Projektideen werden gemeinsam besprochen. „Ich hatte es hier mit starken Charakteren zu tun“, erinnert sich Kerstin Borchard an ihre Anfänge als Lenkwerk-Managerin. Sie war damals ganz neu in diesem Berufsfeld und wusste: „Ich muss durch Leistung überzeugen.“ Sie wünscht sich mehr Frauen in Führungspositionen und fordert: „Die Politik muss für Rahmenbedingungen sorgen, die es Frauen ermöglichen, Karriere und Familie miteinander zu vereinen. In anderen Ländern ist das bereits besser geregelt.“ Und dass Mann und Frau für die gleiche Arbeit den gleichen Lohn erhalten, ist für sie ohnehin selbstverständlich – und wird in ihrer Agentur längst praktiziert. Ob eine Frauenquote in der Politik bzw. in Führungspositionen der richtige Weg ist, stellt Kerstin Borchard jedoch in Frage.



Stefanie Bühner,  
EFB –Elektronik GmbH

**„Wichtig ist,  
dass man  
optimistisch  
an die Dinge  
herangeht.“**

Stefanie Bühners Karriere ist ungewöhnlich: jung, weiblich und verantwortlich für den operativen Bereich (Logistik, Fertigung, Qualitätssicherung) der EFB-Elektronik GmbH. Die Bielefelder EFB-Elektronik GmbH gehört zu den führenden Herstellern und Systemanbietern für Netzwerk- und Sicherheitstechnik sowie für industrielle Systemlösungen. Die 33-jährige Diplom-Logistikerin ist als Bereichsleiterin mit Prokura für 110 Mitarbeiter/innen in vier Abteilungen verantwortlich. Den ersten Kontakt zur EFB-Elektronik hatte Stefanie Bühner bereits als wissenschaftliche Mitarbeiterin beim Fraunhofer Institut für Materialwirtschaft und Logistik. Als Beraterin war sie an einem Projekt zur Optimierung der Lagerprozesse des Unternehmens beteiligt. Das Projekt verlief so zufriedenstellend, dass sie ins Unternehmen übernommen wurde. Seither hat sie die Logistik des Unternehmens Stück für Stück modernisiert. Dazu gehörte u. a. der Aufbau von Teamleiterstruk-

turen, die Einführung von Regelkommunikation und die Anschaffung einer ergonomischen Packstraße. Die Prozesse wurden verbessert und den Bedürfnissen der Mitarbeitenden angepasst. Stefanie Bühner, die schon als Kind an Zahlen und Organisation interessiert war, liebt die Logistik, weil sie so logisch ist. „Ich stamme aus einer bequemen Familie, und habe immer gelernt, Dinge zu vereinfachen“. Sie sieht sich als Prozessoptimiererin, die sich nicht mit Situationen abfindet, sondern immer wieder Ansätze zur Verbesserung sucht. Zur Unterstützung in ihrer Führungsrolle hat sie am Crossmentoring OWL teilgenommen und viel vom Austausch mit der Logistikleiterin eines regionalen Unternehmens profitiert. „Aber auch im Haus gibt es einen guten kollegialen Austausch“ und sie fühlt sich von ihrem derzeitigen sowie ihren ehemaligen männlichen Chefs sehr gefördert. „Ich durfte früh eigene Projekte durchführen, das erhöht die Motivation.“

Die junge Frau ist verheiratet und kann ihren Hund mit ins Büro bringen. Sie ist stolz auf ihr Unternehmen, das mit modernen Ansätzen der Personalentwicklung Arbeitszufriedenheit steigern und dem Fachkräftemangel entgegenwirken will. „Ich habe Freude an dem, was ich tue und wünsche mir das auch von meinem Umfeld“. Im Umgang mit ihren Mitarbeitenden steht Gerechtigkeit für sie ganz oben. Sie bedauert es, dass um die Frauenquote diskutiert werden muss, denn sie will, dass immer der bessere gewinnt. „Eine Quote macht höchstens vorübergehend Sinn, um zu beweisen, was Frauen können.“

Ihre Tipps an junge Frauen, die aufsteigen wollen: Gleichgesinnte sowie Mentorinnen und Mentoren suchen, denn nicht jede Erfahrung muss man selber machen; Männer so lassen, wie sie sind; sich selber reflektieren und erkennen, was man braucht, um gut arbeiten zu können. „Wichtig ist, dass man optimistisch an die Dinge herangeht und eigene Entscheidungen trifft.“

Annelie Buntenbach,  
Deutscher Gewerkschaftsbund Berlin

## „Ich bin überzeugt, dass Quoten helfen!“

Annelie Buntenbach möchte in einer Gesellschaft leben, in der alle auf Augenhöhe teilhaben können. Studiert hat die 63-Jährige Geschichte und Philosophie an der Universität Bielefeld, seit Mai 2006 ist sie Mitglied im geschäftsführenden Bundesvorstand des Deutschen Gewerkschaftsbundes in Berlin.

Nach Studium und Referendariat hat sie mehrere Jahre als Mitbegründerin und Setzerin in einem selbstverwalteten graphischen Betrieb in Bielefeld gearbeitet. Die gebürtige Solingerin war früh in der politischen Bildungsarbeit und in der Auseinandersetzung mit Rechtsextremismus engagiert. Von 1994 bis 2002 war sie Mitglied des Deutschen Bundestages für Bündnis 90/Die Grünen und dort u.a. im Ausschuss für Arbeit und Sozialordnung aktiv. Anschließend leitete sie die Abteilung Sozialpolitik beim Bundesvorstand der IG Bau.

Beim DGB ist Annelie Buntenbach für die Bereiche Arbeitsmarktpolitik, Alterssicherung, Arbeitsschutz, Gesundheitspolitik, Migrations- und Antirassismuspoleitik sowie Politik für Menschen mit Behinderungen und Senioren zuständig. Sie ist Mitglied im Sozialbeirat, der die Bundesregierung in Fragen der gesetzlichen Rentenversicherung berät. Seit Dezember 2006 ist sie außerdem für die Gruppe der Versicherten alternierende Vorsitzende des Bundesvorstandes der Deutschen Rentenversicherung Bund.

Sie glaubt, dass der erfolgreiche Weg die Gesellschaft zu verändern darin besteht, sich einzumischen, gemeinsam mit anderen Anliegen zu platzieren und Selbstorganisation zu unterstützen. Sie arbeitet gerne mit anderen zusammen und versucht ihre Ziele im Team zu erreichen. Dabei helfen der Wahl-Bielefelderin aber auch ihre ostwestfälische Sturheit gepaart mit dem ihr eigenen Humor. „In Bezug auf Frauen hat sich etwas getan, wir haben hier gute Be-

schlüsse, aber es gibt Luft nach oben.

Und wir haben bei der Gewerkschaft dasselbe Problem wie andere: die Frauen, die sich engagieren wollen – immer zu wenige, klar! – werden gleich mit Aufgaben und Funktionen überhäuft, das ist nicht der richtige Weg zur Ermutigung,“ skizziert sie die Situation. Der Frauenanteil unter den Mitgliedern ist in den Gewerkschaften je nach Branche sehr unterschiedlich, im Dienstleistungssektor erwartungsgemäß größer als in der Chemie- oder Metallbranche. Bei den hauptamtlich Mitarbeitenden ist die Zahl der Frauen in den letzten Jahren gestiegen, allerdings sind auf den Führungsebenen Frauen nach wie vor unterrepräsentiert.

Gemäß ihrer grünen Tradition ist Annelie Buntenbach überzeugt, dass Quoten sich bewährt haben und der gesamten Organisation nutzen, weil sie die Kultur beeinflussen. Die Quote ist ein klares politisches Signal und zwingt dazu, Frauen bewusst zu unterstützen und zu fördern, damit sie in verantwortliche Funktionen kommen und in Führungsebenen aufsteigen können.

Oft sind gerade junge Frauen gegen Quotenregelungen, nach dem Motto: „warum Quote, brauchen wir nicht!“ Diese Einstellung wertet Annelie Buntenbach als Erfolg der Quoten, denn „man hält die Ergebnisse für so selbstverständlich, dass man vergessen hat, woran es gelegen hat.“

Ihre Ermutigung für junge Frauen lautet: Sich nicht einreden lassen, ihr Anliegen wäre es nicht wert, gehört zu werden. Wichtig ist es, sich Mitstreiter/innen zu suchen, dann kann man auch Rückschläge besser wegstecken.



Cornelia Christian, moBiel GmbH

## „Wer es sich zutraut, kann aufsteigen.“

Cornelia Christian steht für die Zukunft der Mobilität. Die 50-jährige Diplomökonomin mit dem Studienschwerpunkt Transportwirtschaft und breiten Erfahrungen im öffentlichen Personennahverkehr ist seit Herbst 2017 bei moBiel Bereichsleiterin Kundenmanagement und zusätzlich für Verkehrsplanung zuständig. Das Verkehrsunternehmen betreibt als 100-prozentige Tochter der Stadtwerke Bielefeld und Teil der Stadtwerke Bielefeld Gruppe vier StadtBahn-Linien sowie 76 Bus-Linien.

Cornelia Christian hat sich als Expertin für den Aufbau von Verkehrsverbänden und die Einführung von Tarifen einen Namen gemacht. Sie begann 1994 beim Rhein-Main-Verkehrsverbund und

wechselte 1998 zum Verkehrsverbund Berlin-Brandenburg. Dort führte sie als Prokuristin den flächen größten Tarif Deutschlands ein. 2011 wechselte sie in die Geschäftsführungen der OWL Verkehr und 2017 der Westfalentarif GmbH und war für den Zusammenschluss der Verkehrsunternehmen in Ostwestfalen-Lippe und die Entwicklung des Westfalen-Tarifs zuständig. Der Netzwerkerin ist es hier gelungen 63 erlösverantwort-



liche Partner zusammenzuführen, eine Aufgabe, die viel argumentative Überzeugungsarbeit erforderte.

Bei moBiel ist sie verantwortlich für ca. 100 Mitarbeitende. Diese sind u. a. tätig im Kundenservice, Vertrieb, Verkehrsplanung, Bauplanung und der Fahr- und Dienstplanung. „Ich habe hier die Möglichkeit, an verschiedenen Stellschrauben ein Gesamtkonzept zu entwickeln, das ist für mich außerordentlich reizvoll.“ Der ÖPNV ist seit Jahren im Umbruch, das ist für sie eine sehr spannende Zeit, um dort mitzugestalten. Mit Hilfe der Digitalisierung werden in Zukunft bessere Kundeninformationen zur Verfügung stehen, digitales Einkaufen zur Selbstverständlichkeit und neue Produkte wie Roller Sharing am Markt etabliert. Das Ziel ist, alles über ein Plattform anzubieten. Aufgabe von moBiel sei es dabei, die Weichen für die Mobilitätsstrategien der Zukunft gemeinsam mit der Politik und den Bielefelder Bürgern zu stellen.

Die alleinerziehende Mutter eines 15-jährigen Sohnes ist gut

strukturiert und sieht die Doppelbelastung als Training für Reflektionsfähigkeit und Resilienz. Sie hält es für entscheidend, sich offensiv Unterstützung zu organisieren. Sie selbst hat auf „Aupair“ gesetzt und sich eine große Aupair-Familie aufgebaut. Wichtig zur Förderung von Frauenkarrieren ist nach ihrer Meinung die gesellschaftliche Akzeptanz für berufstätige Mütter. „Sich nicht verteidigen zu müssen, ist die Basis.“

Sie ist überzeugt, dass Frauen Ermutigung brauchen, um ihren beruflichen Weg zu gehen. Deshalb begrüßt sie das Mentoringprogramm der Stadtwerke Bielefeld für Frauen mit Aufstiegsambitionen sehr. Die gesetzliche Quote hält sie für sehr hilfreich, aber nicht ausreichend. Die strukturellen Bedingungen passen für Frauen häufig nicht. Dass z. B. Kommunalpolitik hauptsächlich männlich besetzt ist und junge Frauen den Weg dorthin scheuen, hänge mit den vielen Abendterminen zusammen, die für Frauen zusätzlich zu Arbeit und Kindererziehung nicht umsetzbar seien.



Prof. Dr. Dr. h.c. Anne Dreier,  
Fachhochschule des  
Mittelstands

**„Man ist nur erfolgreich, wenn man das vorantreibt, was richtig Spaß macht.“**

Seit Februar 2010 ist Prof. Dr. Anne Dreier Rektorin der Fachhochschule des Mittelstands in Bielefeld. Die FHM bereitet an neun Standorten und in Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern aus der Wirtschaft über 5.000 Studierende auf berufliche Fach- und Führungstätigkeiten im In- und

Ausland vor.

Die Themen Medien und Kommunikation, die Verbindung von Theorie und Praxis sowie das Engagement für gesellschaftliche Themen begleiten die berufliche Biografie der 56-jährigen Sozialwissenschaftlerin. Inspiriert von der ökologischen Bewegung in den 80er Jahren war sie bereits während ihres Studiums als Mitgesellschafterin und später als Geschäftsführerin eines Großhandels von umweltfreundlichem Papier unternehmerisch tätig. Nach verschiedenen Stationen, unter anderem als Pressereferentin in mittelständischen Unternehmen, schloss sie 1994 ihre Promotion im Fachbereich Sozialwissenschaften der Ruhr Universität Bochum ab.

Mit einer Agentur für Kommunikations-Strategien im Bereich der Druck- und Medienindustrie gründete Anne Dreier 1994 ihr zweites Unternehmen. Seit 2004 ist sie als Hochschullehrerin an der Fachhochschule des Mittelstands (FHM) tätig. Als Professorin für Medien- und Kommunikationsmanagement leitete sie von 2004 bis 2012 das Dekanat des Fachbereichs Medien und verantwortete die Entwicklung der Bachelor-Studiengänge Medienwirtschaft, Medienkommunikation & Journalismus sowie Eventmanagement & Entertainment und des Master-Studiengangs Unternehmenskommunikation.

Sie liebt die Bildungsbranche und ist erst dann zufrieden, wenn die Studierenden an der FHM sehr gut für die sich ändernden Anforderungen der Wirtschaft und der Gesellschaft qualifiziert werden und möglichst direkt nach dem Abschluss einen guten Job finden oder ein aufbauendes Studium anschließen. Ihr Ziel ist es, ein lebendiges und motivierendes Umfeld zu schaffen, in dem sich jede/r entwickeln und seine/ihre individuellen Interessen und Vorstellungen umsetzen kann.

Gleichberechtigung ist Anne Dreier sehr wichtig und eine Leitidee der FHM, die mit unterschiedlichen Modellen zur Förderung von Frauen in Führung und im Studium umgesetzt wird. Entsprechend hoch ist auch der Frauenanteil an der Hochschule: 57,5% der Studierenden sind weiblich; außerdem sind 31% der Professoren Frauen. Bei den wissenschaftlichen Mitarbeitenden beträgt der Anteil sogar 80%.

Ihr Tipp für Frauen, die Karriere machen wollen lautet: „Natürlich braucht man entsprechende Rahmenbedingungen. Außerdem muss man sich selbst einbringen, aktiv sein und beharrlich das vorantreiben, was einem wirklich Spaß macht!“ Anne Dreier hält es für wichtig, dass jeder die Verantwortung für sich und sein Umfeld übernimmt und seinen eigenen Beitrag leistet, denn „dann wird die Welt jeden Tag ein wenig besser.“

## Astrid Drexhage, Weber Data Service IT GmbH „Delegieren ist die ganze Kunst.“

Astrid Drexhage ist eine der wenigen Führungsfrauen in der Logistikbranche. Die 44-Jährige ist gemeinsam mit Mathias Temmeyer Geschäftsführerin der Weber Data Service IT GmbH. Eigentlich hatte die Betriebswirtin keine Ambitionen in das von ihrem Vater bereits 1985 gegründete Unternehmen einzusteigen. Sie begann nach dem Studium zunächst im Bereich der IT- & SAP-Beratung bei der KPMG in Frankfurt. Fünf Jahre lang analysierte sie Prozesse in Unternehmen und begleitete die Umsetzung komplexer SAP-Projekte. Sie liebte diese Arbeit und das Leben in Frankfurt, doch ein Anruf des Vaters aus Bielefeld veränderte alles. Der mittlerweile neue Eigentümer des ehemals väterlichen Betriebs meldete bereits ein Jahr nach der Übernahme Insolvenz an. „Da muss man doch etwas machen“, lautete die Botschaft. Innerhalb von drei Monaten kaufte Astrid Drexhage das Unternehmen gemeinsam mit zwei langjährigen Mitarbeitern zurück. Der IT-Dienstleister WEBER DATA Service bietet mit mittlerweile 39 Mitarbeiter/innen sehr erfolgreich Standardsoftware für die Logistikdienstleister an. Diese Branche ist aktuell im Wandel durch Herausforderungen der Digitalisierung und des Fachkräftemangels. Die Unternehmerin ist sehr glücklich darüber, ihren Beitrag zur Umstrukturierung beizutragen. „Ich habe eine Riesenchance ergriffen und hatte dank der elterlichen Prägung keine Angst vor Entscheidungen und Risiken.“ Astrid Drexhage leistet die Geschäftsführung in Teilzeit. Das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist der Mutter eines 6-jährigen Sohnes nicht nur aus Eigeninteresse wichtig. „Wir sind ein attraktiver Arbeitgeber, weil wir die Work-Life-Balance

unserer Mitarbeiter/innen ernst nehmen. Flexible Arbeitszeiten und Chancengleichheit von Männern und Frauen sind kein Lippenbekenntnis, sondern fester Bestandteil unserer Unternehmenskultur.“ Die begeisterte Hobbyreiterin ist überzeugt, dass Verantwortung abgeben und sich selbst ersetzbar machen, für eine Führungskraft eine sehr wertvolle Eigenschaft ist. „Erfolgreich bin ich dann, wenn ich meine eigenen Maßstäbe erfüllt und alles gegeben habe. Dass die Sache gut läuft, bemesse ich an der Zufriedenheit von Kunden und Mitarbeitern/innen.“

Eine spezifische Karriereförderung für Frauen hält sie für eine veraltete Vorstellung. Sie glaubt, das Thema werde sich automatisch nivellieren, weil der Arbeitsmarkt im Wandel ist und die nachwachsende Frauengeneration hoch qualifiziert und selbstbewusst ihren Weg macht. Ihre Tipps für karriereorientierte junge Frauen lauten: „an sich selber glauben, pragmatisch an die Dinge herangehen, tolerant mit sich selbst sein und keine Angst vorm Scheitern haben“.



## Dr. Britta von Esmarch-Rummler, Miele & Cie. KG „Man muss Ausdauer und vor allem Vertrauen in sich selbst haben“

Dr. Britta von Esmarch-Rummler ist als rheinische Frohnatur vor rund neun Jahren ins ostwestfälische Bielefeld gekommen. Sie hat die Stadt als kleine, unterschätzte Perle lieben gelernt, jedoch vermisst sie vor allem den Karneval und den Rhein. Sie leitet die Bereiche Innovationsmanagement und Technologieentwicklung der Miele & Cie. KG im Geschäftsbereich Professional. Die 41-jährige Diplom-Oecotrophologin befasste sich in Ihrer Promotion mit dem Thema „Qualifizierung einer physikalischen Methode zur Bestimmung der Trocknungsleistung beim maschinellen Geschirrspülen“ welche mit den SEPAWA-Förderpreis „Herausragende Promotionsarbeit 2010“ ausgezeichnet wurde. Nach der Teilnahme an einem internen Aufstiegsprogramm hat sie bei Miele schnell Karriere gemacht und übernahm 2014 die

Leitung der Abteilung Technologieentwicklung am Standort Bielefeld und verantwortet zusätzlich seit Februar 2017 das Innovationsmanagement für den gesamten Geschäftsbereich Miele Professional – in Summe umfasst dies vier Gruppen mit insgesamt 30 Mitarbeiter/innen. Das Team des Innovationsmanagements beschäftigt sich mit übergreifenden Lösungsideen von morgen und erarbeitet zielstrebig disruptive Innovationen sowie neuartige Geschäftsmodelle für sämtliche Anwendungs-



bereiche vom gewerblichen Geschirrspülen, Wäschereitechnik bis zur Medizintechnik. Die Basis bildet jeweils eine umfassende Kundenanalyse, wo mit Hilfe des Customer Process Monitorings optimal die Kundenbedürfnisse identifiziert werden. Parallel dazu werden die charakteristischen Trends analysiert und ein Zukunftsszenario definiert, anhand dessen neue Handlungsfelder bzw. innovative Lösungen abgeleitet werden. Sie liebt diese Vorgehensweise, mit der akribisch und reproduzierbar das eigentliche Kundenbedürfnis identifiziert und dann Neues entwickelt wird. Das Credo ist: „Wenn wir den Markt umkrempeln wollen, müssen wir den Kunden besser verstehen. Wir wollen Dinge anders machen – wir wollen Dinge besser machen.“

Operativ ist sie in diversen nationalen sowie internationalen Arbeitskreisen tätig und vertritt als Vorsitzende des Gremiums DKE/AK 513.5.4 die nationale Meinung hinsichtlich der Gebrauchstauglichkeit Gewerblicher Geschirrspülmaschinen.

Britta von Esmarch-Rummler ist Marathonläuferin und hat bereits 25 Marathonläufe sowie einige Triathlons bestritten. Sie beschreibt sich als wissbegierig, leistungsorientiert und beharrlich. „Man muss Ausdauer und das Vertrauen in sich selbst haben. Jedoch darf auch nie der Frohsinn fehlen – ich lache viel zu gerne.“ Sie ist sich sicher, dass ohne Quote der berufliche Aufstieg von Frauen nicht selbstverständlich wird. Ihr liegt die Unterstützung von jungen technisch orientierten Frauen sehr am Herzen. Sie engagiert sich im Rahmen des CrossMentoring OWL. „Der offene Austausch und das konstruktive Feedback sind wichtige Tools für die Entwicklung der jungen Frauen“. Bei den Mangerinnen OWL findet sie den notwendigen Erfahrungsaustausch auf Augenhöhe und die Vernetzung über die verschiedenen Branchen. Wichtig findet sie auch MINT-Angebote für Mädchen als Gegengewicht zu der gesellschaftlich noch immer vorgesehenen Familienorientierung der Frauen.



Antje Fieber,  
AGFEO GmbH & Co. KG

**„Geht nicht,  
gibt es nicht.“**

Antje Fieber ist kaufmännische Leiterin und Prokuristin der AGFEO GmbH & Co. KG. Die Bielefelder AGFEO mit 133 Beschäftigten gehört zu einem der führenden Anbieter von kleinen und mittleren Kommunikationssystemen.

Die Diplom Kauffrau mit dem Schwerpunkt Steuerrecht hatte bereits ein halbes Jahr vor ihrem Hochschulabschluss eine leitende Stellung in einem

Ingenieurbüro für Bauwesen und Umwelttechnik. Sie entschied sich gegen eine Beteiligung am Unternehmen und wechselte zum Hersteller für Lichtlösungen Zumtobel in Lemgo und bereitete dort den Börsengang mit vor. Mit hohem zeitlichen Einsatz war sie für Quartalsabschlüsse, Audit, Steuerprüfung u. ä. verantwortlich. Von dort wechselte sie 2007 in die kaufmännische Leitung beim Mittelständler AGFEO. Hier obliegt ihr das Controlling, das Rechnungswesen und das Personalwesen. Durch ständige Weiterbildung bleibt die 55-Jährige immer auf dem neuesten Stand.

Die Digitalisierung führt auch in ihrem Unternehmen zu starken Umwälzungen. AGFEO ist nicht nur Pionier in der digitalen Kommunikationstechnik – vom papierlosen Büro über elektronische Bilanzen bis zum Bewerbermanagement – alles ist digitalisiert. Ihre Einsatzbereitschaft ist durch ihr Streben nach finanzieller Unabhängigkeit motiviert. Wenn man in Deutschland etwas erreichen will, dann kann man es auch“, ist ihre Überzeugung. Beruflicher Erfolg bedeutet für sie Zufriedenheit mit der Arbeit und positive Resonanz von außen. Mittlerweile geht sie die Arbeit etwas ruhiger an und genießt das Leben mit gutem Essen und Städtereisen.

Auf Grund der beruflichen und privaten Situation hat sie sich gemeinsam mit ihrem Partner gegen Kinder entschieden. „Wenn es früher Betreuungsmöglichkeiten gegeben hätte, hätte ich auch Kinder, das ist leider bis heute nicht zufriedenstellend gelöst.“

Die engagierte Personalerin beklagt einen gesellschaftlichen Rückschritt in Bezug auf die Geschlechterklischees. „Jungen dürfen nicht weinen und Mädchen werden darauf vorbereitet, die Familie zu umsorger. Eine Frau muss dreimal so viel leisten wie ein Mann, um den gleichen Posten bei geringerem Gehalt zu beziehen.“ Sie hält Frauen oftmals für die besseren Führungskräfte aufgrund ihrer Empathie und kommunikativen Kompetenz und fordert mehr Aufstiegsmöglichkeiten von Frauen im Unternehmen.

Ihre Ratschläge für aufstiegswillige junge Frauen lauten: „Bildung, Durchsetzungsvermögen, Ausdauer und ein Job, der Spaß macht, das ist das Wichtigste überhaupt. Die Voraussetzungen für Erfolg sind, belastbar sein, vor Problemen nicht die Augen verschließen und adäquate Lösungen finden.“

Doris Fischer, BST Eltromat International GmbH

## „Ich gehe gern neue Wege und nehme mein Team auf dem Weg mit.“

Doris Fischer ist seit Februar 2018 kaufmännische Leiterin und Prokuristin der BST Eltromat in Bielefeld. Die BST Group ist ein führender Komplettanbieter von Qualitätssicherungssystemen für die Fertigungs-Industrie mit 600 Mitarbeitenden weltweit und gehört zur elaxis- und SMS-Unternehmensgruppe.

Die 52-jährige Betriebswirtin startete ihre Karriere nach einer Ausbildung zur Industriekauffrau im Rechnungswesen der Warsteiner Brauerei, war dann im Controlling und Rechnungswesen der Benteler AG tätig und studierte nebenberuflich Betriebswirtschaft. 1996 wechselte sie in den Gildemeister Konzern und sammelte hier vielfältige Erfahrungen in Veränderungsprozessen. Sie übernahm verschiedene Leitungsfunktionen im Bereich Controlling/Finanzen mehrerer Konzern Gesellschaften und Business Units bis zum Chief Financial Officer für die europäischen Vertriebs- und Servicegesellschaften der DMG Europe Holding GmbH. 2010 wurde sie kaufmännische Leiterin der Eriks Holding Deutschland und Osteuropa, Teil einer internationalen Gruppe technischer Handelsunternehmen. 2015 übernahm sie die kaufmännische Leitung der europäischen Gesellschaften des amerikanischen Verpackungsspezialisten Packsize in Herford.

Bei der BST Eltromat sieht sie ihre Herausforderung darin, das Zusammenwachsen der unterschiedlichen Betriebskulturen der ehemals inhabergeführten Eltromat GmbH mit der BST International GmbH zu unterstützen, die Prozesse weiter zu optimieren und das Wachstum der Unternehmensgruppe nachhaltig profitabel voranzutreiben.

Sie sieht hier viel Potential kreativ und eigenständig den Wandel des Unternehmens mitzugestalten und dabei ihre Fußstapfen zu hinterlassen. Die sportliche Managerin beschreibt sich als Reformertyp, sie hinterfragt und verändert gerne und ist zufrieden, wenn sie es geschafft hat, „die Dinge auf ein anderes Level zu bringen und dabei die Menschen mitzunehmen“. Ihr ist ein kooperativer Führungsstil gepaart mit Durchsetzungskraft sehr wichtig. Sie weiß, dass Veränderungen behutsam umgesetzt werden müssen, „damit die Mitarbeiter sich respektiert und mitgenommen fühlen“. Das Thema Personalentwicklung liegt ihr besonders am Herzen. Dazu gehören auch, die Karrierechancen von Frauen zu unterstützen, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Unternehmen voran zu bringen, Frauen eine Plattform zu bieten und dabei traditionelle Karrierepfade zu verlassen. Ihre Empfehlung an junge karriereorientierte Frauen lautet: „Seid sehr gut ausgebildet, mutig und durchsetzungsstark. Man muss sichtbar werden, sich engagieren und ein paar zusätzliche Meilen machen. Wichtig ist dabei ein Partner, der auf Augenhöhe die Karriereabsichten akzeptiert. Wenn der Partner mitzieht, lassen sich alle Dinge organisieren.“



Simone Grusdas, itelligence AG

## „Ich will Spuren hinterlassen statt Staub.“

Simone Grusdas ist überzeugt, dass das 21. Jahrhundert das Jahrhundert für karriereorientierte Frauen ist. Als internationale Bilanzbuchhalterin ist sie Head of Corporate Finance and Accounting, Vice President und Prokuristin der itelligence AG, die als eines der erfolgreichsten SAP-Beratungshäuser weltweit mehr als 8.000 Mitarbeitende beschäftigt. Darüber hinaus ist sie Geschäftsführerin der Recruit Company GmbH, einer 100-prozentigen Tochter der itelligence AG.

Zahlen waren schon in der Schule die Passion von Susanne Grusdas, das ist bis heute so geblieben. Nach ihrer Ausbildung startete die internationale Bilanzbuchhalterin und Steuerfachgehilfin ihre Karriere bei der SMS Corporation. Dort leitete sie vier Jahre die Buchhaltung in der Frankfurter Zweigniederlassung und bilanzierte nach amerikanischen Standards (US Gaap) und nach

HGB. Anschließend übernahm sie die Leitung des Finanz- und Rechnungswesens der SMS Dataplan GmbH & Co KG in Eschborn. 1999 wechselte Simone Grusdas zur itelligence AG nach Bielefeld, für die sie mittlerweile seit fast 20 Jahren tätig ist. Eine lange Zeit, in der sie viel erlebt und tiefreichende Erfahrungen gesammelt hat. Nicht nur, dass die Zahl der Mitarbeiter/innen in diesem Zeitraum von 530 auf fast 8.000 gewachsen ist. Darüber hinaus hat sie den anspruchsvollen Prozess der Börsennotierung begleitet, eine Krise über-



standen und das erneute Wachstum des Unternehmens miterlebt: „Als der neue Markt 2003 zerbrach, ist unser Aktienkurs plötzlich von rund 30 Euro auf 71 Cent gefallen“, erzählt Simone Grusdas. „Um diese Krise zu meistern, haben wir rund um die Uhr gearbeitet – das hat uns alle sehr eng zusammengeschweißt.“

Das Arbeitsleben der 52-Jährigen ist von Disziplin, Selbstreflexion und dem absoluten Willen, etwas zu erreichen, geprägt. Simone Grusdas möchte Spuren hinterlassen statt Staub – ein Motto, das sie für männliche Kollegen und Geschäftspartner mitunter zu einer unbequemen Gegnerin macht: „Meine Direktheit und mein Hang zur Professionalität und Perfektion haben den ein oder anderen schon in die Defensive gebracht.“ Sie ist überzeugt, dass Frauen mit Macht weniger selbstverliebt sein sollten. Sie sollten ihre Position nutzen, um als Netzwerkerinnen zu agieren und

junge Frauen auf ihrem Karriereweg zu unterstützen. Für sie als sogenanntes Role Model eine Herzensangelegenheit, für die sie sich im Mentoring-Projekt OWL engagiert, wo sie bereits die siebte qualifizierte Frau unter ihre Fittiche genommen hat. Darüber hinaus ist sie im Netzwerk der Managerinnen OWL aktiv.

Simones Grusdas Tipp an junge Frauen: „Ihr müsst Karriere wirklich wollen und bereit sein, Verantwortung zu übernehmen. Hohes Expertenwissen in Kombination mit der Bereitschaft sich zu positionieren und immer wieder zu hinterfragen – das führt zum Erfolg.“ Gleichwohl ist sie überzeugt, dass eine Quotenregelung notwendig ist, damit Frauen strukturell gleiche Chancen erhalten. Wie bei der itelligence AG, die als japanisches Tochterunternehmens aktuell einen Anteil vorgibt, was dort auch neue Impulse für die Förderung qualifizierter Frauen gibt.



Britta Herbst, Pioneers Club

**„Wenn man liebt, was man tut, macht man es auch gut.“**

Zu sehen, wie echte Erfolgsteams entstehen und ihre Mitarbeiterzahlen in nur 1,5 Jahren verdreifachen ist großartig, sagt Britta Herbst, die junge Unternehmen dabei unterstützt, indem sie mit dem Pioneers Club die passenden Strukturen schafft.

Mitten in der Bielefelder Altstadt ist weit mehr als ein reiner Coworking Space entstanden. In der Innovationschmiede treffen mittelständische Unternehmen auf Startups und Kreative, um gemeinsam neue Geschäftsideen zu entwickeln, neue Arbeitsformen zu erproben und Synergien zu nutzen. Britta Herbst hat ihre 10-jährige Vertriebs- und Marketingerfahrung aus der Immobilienbranche, ihre Leidenschaft für das Vernetzen von Menschen und ihr Interesse für Innovation zusammengebracht, um den Club aufzubauen. Der Pioneers Club ist die Plattform für Talente in Ostwestfalen mit der Vision zur Gestaltung einer vernetzenden Zukunft, um die Wettbewerbsfähigkeit der Region zu sichern.

Die 31-Jährige ist das Herz und die treibende Kraft dieser Community von digitalen Talenten in OWL. Sie ist überzeugt, dass die Angebote des vierköpfigen Teams im Pioneers Club nicht nur den Startups, den Unternehmen und ihren jungen Talenten helfen, sondern auch den Standort Bielefeld attraktiver machen.

Die Bielefelderin ist stolz, Teil einer Entwicklung zu sein, die das lokale Potential des digitalen Wandels fördert. Als Format für Wissenstransfer wurde das Digital Gym entwickelt, ein interaktives Trainingskonzept, mit dem die Teilnehmer/innen agile Arbeitsmethoden und den Umgang mit neuen Kundenanforderungen und intensiviertem Wettbewerbsdruck lernen. „Wir brechen konservative Strukturen auf und schaffen neue Arbeitsformen weg vom Konkurrenzdenken hin zu einer „voneinander Lernen Mentalität“. Die Menschen lernen ein Denken „outside the box“, damit verändern wir nachhaltig die Kultur in den Unternehmen“. Voller Ideen und Empathie, zugleich strukturiert und gelassen steuert Britta Herbst diese anspruchsvollen Aufgaben. Bei ihr gehen Arbeit und privates Engagement nahtlos ineinander über. Die zweifache Mutter organisiert ein 'Family Network' für die Mitglieder des Pioneers Clubs mit Kindern: hier werden Eltern über digitale Themen ins Gespräch gebracht und Kinder lernen spielerisch den Umgang mit Computern und das Programmieren. In ihrer Freizeit organisiert sie weitere digitale Projekte. Sie hat eine Kinderbuch-App geschrieben und war kürzlich an der Entwicklung einer Kopfhörermarken für Frauen beteiligt, „Hear her – Frauen Gehör verschaffen“, die einen Teil des Erlöses an UN-Women weiterleitet. Sie ist überzeugt, dass die Förderung von Frauen auf die Agenda von Wirtschaft und Politik gehört. Sie ermuntert junge Frauen mit offenen Augen durchs Leben zu gehen und mit Mut die Chancen zu ergreifen, die sich bieten.

Bettina Kraemer, Schüco International KG

## „Offen sein für Veränderungen ist das Grundprinzip.“

Bettina Kraemer führt das Leben einer modernen Nomadin. Die 61-Jährige leitet den Personalbereich der Schüco International KG und ist zwischen den Unternehmensstandorten in ganz Deutschland unterwegs. Auch privat pendelt sie zwischen ihren Wohnsitzen in Bielefeld und Bonn hin und her.

Internationalität und Wandlungsfähigkeit prägen ihre gesamte berufliche Karriere. Nach dem Studium der angewandten Sprachwissenschaften mit den Schwerpunkten Spanisch und Französisch arbeitete Bettina Kraemer in den Bereichen Kultur, Presse und Tourismus in der bolivianischen Botschaft in Bonn. Anschließend sammelte sie erste Erfahrungen im Personalbereich bei einem Automobilzulieferer in Brühl. Hautnah erlebte sie den Aufbau Ost in Berlin als Mitarbeiterin der EFBE Management KG, die im Auftrag der Treuhand an der Sanierung von Unternehmen in den Neuen Bundesländern beteiligt war. Von dort wechselte sie in die Leitung des Personalbereichs für Europa der CEAG-Gruppe der Cooper Industries Inc..

Seit 2001 steht sie für die Entwicklung des Personalbereichs der SCHÜCO KG, die mit 5.336 Mitarbeiter/innen in 80 Ländern mit Produkten und Services rund um die Gebäudehülle aktiv ist. Die Sprachwissenschaftlerin liebt die unterschiedlichen Menschen, Kulturen, Sprachen, Typen, die ihren beruflichen Alltag begleiten.

Bis heute ist sie begeistert von der großen Gestaltungs- und Entscheidungsfreiheit ihrer beruflichen Position. Der Personalbereich ist im Umbruch: unter den Stichworten agile Führung und flache Hierarchien ist der Wandel der Unternehmenskultur für die ungeduldige Gestalterin eine spannende Herausforderung. „Der Mensch

steht bei Schüco im Mittelpunkt. Deshalb tun wir viel, damit sich alle Beschäftigten langfristig entwickeln können, sich wohl fühlen und Spaß an der Arbeit haben.“

Schüco versucht den Ausgleich zwischen Beruf und Privatleben der Mitarbeitenden mit flexiblen Arbeitszeitmodellen, Kinderbetreuungsangeboten, betrieblicher Gesundheitsförderung und qualifizierten Weiterbildungsprogrammen zu unterstützen.

Bettina Kraemer ist keine Freundin der Quote, sieht aber die Notwendigkeit die Karrierechancen von Frauen zu fördern. Sie glaubt, dass Frauen dazu neigen, alles auf sich zu beziehen und zu sehr ihre Schwächen hinterfragen. „Das können Frauen sich abtrainieren“ ist sie überzeugt. „Wichtig ist es den Frauen die Möglichkeit zu geben einfach zu machen,“ deshalb wird explizit nach geeigneten Kandidatinnen für neu zu besetzende Positionen gesucht. Das Unternehmen bereitet talentierte weibliche High Potentials auf die Herausforderung im Top-Management vor und bietet ausgewählten Mitarbeiterinnen die Teilnahme am internationalen Mentoringprogramm Anna & Cie an.

Ihr Rezept für Erfolg lautet: man muss ihn wollen, Disziplin haben und sich einlassen und die Lebensfreude dabei nicht vergessen.



Prof. Dipl.Ing. Bettina Mons,  
Fachhochschule Bielefeld, Campus Minden

## „Frauen in technischen Berufen brauchen Leitbilder“

Bettina Mons liebt die Arbeit in interdisziplinären Kooperationsprojekten mit anderen Fachbereichen und externen Partnern wie z. B. der Wohnungswirtschaft. Seit März 2001 ist sie Professorin an der Fachhochschule Bielefeld am Campus Minden. Die 54-Jährige vertritt das Lehrgebiet Architektur, Planungstheorie und Projektsteuerung unter besonderer Berücksichtigung der Rolle der Frau im Baubetrieb und Handwerk.

Nach einer Ausbildung als Bauzeichnerin in Detmold absolvierte sie von 1985–1992 das Architekturstudium an der RWTH Aachen und der ETH Zürich. Schon während des Studiums war sie freiberuflich in verschiedenen Architekturbüros, u. a. bei gmp Architekten in Aachen und Hamburg sowie bei Suter+Suter Architekten in Zürich tätig. Nach dem Studium hat Bettina Mons fast zehn Jahre lang in großen

Architekturbüros in Hamburg Projekte geplant, dazu gehörten das Büro von Gerkan, Marg und Partner und die Architekten Hentrich, Petschnigg und Partner mit Sitz in Hamburg und Berlin. Zu ihren Forschungs- und Arbeitsschwerpunkten am Campus in Minden gehören die Lehre in den Bachelor Studiengängen Architektur, Projektmanagement Bau und dem Masterstudiengang Integrales Bauen in den Bereichen Planungs- und Baumanagement, Projektsteuerung, Projektentwicklung und Entwerfen. Die Umstellung auf die Bachelor/Master-Stu-



diengänge und die damit verbundene Weiterentwicklung von Curricula empfindet sie als spannende Herausforderung. Ein besonderes berufliches Highlight war für sie die nutzerseitige Projektleitung für das Neubauvorhaben der Fachhochschule Bielefeld. Seit 2008 war sie für die Belange der Hochschule bei der Entwicklung des gesamten Hochschulcampus verantwortlich. „Es war uns ganz wichtig eine Hochschule zu schaffen, deren Offenheit und Transparenz sich im Gebäude widerspiegeln. Es ist eine Plattform für Kommunikation entstanden, die unterschiedliche Fachbereiche bündelt und für Beschäftigte und Studierende eine angenehme und inspirierende Atmosphäre bietet. Das ist uns gemeinsam mit allen Projektbeteiligten wirklich gelungen.“ Die engagierte Netzwerkerin steht für den Transfer zwischen Hochschule, Wirtschaft und Öffentlichkeit und die Kooperation mit außeruniversitären Einrichtungen. Sie ist Mitglied der Architektenkammer Nordrhein-Westfalen, dem Bund Deutscher Architekten und leitet den

Arbeitskreis ‚Stadtentwicklung‘ in der Kooperationsinitiative ‚Bielefeld 2000plus‘. Die Mutter zweier Söhne sieht zunehmend viele Studentinnen im Bauwesen, die sich stark mit den Berufsfeldern im Bauwesen identifizieren und Einfluss nehmen wollen. Immer mehr Frauen machen u. a. als Bauleiterinnen einen sehr guten Job oder sind Geschäftsführerin in Architekturbüros oder in Berufsverbänden. Sie ist überzeugt, dass die Frauen erfolgreich sein können, wenn sie sich klar positionieren, Eigenmarketing betreiben und auch mal nein sagen können zu zeitfressenden Aufgaben, die sie inhaltlich nicht wirklich weiterbringen. Sie bedauert, dass es noch zu wenig Leitbilder für junge Frauen in technischen Berufen gibt und dass die männlichen Netzwerke häufig besser funktionieren und rät zu einer ausgewogenen Mischung von Netzwerkerinnen und Netzwerkern, erst dann wird bei Einstellungen und Aufgabenverteilungen auch in Führungspositionen allein die Qualifikation und nicht das Geschlecht entscheiden.



Solveig Münstermann,  
WDR Studio Bielefeld

**„Ich habe  
immer die  
Bereitschaft,  
mir erst mal  
alles neutral  
anzusehen!“**

„Ich will mitten drin sein, genau hinsehen, recherchieren: ich finde Menschen spannend, mich interessiert deren Geschichte.“ Dieses Jagdfever hat sie auch nach 40 Jahren

Journalismus nicht verlassen. Solveig Münstermann leitet das Studio Bielefeld des WDR seit November 2012.

Die Geisteswissenschaftlerin mit den Fächern Germanistik, Philosophie und Kunstgeschichte absolvierte nach ihrem Studium ein Volontariat bei einem Zeitungsverlag. Fünf Jahre lang war sie anschließend als Redakteurin bei den „Aachener Nachrichten“ tätig, u. a. als Gerichtsreporterin. Seit 1989 arbeitet die heute 65-Jährige beim Westdeutschen Rundfunk. 2001 wurde sie Hörfunkleiterin im WDR-Studio Aachen. Es folgten viele Sondereinsätze und Vertretungen im Studio Paris. Sie war die erste, die aus einem Regionalstudio die Auslandsvertretung übernehmen durfte. Ob der Doping-Skandal der Tour de France 1998 oder der Concorde-Absturz im Jahr 2000, hautnah begleitete sie diese Ereignisse medial. 2006 wechselte sie vom Rheinland ins Ruhrgebiet – als

stellvertretende Leiterin des WDR-Studios in Essen. Sie ist eine Powerfrau und liebt es, sich in kleinen Teams gegenseitig voran zu bringen.

In Ostwestfalen-Lippe kennt die bekennende Rheinländerin mittlerweile die Strukturen bestens und konnte sich ein tragfähiges Netzwerk aufbauen. Ihr imponiert das stark vernetzte Unternehmertum mit der familiengeprägten Tradition. In ihrer Heimatstadt Aachen ist sie noch immer verwurzelt. Ihr Ehemann arbeitet dort als Zeitungsjournalist und Gastronom. Gemeinsam mit ihm hat sie vor Jahrzehnten Szenekneipen in Aachen eröffnet. Sohn und Schwiegertochter, Arzt und Psychologin, leben ebenfalls in Aachen und erwarten Ende Mai ihr zweites Kind. Nach ihrer Berentung bleibt Solveig Münstermann der Region als Moderatorin erhalten.

Nahbar, offen für alle Probleme, entscheidungsfreudig, hart in der Sache, so kennen sie Mitarbeiter/innen und Kollegen/innen. Sie ist immer bereit für Auseinandersetzungen, auch mit sich selbst, „man wird ja weise im Alter“.

Das Thema Karrierechancen von Frauen in den Medien sieht Solveig Münstermann differenziert. Frauen nehmen zunehmend verantwortungsvolle Positionen ein, leider nicht durchgängig in allen Bereichen. Beim WDR ist die Situation für weibliche Führungskräfte erfreulich, ihr Anteil liegt bei 36,2% Solveig Münstermann steht für die Frauenquote ein, trommelt aber nicht dafür. „Ich bemühe mich meinen Beitrag zu leisten und unterstütze junge Führungsfrauen. Sie ist beteiligt am Mentoringprogramm „Mit Frauen in Führung“ des Kölner Bündnisses und hat auch das Programm Kompetenz im Management (KIM) des Familienministeriums NRW während ihrer Zeit in Essen mit viel Freude unterstützt. „Wenn Frau angstfrei und immer auf Augenhöhe agiert, wird ihr vieles zugetraut und sie kann ihre Chancen nutzen“, ist sie überzeugt.

Petra Quademechels, Diamant Software GmbH

## „Mit Herzblut bei Diamant, weil Kunden für mich im Mittelpunkt stehen und wir alle unser Unternehmen mitgestalten können.“

Petra Quademechels leitet den Bestandskundenvertrieb der Diamant Software GmbH und ist Vorstandsmitglied der Stiftung der Diamant Software. Das Unternehmen wurde 1980 gegründet und ist Spezialist für Rechnungswesensoftware und Controlling mit 185 Mitarbeitenden.

Die 61-Jährige kann eine spannende Inhouse-Karriere vorweisen. Nach vier Semestern Betriebswirtschaftsstudium hat sie eine Ausbildung zur Steuerfachgehilfin absolviert und fünf Jahre in dem Beruf gearbeitet. Dann stieg sie um in den Consultingbereich eines Bielefelder Rechenzentrums. Mit 31 Jahren kam sie zu Diamant Software GmbH & Co. KG und startete im Bereich Consulting und hat hunderte Projekte verantwortet. Nach kurzer Zeit hat sie auch im Vertrieb gearbeitet und sukzessive den Key-Account für Industrie- und Handelskammern und den Deutschen Industrie- und Handelskammertag aufgebaut. 1999 übernahm sie die Leitung des Bereichs Consulting und Seminare und seit 2009 leitet sie nun den Vertrieb Bestandskunden.

Die Arbeit für die Stiftung Diamant Software, die das Ziel hat, das ehrenamtliche Engagement junger Menschen zu fördern, ist für sie zwischendurch auch ein schöner Ausgleich zum Tagesgeschäft. „Über 800 Schüler/innen und Studierende konnten wir inzwi-

schen mit den von uns finanzierten Projekten zu einer ehrenamtlichen Aufgabe ermuntern.“

„Wenn du willst, kannst du mitgestalten, du musst aber auch die Initiative ergreifen.“ Sie liebt es Ideen zu entwickeln, hat Gespür für Kundenbedarfe und setzt diese mit ihrem Team und dem Marketing um. Dabei ist sie intern wie extern gut vernetzt. Motivation erhält sie über Umsatzzahlen, faire Lösungen zu komplexen Kundengesprächen, durch erfolgreiche Unternehmensentwicklung und besonders durch ihr tolles Team.

Über die Jahre hat sich der Anteil der Frauen im Vertrieb bei Partnern und Kunden positiv entwickelt. „Früher habe ich oft alleine als Frau am Konferenztisch gesessen, heute ist das ganz anders. Auch habe ich gerade als Frau Gespräche und Situationen mit Empathie und Beziehungsmanagement positiv beeinflussen können und so erfolgreiche Ergebnisse erzielt.“ Ihre Tipps für junge Frauen: Frau muss sich klarmachen, was sie wirklich will und sich Unterstützung organisieren: neben einer guten Ausbildung sind Mentoring und Coaching intern und außerhalb der Firma wichtig.



Susanne Sorg, EK Servicegroup

## „Es hat alles eine Zeit.“

Susanne Sorg ist seit September 2015 Vorstandsmitglied der EK/servicegroup. Die 53-jährige Betriebswirtin und Juristin verantwortet die Ressorts Informationstechnologie, OmniChannel und Vertriebsbereiche comfort (u. a. Haushaltsgeräte und Küchen) sowie family (Spielwaren und Baby) der Bielefelder Mehrbranchenverbundgruppe, eine der größten Handelskooperationen Europas. Zusätzlich hat sie ein Aufsichtsratsmandat bei einem Paderborner Mittelständler inne, ist in der Jury des deutschen Wissenschaftspreises und im Vorstand des Verbands für Handelsmarketing Popai e.V..

Zielstrebig hat sie in den vergangenen 28 Jahren umfassende Erfahrungen im Handel gesammelt, fünf Jahre davon im Ausland. Sie war in verschiedenen leitenden Funktionen bei namhaften internationalen Handelsunternehmen wie 3M, Metro und Tchibo tätig. Für die Metro hat sie in der Türkei, in Polen und in Shanghai gelebt. Zuletzt war Sorg Mitglied der Geschäftsleitung von GS1 Germany GmbH.

Susanne Sorg ist eher der mathematische Typ, Zahlen, Struktur und Disziplin sind ihr wichtig. Ihr Schwerpunkt ist die Informationstechnologie, früh hat sie die Umstellung der Datenverarbeitung auf dezentrale Systeme begleitet. Marktplätze bauen, Schnittstellen konfigurieren, Susanne Sorg hat konstant mit Veränderungsprozessen und hoher Dynamik im Umfeld zu tun. Sie ist sich sicher, dass ihre Art zu denken ihre Karriere geprägt hat: sie kann ein Problem aus der Metaebene schnell analysieren und Entscheidungen treffen, wichtig ist es dabei, die Kundenperspektive als Basis zu nehmen. Außerdem



ist ihre Internationalität gefragt, die sie bereits als Schülerin und junge Frau in Frankreich und England erworben hat. Interkulturelle Kompetenz besteht für sie aus Respekt, Toleranz und Akzeptanz. „Man wartet ab und drängt sich nicht in den Mittelpunkt, in China der einzige Weg, um akzeptiert zu werden.“

Die engagierte Hobbysportlerin, die in ihrer Freizeit Triathlon trainiert und am liebsten Rennrad fährt, braucht die Bewegung, um sich zu erden. Ihre langen Arbeitszeiten von bis zu 80 Stunden lassen kaum ein soziales Leben in der Woche zu. Privat führt Susanne Sorg seit 25 Jahren eine Fernehe, ihr Mann hat eine

Zahnarztpraxis im Bergischen Land und stützt ihre Karriere. „Ich möchte, dass Frauen Karriere machen können, ich konnte Kinder und Karriere nicht verbinden, wenn ich die Zeit zurückdrehen könnte, würde ich es tun“, erzählt sie freimütig. Sie fordert gesellschaftliche Lösungen, damit Frauen mit gutem Gewissen Karriere machen können. Ihr Tipp für jungen Frauen, die aufsteigen wollen: „sich zeigen, für sich selbst eintreten, mit breitem, geraden Rücken“. Und sie möchte junge Frauen zur Vereinbarkeit von Familie und Karriere ermutigen, „für alle Wege lassen sich Lösungen finden“, ist sie überzeugt.



Regine Tönsing,  
DEHOGA Ostwestfalen

„Ich habe so viel erreicht und immer ein glückliches Händchen gehabt.“

Regine Tönsing ist ein Kraftwerk: im Oktober 2018 startete die 56-jährige Gastronomin ihre dritte Karriere und hat ihre Ziele hochgesteckt. Sie ist Hauptgeschäftsführerin des DEHOGA Ostwestfalen in Bielefeld, der mit 1.500 Mitgliedsbetrieben zu den großen regionalen Interessensvertretern des Gastgewerbes in Deutschland gehört. Sie sieht sich als Dienstleisterin der regionalen Gastronomie und zählt zu ihren Aufgaben neben der Beratung der Mitglieder, die Vertretung ihrer Interessen und die Imageverbesserung des Berufsbildes in der Öffentlichkeit. Der Fachkräftemangel ist nach ihrer Auffassung eine der dringlichsten Herausforderungen „Ich will Lobbyarbeit machen, dabei liegt mir die Ausbildung besonders am Herzen: unser Ausbildungsberuf ist hochwertig und interessant, praktisch veranlagte junge Menschen lernen hier so viel und können einen guten Job machen, nur viele wissen das noch nicht.“

Die zweifache Mutter kennt die Gastronomie von der Pike auf. Die gelernte Bürokauffrau und Restaurantfachfrau entwickelte gemein-

sam mit ihrem damaligen Ehemann aus dem Landgasthof Kohlenkrug in Herford ein erfolgreiches Feinschmeckerrestaurant, das zehn Jahre in Folge mit einem Michelin-Stern ausgezeichnet wurde. „Wir gehörten zu den 120 besten Restaurants in Deutschland.“ Aus privaten Gründen stieg Regine Tönsing 2002 aus und entschied sich, noch einmal Gas zu geben. Als Betriebsleiterin in der Niederlassung der Joh. Albrecht Brauerei Beratung- und Beteiligung GmbH (Dortmund) leitete sie 16 Jahre lang erfolgreich das Bielefelder Brauhaus mit rund 40 Mitarbeitenden.

In dieser Zeit hat sie bereits zehn Jahre im Vorstand des DEHOGA gearbeitet und die Probleme und Wünsche der Mitglieder kennengelernt. „Die Gastronomie ist meine Berufung, der Reiz liegt in dem großen Zusammenhalt der Kollegen/innen durch die besonderen Arbeitszeiten und die vielen Geschichten, die man erlebt“. Ambitioniert und zielstrebig mit großer Menschenkenntnis, eine unbewusste Kombination aus Kompetenz und Bauch, so hat sie die Gastronomie geprägt und so geht sie an ihre Aufgaben: Regine Tönsing ist überzeugt von ihren Entscheidungen, steht aber auch zu ihren Fehlern. Sie ist ein Teammensch, sie mag keinen patriarchalischen Führungsstil und versucht alle mit in die Verantwortung zu nehmen. Karrierechancen für Frauen sind nach ihrer Meinung in der Gastronomie groß. Frauen sind flexibel, können sich gut auf Menschen einstellen und wissen, wie Beziehungspflege funktioniert. „Die Menschen müssen mitgenommen werden, alle Interessen unter einen Hut gebracht werden, da ist nichts mit anordnen, das können Frauen besser.“ Ihr Tipp an karriereorientierte Frauen lautet: „Handelt strategisch, erst die Lage eruieren, sich einen Überblick verschaffen und dann gezielt zuschlagen“.

Ihr Resümee macht Mut: „Ich habe so viel erreicht und immer ein glückliches Händchen gehabt und bin froh, diese Kompetenzen jetzt für den Verband bündeln zu können.“

Angela Vogt,  
TEUTODATA Computer Systems GmbH

## „Was ich nicht kann, kann ich lernen.“

Angela Vogt ist seit 20 Jahren Geschäftsführerin der TEUTODATA Computer Systems GmbH, die IT-Lösungen für kleine und mittelständische Unternehmen in der Region bietet. „Wir haben in den letzten 30 Jahren viele technische Veränderungen professionell begleitet und es geschafft, flexibel und kompetent darauf zu reagieren“, sagt Angela Vogt.

Die 53-Jährige ist aus Zufall Unternehmerin geworden. Nach ihrer Ausbildung zur IT-Kauffrau hat sie die Teutodata als ein Unternehmen der involva-Gruppe in Gütersloh mit aufgebaut und war lange für den Vertrieb und das Marketing zuständig. 1999, sie war gerade 32 Jahre alt, wurde ihr die Geschäftsführung angeboten. Sie gründete eine neue GmbH, kaufte das Unternehmen gemeinsam mit einer Investorengruppe auf und verlegte den Geschäftssitz nach Bielefeld. Fünf Jahre später war sie Mehrheitsgesellschafterin und frei von jeglichem Fremdkapital.

Die technikaffine IT-Kauffrau wurde bei den ersten Terminen in der konservativen Männerdomäne freundlich belächelt. Dem ist sie mit Kompetenz und Fleiß begegnet. Sie hat sich in die jeweilige Materie eingearbeitet und zu Beginn auch selbst in der Technik Hand angelegt und PCs zusammengebaut. Angela Vogt sieht es als ihre Aufgabe, den Kunden die komplexen Technologien zu vermitteln und Brücken zur IT-Fachsprache zu bauen.

Mit Hartnäckigkeit, Durchsetzungsfähigkeit und handwerklicher Stärke hat Angela Vogt ihre Zeit und Energie in den Aufbau ihres Unternehmens gegeben. Genauso hat sie ihren Traum vom eigenen Haus verwirklicht und vieles selbst gemacht. Geht nicht, gibt es für

sie nicht. „Was ich nicht selbst einmal versucht habe, kann ich auch nicht beurteilen“, so Angela Vogt.

Aktuell steht die Branche vor einer riesengroßen Umstellung. Digitalisierung verändert die gesamte Arbeitsumgebung bei den Kunden und auch bei Teutodata selbst.

Der Wandel vom IT-Administrator zum Cloud-Architekten läuft auf Hochtouren. Mit zwölf Mitarbeiter/innen passt Angela Vogt das Unternehmen an die technischen Herausforderungen der Digitalisierung an. „Wir müssen schneller sein, als die Themen unsere Kunden erreichen. Wir sind ein tolles Team aus Jung und Alt, Erfahrung und Begeisterung. Jeder Mitarbeiter hat meine höchste Wertschätzung und ich gehe flexibel auf die Bedürfnisse oder Probleme der Einzelnen ein.“ Ihr Erfolgsrezept lautet: geschickt unterschiedliche Kompetenzen einsetzen, offen und gut drauf sein und Spaß haben.

Digitalisierung verändert in allen Branchen die Prozesse. Für die Jugend ist das Standard, für die Generation von heute hängt es davon ab, ob man offen ist für Veränderungen im Allgemeinen. Angela Vogt ist überzeugt, dass sich Frauen in der IT-Branche weiter einbringen können und auch werden, wenn sie flexibel diesen Weg annehmen und als Chance nutzen. Frau Vogt ist schon unterwegs!



Autorin der Portraits: Vera Wiehe



Expertintalk – (v.l.n.r.): Christina Rouvray, Michaela Evans, Vera Wiehe, Prof. Dr. Swetlana Franken, Ilse Buddemeier, Annelie Buntenbach, Almut Rademacher und Prof. Dr. Ellena Werning

# Gender 4.0 – Chancen und Risiken der Digitalisierung für Frauenarbeit

Die Industrie 4.0 gefährdet vor allem Arbeitsplätze von Frauen, das ergeben Studien u.a. des Weltwirtschaftsforums und der Boston Consulting Group sowie des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung. Es wird höchste Zeit, die Debatte um die Folgen der Digitalisierung um die Geschlechterperspektive zu erweitern. Helfen der technologische Fortschritt und die damit verbundenen gesellschaftlichen Veränderungen, die Geschlechtergrenzen aufzubrechen und die Arbeitsmöglichkeiten und Aufstiegschancen für Frauen zu verbessern? Oder werden Ungleichheiten eher verfestigt und neue Hürden aufgebaut?

Wir haben diese Fragen mit vier Expertinnen aus den Bereichen Gewerkschaft, Wissenschaft und Wirtschaft am 22. Februar 2019 im Bielefelder Rathaus unter der Moderation von Almut Rademacher, Geschäftsführerin OWL MASCHINENBAU e.V. diskutiert.

Die Expertinnen waren:

Annelie Buntenbach, Bundesvorstand Deutscher Gewerkschaftsbund DGB, Berlin

Prof. Dr. Ellena Werning, Forschungsdirektorin Digitalisierung und Sicherheit, Fachhochschule des Mittelstands, Bielefeld

Michaela Evans, Direktorin des Forschungsschwerpunktes Arbeit & Wandel, Institut Arbeit und Technik, Gelsenkirchen

Prof. Dr. Swetlana Franken | Fachhochschule Bielefeld | Leiterin der Denkfabrik Digitalisierte Arbeitswelt, Bielefeld

Veranstaltet wurde der Expertinnen-Talk von der WEGE mbH in Kooperation mit dem Kompetenzzentrum Frau und Beruf OWL und der Gleichstellungsstelle der Stadt Bielefeld.

### Arbeitszeiten müssen zum Leben passen

Die Digitalisierung ist ein schon länger laufender Prozess, der unsere Gesellschaft bereits verändert hat. Dabei geht es nicht nur um Technik und Innovation, sondern um die Veränderung der Arbeitsprozesse. Die Position der Gewerkschaft ist es, diesen Prozess offensiv zu gestalten und die Interessen von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen zum Tragen zu bringen.

Der DGB führt unter dem Titel „DGB Index Gute Arbeit“ regelmäßig repräsentative Befragungen mit mehr als 7.000 Beschäftigten zu verschiedenen Themen durch. Die Beschäftigtenbefragung zum Thema Digitalisierung in 2017 belegte, dass sehr viele Beschäftigte diesen Prozess als eine Zunahme von Druck, von Verdichtung von Arbeit und mehr Stress erlebt haben, weil Arbeit öfter unterbrochen wird und in kürzeren Abständen stattfindet. Wenn aber gleichzeitig Beteiligung und Mitbestimmung stattfindet, wird die Zunahme von Belastung als viel geringer wahrgenommen. In diesen Fällen wurde die Digitalisierung eher als Hilfe gewertet. Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass die Frage der frühzeitigen Beteiligung der betroffenen Belegschaften wirklich einen großen Unterschied macht. Das heißt, Beteiligung muss bei der Planung beginnen und den Prozess der Umsetzung einbeziehen, inklusive Betriebsräte und Personalräte. So kann Digitalisierung mit möglichst wenig Stress und geringeren Reibungsverlusten eingesetzt werden.

Eine Sonderauswertung zum Thema Frauenarbeit und Digitalisierung hat ergeben, dass Frauen im Verhältnis zu Männern seltener Einfluss auf die Art und Weise des Einsatzes von Technik am Arbeitsplatz haben, die Differenz beträgt 10%. Das hat sicherlich auch etwas mit den Branchen zu tun, in denen Frauen vielfach beschäftigt sind. Je größer der Einfluss auf den Einsatz digitaler Technik am Arbeitsplatz ist, desto günstiger sind die positiven Wirkungen auf die Arbeitszeitgestaltung und die Arbeitszufriedenheit steigt auch für Frauen.

Bislang ist es so, dass Flexibilisierung im Wesentlichen auf das Konto der Arbeitgeberseite eingezahlt wird. Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen sind schneller verfügbar, sind auch in der Freizeit erreichbar. Im vergangenen Jahr wurden ungefähr zwei Milliarden Überstunden in Deutschland geleistet, davon eine Milliarde bezahlte und fast eine Milliarde unbezahlte Überstunden. Die aktuelle Tendenz ist eine Ausweitung der Überstunden durch mobiles Arbeiten. Wenn man mit dem Laptop zuhause sitzt oder im Café, ist es nicht selbstverständlich, dass diese Arbeitszeit erfasst und dementsprechend vergütet wird. Genau das muss auch bei mobilem Arbeiten gewährleistet werden, weil sonst nur die Arbeitgeberseite einen Vorteil hat.

Ähnlich verhält es sich mit der Flexibilisierung durch Homeoffice. Es gibt gute Gründe, warum das Interesse an Homeoffice groß ist. Aber wichtig ist, dass hier klare Rahmenbedingungen geschaffen werden. Dazu gehören Freiwilligkeit, die Sicherstellung der kommunikativen Anbindung an den Betrieb sowie die angemessene Erfassung und Vergütung der Arbeitszeit.

Insgesamt geht es darum, dass wir vor dem Hintergrund von Digitalisierung Arbeit neu gestalten und über diese Flexibilität mit-



Annelie Buntenbach

einander sprechen. Neue Flexibilität muss verbunden sein mit höheren Ansprüchen auf Arbeitszeitsouveränität von Seiten der Beschäftigten. Die letzte Tarifrunde der IG Metall hat diese Frage unter dem Motto „Arbeitszeiten müssen zum Leben passen“ zum Thema gemacht. Es ging darum, dass man in verschiedenen Phasen seines Lebens die Möglichkeit haben soll, Arbeitszeit zu verkürzen, verbunden mit der Möglichkeit später wieder aufzustocken. Der Korridor zwischen 35 bis 40 Stunden soll auf 28 Stunden reduziert werden können in Phasen, in denen es um Pflege geht, um Weiterbildung, um Kindererziehung. Dieses Thema ist auf großes Interesse bei den Beschäftigten in unterschiedlichen Branchen gestoßen. Der Bedarf ist groß und wir benötigen Rechtsansprüche bei den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern für diesen Übergang von Teilzeit in Vollzeit und gegebenenfalls wieder zurück.

Vereinbarkeit benötigt nicht nur flexible Arbeitszeiten, sondern auch eine zusätzliche Infrastruktur, die diese Flexibilität ermöglicht: Bieten zum Beispiel Kindertagesstätten die notwendigen Öffnungszeiten oder fahren Busse des ÖPNV in den Randzeiten?

Arbeitszeitsouveränität und neue Arbeitszeitmodelle brauchen auch einen Schutzrahmen. Das Arbeitszeitgesetz ist weiterhin notwendig. Eine Öffnung z. B. in Richtung Unterbrechung der Ruhezeiten geht auf die Gesundheit der Arbeitenden, das sagen jedenfalls die Studien, die von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit vorgelegt worden sind. Wir werden den Rahmen, in dem sich die Arbeitswelt durch Digitalisierung verändert, miteinander austarieren müssen.

Da Frauen mehrheitlich im Dienstleistungsbereich arbeiten, werfen wir einen Blick auf die Auswirkungen der Digitalisierung in diesem Bereich. Dienstleistungsberufe sind sehr unterschiedlich betroffen. Die geringsten Auswirkungen gibt es bislang in den Berufen, die direkt mit Menschen arbeiten, wie

Pflege, Erziehung und Bildung. Die Menschen werden weder wegrationalisiert noch verändert sich ihre Arbeit dramatisch. Wir sehen aber, dass Digitalisierung z. B. im Handel die Anwendung kapazitätsorientierter, variabler Arbeitszeiten erhöht. Ständige Erreichbarkeit und Verfügbarkeit, Arbeitszeiten auf Zuruf, das sind Beschäftigungsverhältnisse, die die Rechte der Betroffenen nicht respektieren.

Deutlich ist, die Arbeitswelt verbessert sich nicht allein durch zunehmende Digitalisierung. Digitalisierung trifft auf einen gespaltenen Arbeitsmarkt, in dem viele Menschen in prekären Beschäftigungsverhältnissen sind. Die Auswirkungen für Menschen mit geringerer Qualifikation und in den atypischen Beschäftigungsverhältnissen können besonders schwierig sein. Die Digitalisierung wird an atypischen Beschäftigungsverhältnissen wie Teilzeit, Minijob oder Befristung nichts verändern.

Kommen wir noch mal zu der Frage der Teilzeit, die ja immer noch ganz wesentlich von Frauen, und oft nicht freiwillig, verrichtet wird. Wie können wir Möglichkeiten für Frauen schaffen, mehr auf Augenhöhe am Arbeitsprozess teilhaben zu können und der Teilzeitfalle zu entgehen? Ein Lösungsansatz könnte sein, diese nicht sozialversicherungspflichtige Teilzeitbeschäftigung in sozialversicherungspflichtige Teilzeit- oder Vollzeitbeschäftigung zu bündeln und dann auf dieser Grundlage auch Frauen bessere Möglichkeiten am Arbeitsmarkt zu bieten. Wir haben hier eine Überschneidung von zwei Diskussionen, nämlich der des Umgangs mit Digitalisierung und der neuen Flexibilität auf der einen Seite sowie auf der anderen Seite der Frage, wie kommt man aus der Teilzeitfalle und der unfreiwilligen Teilzeit in bestimmten Lebensphasen heraus.

Die Chance besteht darin, hier eine Brücke zu schlagen und über beides gemeinsam zu diskutieren. Wir brauchen diesen Drive gerade unter dem Vorzeichen der Diskussion um Fachkräftemangel und Fachkräftebedarfe. Denn das Thema Arbeitsvolumen ist eine wichtige Voraussetzung, damit Frauen sich auf einer qualifizierten Ebene am Arbeitsmarkt einbringen können. Die Digitalisierung eröffnet hier neue Spielräume. Aber diese müssen auch für mehr Arbeitszeitsouveränität genutzt werden, um Frauen eine Perspektive für mehr Teilhabe an qualitativvoller Beschäftigung mit vielen Gestaltungsmöglichkeiten zu eröffnen. Das ist kein Selbstläufer, sondern erfordert eine gesellschaftliche Auseinandersetzung, die im Interesse der Frauen in der Öffentlichkeit und nicht bescheiden im Hinterzimmer geführt werden sollte.

Autorin: Annelie Buntenbach



Prof. Ellena Werning

### Statement Prof. Ellena Werning, Fachhochschule des Mittelstands, Bielefeld

Auch ich bin der Überzeugung, dass Arbeitszeiten zum Leben passen müssen. Ich beschäftige mich sehr mit der „Digitalisierung“, die nach meiner Überzeugung eine große Chance darstellt. Digitale Technologien erhöhen unsere Freiheitsgrade. Es gibt immer mehr Berufe, in denen wir dadurch prinzipiell entscheiden können, ob wir im Büro, Zuhause oder in der Bahn arbeiten. Wir haben die Möglichkeit, uns von jedem Ort über virtuelle Konferenzen oder Kollaborationsplattformen einzuschalten, mitzugestalten, mitzuarbeiten. Natürlich kann man darüber auch kontrollieren und über diese Kontrolle muss gesprochen werden. Zudem stehen unsere starren Arbeitszeitgesetze einer individuellen Gestaltung der Arbeitszeiten häufig noch entgegen. Es ist wichtig, dass die Menschen, deren Beruf eine Flexibilisierung von Arbeit zulässt, selbst entscheiden können. Müttern wie Vätern, die sich um die Erziehung der Kinder kümmern, erleichtert das die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Es bedeutet aber vielleicht auch, dass ich dienstagsmittags nach Hause gehe und Zeit mit meinen Kindern verbringe, mich gegen 20.00 Uhr wieder an den Schreibtisch setze und vielleicht bis um 23 Uhr arbeite. Wenn ich dann wieder um 8.00 Uhr im Büro bin, ist das derzeit ein Verstoß gegen das Arbeitszeitgesetz, aber vielleicht genau für meine Lebenssituation passend. Aber wir müssen auch hinsehen: Ich weiß, dass nicht alle Arbeitnehmer in dieser privilegierten Situation sind. Wir brauchen hier differenzierte Ansätze in Bezug auf Arbeitszeitgesetze. Natürlich müssen wir diejenigen schützen, die wenig Mitspracherecht haben und ihre Arbeit nicht selbst bestimmen können. Dazu müssen wir Lösungen finden. Eine allgemeine Regelung zum Arbeitszeitgesetz oder ähnliches finde ich nicht nützlich, weil für viele die Digitalisierung eine große Chance bedeutet, endlich anders arbeiten zu können.

Für Frauen positiv hinzu kommt, dass unsere Arbeitswelt, die durch Macht und Statusdenken geprägt ist, in Zukunft weiblicher wird. Das finde ich sehr spannend an der Digitalisierung. Wir bauen doch gerade Hierarchiestufen ab, das heißt Macht wird weniger wichtig. Es geht um Kompetenz und Zusammenarbeit. Wissen teilen, Kommunikation, das können Frauen doch, oder? Eine ganz große Chance in der Digitalisierung liegt im Bereich der Bildung. Bildung ist der Schlüssel zur Teilhabe an der digitalisierten Arbeitswelt. Jeder sollte Zugang zur Bildung über das Netz haben. Über digitale Technologien kann man sich heute weiterbilden und können zielgruppengerechte Angebote zur Weiterbildung entwickelt werden. Das ist eine ganz große Chance, die es jedem ermöglicht, weiterarbeiten zu können. Plattformen schaffen einen neuen Zugang zur Erwerbstätigkeit, den es bislang nicht gab. Sie schaffen eine neue Mobilität deutschlandweit, weltweit arbeiten zu können.

Natürlich benötigen wir Regelungen, um Menschen Zugänge zu verschaffen, Übergänge zu erleichtern und Arbeitsformen abzusichern. Da müssen wir ganz klar unterscheiden, über wen wir hier reden und welche Regelungen an welcher Stelle getroffen werden müssen.

### Statement Michaela Evans, Forschungsdirektorin „Arbeit und Wandel“, Institut Arbeit und Technik, Gelsenkirchen

Wir reden mittlerweile sehr selbstverständlich über Digitalisierung in der Arbeitswelt, ohne uns noch zu fragen, was eigentlich das Neue an digitaler Technik ist? Der erste wichtige Punkt ist, wir haben es hier mit einer Technologie zu tun, die über die Alltagswelt in die Arbeitswelt kommt. Das Smartphone haben wir alle in der Tasche und wir wundern uns dann z.B., wenn Pflegefachkräfte ganz selbstverständlich hingehen und mit ihrem Smartphone Patientendaten versenden oder über WhatsApp ihre Dienste koordinieren. Und dann kommt jemand und sagt: „Das darfst du nicht.“

Der zweite wichtige Punkt ist, digitale Technik ist mehr als nur ein Medium. Wir müssen die neuen sozialen Praktiken beobachten, die damit einhergehen. Dabei ist der Grad zwischen dem Autonomiegewinn und der nicht mehr kontrollierten Selbstausbeutung häufig sehr schmal.

Der dritte Punkt ist die Individualisierung. Digitale Technik ermöglicht natürlich, dass ich an vielen Punkten auch meine Arbeitswelt so einrichten kann, wie ich das gerne hätte. Dabei entstehen aber auch diese neuen Risiken, denen wir auch genauso begegnen müssen als sozialer Praktik.

Ein Problem ist, dass wir nicht zwischen Digitalisierung und digitaler Technik unterscheiden. Darum würde ich dafür plädieren, nicht zu fragen, wie verändert Technik die Arbeitswelt, sondern umgekehrt: Was ist eigentlich die soziale Innovation, die wir haben wollen und wie kann uns Technik dabei nützen? Das bedeutet, wir müssen genau auf die einzelnen Branchen schauen, wie zum Beispiel Banken, Handwerk oder Pflege. In der Pflege wollen die Beschäftigten am Patienten arbeiten und nicht zu viel Zeit

für Dokumentation verwenden. Im Bereich des Bankensystems gehen viele Arbeitsplätze verloren, weil Algorithmen die Arbeit übernehmen. Da nützt mir auch Bildung nichts, weil diese Arbeiten einfach verschwinden. Dagegen werden im Handwerk durch digitale Technologien ganz neue kreativ orientierte Handwerksdienstleistungen erschlossen. Allein diese drei Beispiele zeigen, wie differenziert man analysieren muss.

Wichtig ist auch das Thema Frauen und gesellschaftliche Arbeitsteilung. Heute reden wir auch in großen Konzernen darüber, dass Führungskräfte, auch weibliche, nicht unbedingt emotionale Intelligenz mitbringen müssen, sondern es wird auch in der Personalführung auf KI-Systeme umgestellt. Ich glaube, dass die gesellschaftliche Arbeitsteilung eine Menge Chancen bietet, nicht nur im Bereich der Flexibilisierung, sondern auch in der Unterstützung pflegerischer Dienste. Aber das ist kein Selbstläufer. Das Gleichstellungspotential ist derzeit noch ein blinder Fleck, weil wir nicht differenziert genug in die einzelnen Berufe hineinschauen.

Ein letzter Punkt noch zu den Stichworten Solidarität und gesellschaftliche Gerechtigkeit: Wir müssen höllisch aufpassen, dass das, was wir als mögliche Flexibilitätsgewinne der einen Berufsgruppe feiern, nicht auf der anderen Seite zur neuen Flexibilitätsumutung für Beschäftigte in anderen Branchen, die vielleicht genauso Frauen betreffen, wird.



Michaela Evans

### Statement Prof. Dr. Swetlana Franken, Fachhochschule Bielefeld

Wir als Denkfabrik arbeiten an vielen Projekten, die sich mit den Auswirkungen der Industrie 4.0 auf die Arbeitswelt befassen. Wir machen auch viele Projekte zum Thema Frauen insbesondere als Führungskräfte in der Digitalisierung. Frauen neigen dazu, sehr engagiert und fleißig zu sein und sich selbst auszubeuten, wenn sie keine begrenzte Arbeitszeit haben. Aber sie erhalten nicht die not-



Prof. Dr. Swetlana Franken

wendige Anerkennung. Das sieht man an ihrem geringen Anteil an den Führungskräften insgesamt in Deutschland und insbesondere in der Industrie 4.0. Hier sind die Frauen mit 7,2% in Entscheidungspositionen noch geringer als im Durchschnitt repräsentiert. Positiv ist, dass es sich ändert. Die jungen Frauen zwischen 25 und 34 machen mittlerweile 36,8% der Führungskräfte aus, das macht mich optimistisch. Weiterhin haben wir in unseren Studien festgestellt, dass Frauen zwar weniger digital kompetent sind und weniger Interesse an Technik haben als die Männer. Gleichzeitig nutzen Frauen die digitale Technik, wenn es um ihre Karriere, um ihre Weiterbildung geht.

Wir haben bereits darauf verwiesen, dass die Transformation der Technik Auswirkungen auf die Arbeitswelt hat. Frau Buntenbach hat gesagt: „Arbeitszeiten müssen zum Leben passen“. Wir bei der Denkfabrik gehen noch einen Schritt weiter und sagen: „Technik muss zum Menschen passen“. In der Regel ist es so, dass erst die Technik (von Männern) entwickelt und eingeführt wird. Und dann analysieren wir, wie es sich auf die Organisation auswirkt und was geändert werden muss. Und dann zum Schluss müssen die Menschen weitergebildet und qualifiziert werden. Lassen Sie uns diese Problematik anders betrachten. Welche Technik brauchen Männer und Frauen, Ältere und Jüngere, Deutsche und Migranten. Wenn wir dabei wirklich den Menschen in den Vordergrund stellen, dann entwickeln wir entsprechende Arbeitswelten und Arbeitsorganisationen und finden die Technik, die dazu passt. Und deswegen sage ich, dass Frauen digitale Transformation gestalten sollen.

51% aller Hochschulabsolventen/innen sind Frauen und haben einen besseren Abschluss. Außerdem besitzen Frauen Soft Skills, die zunehmend wichtiger werden. Ich sehe, anders als Michaela Evans nicht, dass Führung durch Künstliche Intelligenz ersetzt wird. Meiner Meinung nach werden Führungskräfte die Vorteile

von KI nutzen, um Routinen zu erleichtern. Aber kreative und kommunikative Aufgaben werden weiterhin von Führenden ausgeführt. Und für diese Führung brauchen wir Soft Skills wie Empathie, Teamfähigkeit, Beziehungsorientierung. Und das heißt, Frauen, denen diese Eigenschaften zugesprochen werden, das sind die Arbeitskräfte der Zukunft. Wir müssen das auch so kommunizieren.

Die Flexibilisierung der Arbeit, sie kann unser Leben erleichtern oder auch erschweren. Und das heißt, dass es keine Automatismen gibt. Wir müssen dabei aufpassen, dass wir mitgestalten. Also mein Statement: Digitale Transformationen braucht Chefinnen.

### Talkrunde

**Almut Rademacher:** Vielen Dank für diese spannenden Statements. Ich würde gleich gerne anschließen an die Thematik der Soft Skills. Häufig wird Frauen in der Debatte das Beherrschen von Soft-Skills zugeschrieben: sie sind empathisch, sie können Change-Prozesse besser moderieren und die Menschen mitnehmen. Ich stelle an die Runde die Frage: Müssen Frauen sich mehr an die machtbesetzte Männerwelt angleichen? Oder können wir auch auf ganz anderen Wegen zu Veränderungen kommen und die Chancen der Digitalisierung im Hinblick auf Partizipation und Transparenz nutzen? Wie können wir damit eigentlich umgehen?

**Swetlana Franken:** Wenn man über Grundlagen der Autorität in einer Führungsposition diskutiert, werden normalerweise formale Autorität, fachliche Autorität, persönliche Autorität unterschieden. Ich glaube, Männer neigen vor allem dazu, formale Autorität zu besitzen, Stichwort Pokerface. Frauen können das durch fachliche und persönliche Autorität erreichen. Meiner Meinung nach brauchen wir uns auf keinen Fall zu verwandeln, sondern sollten einfach anders Macht ausüben. Macht wird nicht überflüssig, sie wird auch weiterhin bestehen, aber weniger auf Grund der Position, sondern mehr auf Grund der Expertise und menschlichen Eigenschaften. Und das ist unsere Stärke als Frauen.

**Annelie Buntenbach:** Frauen müssen in einer digitalisierten Welt nicht nur viel mitbringen, sondern auch wirklich an führender Stelle mitgestalten. Man kann und muss hier ermutigen und Wege ermöglichen.

Es wäre ja schön, wenn Macht keine Rolle mehr spielen würde. Ich sehe das nicht so. Macht erscheint teilweise in anderer Form. Nehmen wir das Beispiel Projektarbeit. Die Leute bekommen einen Auftrag, den sie in festgelegter Frist in Eigenverantwortung bearbeiten, oft mit zu geringen Ressourcen. Man zeigt, was man kann und liefert das Projekt fertig in der gesetzten Frist ab, erhält dann eine schicke Belobigung und dann kommt das nächste Projekt. Das kann zu Burnout führen. Deswegen bin ich ein wirklicher Fan davon, dass beim Arbeitszeitgesetz klar ist, wir brauchen auch ununterbrochene Ruhezeiten.

**Ellena Werning:** Wir müssen die Ebenen, die sich immer wieder vermischen, unterscheiden. Das eine ist die Technologie, die wir haben. Wir können nicht immer mit der Frage nach dem Nutzen beginnen und dann die Technologie entwickeln, so läuft die Welt nicht. Wenn wir uns die KI ansehen, wir in Europa spielen überhaupt keine Rolle mehr. Die Chinesen und Amerikaner haben das Rennen entschieden. Und wenn wir noch eine Rolle spielen wollen in dieser Welt, müssen wir das Ding mitgehen.

Und zum Thema Frauen und Männer finde ich diese Diskussion „Wer kann was besser“ so überflüssig. Ich glaube, es gibt weder die Frau noch gibt es den Mann. Es kommt auf die Persönlichkeit an. Ich finde es wichtig zu sagen, Digitalisierung schafft erstmal die Möglichkeit, dass beide teilhaben können. Natürlich finde ich es gut, wenn Frauen Verantwortung tragen. Ich finde aber nicht, dass wir auf diese Vergleichsebene gehen dürfen und wir sollten uns kritisch fragen: Machen es Frauen besser? Ich sehe zum Beispiel die Gefahr, dass Frauen ihre Erfahrungen übertragen. Über 60% der Frauen sind der Überzeugung, dass sie doppelt so viel leisten müssen wie ein Mann. Wenn eine Frau in der Führungsposition jetzt jemanden befördern soll, besteht die Gefahr, dass sie genauso viel von anderen erwartet, wie sie es von sich gewohnt ist.

**Michaela Evans:** Weil jetzt gerade das Stichwort Personalarbeit fiel. Ich stelle mir die Frage, wie wandeln sich eigentlich Formen der Macht. Und ist am Ende nicht der Algorithmus das Instrument, durch das Macht mit einprogrammiert und fortgeschrieben wird. In der Personalarbeit haben wir keinen Beleg dafür, dass durch Algorithmen Personalarbeit gleichstellungsorientierter wird, weil es immer an der Frage liegt, wie ist das Ding programmiert. Da wird Macht einprogrammiert und es ist noch lange kein Gleichstellungsprojekt, nur weil es technikgestützt läuft und nicht mehr in den klassischen Formen der Personalauswahl. Das zweite, was mich wirklich etwas aufregt ist, wir sind gerade auch hier dabei, dieses ganze Thema Digitalisierung, Frauen in der Arbeitswelt zum Eliteprojekt zu machen. Es geht doch nicht nur

um Führungskräfte und es geht doch nicht immer um Chefinnen. Aber es geht um ganz viele Bereiche, in denen Frauen heute beschäftigt sind. Viele Frauen haben Angst davor, was mit ihrem Arbeitsplatz in Zukunft passiert.

**Almut Rademacher:** Kennen Sie ein gutes Beispiel, wie es gelungen ist, die Menschen von Anfang an in den Transformationsprozess einzubinden?

**Swetlana Franken:** Auf einer Konferenz habe ich Beispiele über die Einführung von VR-Brillen gehört. Bei einem Automobilproduzenten hat man 100 VR-Brillen gekauft, die dann in der Produktion eingesetzt worden sind. Anschließend hat der Betriebsrat interveniert, weil es gesundheitsschädlich und ermüdend sei, die Brillen acht Stunden täglich zu tragen. Nun liegen alle Brillen im Lager. Bei einem anderen Unternehmen wurden erst verschiedene Varianten wie Tablet, Brille oder Smartphone von den Beteiligten getestet. Die Menschen, die diese Geräte nutzen, wurden gefragt und anschließend bei der jeweiligen Nutzung beobachtet und Erfahrungen erhoben. Erst nach diesem Schritt wurden dann Tablets für alle beschafft und sind nun im Einsatz.

**Annelie Buntenbach:** Ich finde das ist ein gutes Beispiel dafür, wie es dann auch klappen kann. Es müssen einfach diejenigen, die damit arbeiten sollen, gefragt und einbezogen werden. Da muss auch der Betriebsrat mit an den Tisch und dann kann man das zusammen gut entwickeln. Jeder weiß dann, zu welchem Zweck etwas gemacht wird. Und man hat die Möglichkeit, Einfluss zu nehmen

**Almut Rademacher:** Frau Buntenbach, ich habe gesehen, dass Sie bei den Lern- und Experimentierräumen des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales von Anfang an dabei waren. Das Thema treibt uns ja auch alle schon länger um. Können Sie daraus schon etwas berichten?



Michaela Evans, Annelie Buntenbach, Prof. Dr. Ellena Werning, Prof. Dr. Swetlana Franken und Almut Rademacher



Almut Rademacher

**Annelie Buntenbach:** Das funktioniert so, dass man Projekte macht, an denen Unternehmen, Gewerkschaften und Betriebsräte unter wissenschaftlicher Begleitung beteiligt sind. Das Ziel ist, gute Ergebnisse entsprechend weiterzuerweitern. Es gibt im Moment noch nicht den ganz großen Rücklauf. Aber das werden wir genauso im Auge behalten wie die Forschungsprojekte im Bereich Arbeitsforschung zum Thema: Wie verändert die Digitalisierung die Arbeitswelt. Aber das hat Laufzeiten von 3 bis 4 Jahren bis man spannende Ergebnisse hat.

**Michaela Evans:** Wir machen so ein Experimentierraumprojekt im Krankenhaus. Es geht um die sozialpartnerschaftliche Gestaltung betrieblicher Digitalisierungsstrategien. Davon sind Krankenhäuser zum Teil noch sehr weit entfernt. Eine der wichtigsten Erfahrungen ist es, das Thema Digitalisierung nicht nur immer aus der Akzeptanzperspektive sehen zu dürfen. Worum es geht, ist das Aneignen und aus der berufsfachlichen Perspektive zu sagen, welche Technik brauchen wir, welche nützt uns was. Und die andere spannende Erfahrung ist, dass selbst IT-ler im Unternehmen oder die Geschäftsführung zum Teil nicht wirklich wissen, wie man einen Digitalisierungsprozess umsetzt, weil es immer nur als Technikprojekt gedacht wird. Alles, was mit Qualifizierung und Arbeitsorganisation zu tun hat, wird nicht mitgedacht.

**Ellena Werning:** Also ich würde sagen, auch hier sind es immer Einzelbeispiele und ich glaube auch gerade dieses Thema: wie nehmen wir Menschen mit? ist gerade ein großes Diskussionsthema. Aber ist das denn jetzt neu? Es war schon immer so, dass die Belegschaft Neuerungen mittragen und ihre Ideen von Anfang an mit einbringen sollte. Das ist der Sinn einer modernen Führungsphilosophie.

Das ist ein ganz großer Prozess, aber das können wir nur sukzessive umwandeln. Der Grundgedanke ist, am Anfang zu beobachten,

was braucht der Kunde, worüber reden wir eigentlich. Und das müssen wir auch verstärken. Digitalisierung ist nämlich auch ein Mindset, das bei allen umgesetzt werden muss.

**Almut Rademacher:** Es gibt seit einiger Zeit diese „New Work Bubble“ Themen. Es geht darum, die Arbeitsformen an die Digitalisierung und die jetzige moderne Welt anzupassen. Die Stichworte sind Mitbestimmung, Partizipation, selbstverantwortliches Arbeiten, Home-Office. Es gibt Unternehmen, die legen offen, wer was verdient, die wählen jedes Jahr neu den Chef. Ist das nicht eine Chance auch für die Gesellschaft insgesamt eine andere Art der Arbeitswelt zu finden?

**Annelie Buntenbach:** Eine Beteiligung auf Augenhöhe ist absolut wichtig, doch man darf sich nicht vormachen, dass dahinter keine Machtverhältnisse mehr lägen. Der Anspruch auf Teilhabe muss wirklich mit entsprechenden Rechtsansprüchen unterlegt sein und mit den entsprechenden Ressourcen, gerade wenn es um Qualifizierung geht. Man muss viel mehr investieren in Bildung und Ausbildung am Anfang, aber auch in die Möglichkeit, sich im Laufe des Arbeitslebens weiterzubilden. Ich sage das vor dem Hintergrund, dass Digitalisierung vielen Menschen Angst macht, weil Qualifikationen ihren Wert verlieren, und weil sie vielleicht irgendwann ihren Job verlieren. Es geht darum, die Menschen zu unterstützen, bevor sie abstürzen und in der Arbeitslosigkeit landen. Ich glaube, da haben wir noch eine ganze Menge zu tun, um das auch wirklich hinzukriegen.

**Almut Rademacher:** Welche Arbeitsplätze werden durch Maschinen ersetzt? Wo entstehen Neue? Profitieren Frauen oder sind sie eher benachteiligt?

**Ellena Werning:** Es werden Arbeitsplätze wegfallen in Bereichen, die wir durch Maschinen substituieren können. Es werden Bereiche dazukommen, die wir noch nicht kennen. Wie das Verhältnis ist, wissen wir nicht. Soziale Interaktionen – ja, wir sind Menschen und insofern wird das wichtiger und was Sie ansprechen, mit den unterschiedlichen Schulkonzepten, ist das Thema Individualität. Individualität im Zugang zu Bildung. Und das wird sich auf jeden Fall in die Richtung entwickeln und das bietet auch die Riesenchance, die Leute mitzunehmen, die unser jetziges Bildungssystem einfach abhängt hat. Die Technologie macht es möglich, Dinge leichter zu erlernen. Gerade in den Bereichen, die mit sozialer Interaktion zu tun haben, da wird die Verantwortung steigen.

**Swetlana Franken:** Ich würde das mit dem Qualifikationsniveau verbinden und weniger mit dem Geschlecht. Nach meiner Meinung werden wir eine Sanduhr haben. In der Mitte werden eher Arbeitsplätze verloren gehen. Das sind diejenigen, die standardisierbar sind und deswegen durch Algorithmen, durch KI ersetzt werden. Ganz elementar sind viele Frauen betroffen, z. B. in den Bereichen Buchhaltung, Rechnungswesen, Sekretariat und ähnli-

ches. Im unteren Bereich werden ergänzend zur automatisierten Fabrik, Menschen für elementare Tätigkeiten benötigt werden. Profitieren werden die oberen Ebenen, dort werden neue Jobs entstehen. Das geschieht in kreativ-intelligenten Bereichen, weil die Technik von jemandem entwickelt werden muss. Aber auch sozial-intelligente Tätigkeiten gewinnen an Bedeutung, weil wir in vielen Bereichen Menschen als Partner brauchen, wie in der Bildung, Weiterbildung, auch in allen E-Learning Formaten. Hier gibt es für Frauen gute Chancen. Das heißt, je nachdem, wo wir uns in Bezug auf Qualifikationen bewegen, sind die Chancen und Risiken unterschiedlich.



Michaela Evans und Annelie Buntenbach

**Annelie Buntenbach:** Ich hoffe, dass die Technik und auch die Digitalisierung dazu genutzt werden, um schlechte Arbeitsplätze, den unteren Teil der Eieruhr, zu ersetzen, und stattdessen eine Aufwärtsmobilität am Arbeitsmarkt hinzubekommen, und dass die gering Qualifizierten die Chance haben auf eine andere Perspektive mit mehr Möglichkeiten und Qualifizierung. Deswegen brauchen wir eine Bildungs- und Qualifizierungsoffensive. Mein Interesse ist es, dass wir alle mehr Möglichkeiten haben, den Arbeitsprozess mitzugestalten und bewusster mit Technik umzugehen.

**Michaela Evans:** In der Medizin war es früher so, dass es keine Frauen in der Chirurgie gab, weil die Chirurgie als Knochenarbeit als sehr kraftaufwendig galt. Da hatten Frauen keine Chance. Mit modernen Operationstechnologien konnten Frauen auch das Fach der Chirurgie für sich erobern. Da entstehen ganz viele Möglichkeiten auch für Frauen, ohne jetzt über irgendwelche Kompetenzen zu sprechen.

**Almut Rademacher:** Ich habe ein letztes Anliegen, ich würde gerne mit einer Chance aus dieser Runde rausgehen. Was würden Sie einer Frau, die im Berufsleben steht oder gerne (wieder) einsteigen möchte, mit auf den Weg geben?

**Swetlana Franken:** Ich möchte jeder Frau sagen, dass es wichtig ist, Vertrauen in die eigenen Kräfte und Fähigkeiten zu haben. Es ist auch wichtig in dieser komplexen Welt zu erkennen, dass wir alle, Männer und Frauen, Jung und Alt, unsere besonderen Talente, Kompetenzen und Blickwinkel haben. Deswegen sind wir nur zusammen stark. Also nicht nur Männer für sich, nicht nur Frauen allein ohne Männer, sondern die Mischung macht alles aus.

**Ellena Werning:** Ich rate, nicht zu sagen, „wir müssen hier alles besser haben, irgendwer muss für mich handeln, ich brauche Ressourcen, ich brauche Zeit, ich brauche eine Weiterbildung.“ Ich kann das auch selbst. Also zumindest wir, die hier sitzen, können das selber und anderen müssen wir helfen, das auch zu schaffen. Die Chance ist einfach, wir haben so viel Zugriff auf alles heutzutage. Nutzen wir das doch, nutzen wir die inneren Stärken, das was weiblich ist, was man uns zuschreibt. Damit hat jeder erstmal einen Anker für eine Chance.

**Annelie Buntenbach:** Ich wäre froh, wenn jede und jeder auch diese Chance hätte. Es gibt diejenigen, die haben Chancen, sich das alles selber anzueignen und eine Karriere machen zu können. Es gibt diejenigen, die hängen am unteren Ende fest. Gerade diese müssen wir mit im Blick haben. Da müssen wir eine Spaltung der Gesellschaft verhindern. Das ist das eine. Das zweite ist eine Ermutigung für alle, die sich hier einmischen wollen. Gerade Frauen sollten sich zusammenschließen. Und mir ist es wichtig, dass jede Frau im Kopf hat: Technik ist noch kein Sachzwang.

**Michaela Evans:** Ich möchte einfach nur sagen: Trau dich! Wir hören ganz häufig „Oh, das ist Technik. Das ist kompliziert.“ Das hängt vielleicht auch ein wenig von den Berufen ab, die man im Blick hat. Trau dich und denk immer daran, wer war denn der erste Mensch, der ein Computerprogramm geschrieben hat? Das war eine Frau.

Autorin: Vera Wiehe  
Fotos: Barbara Franke



Vera Wiehe



Erfolgsfaktor: gemischte Teams

# Unternehmenskultur durch Gleichberechtigung geprägt

Frauen in Führungspositionen sind bei der EFB-Elektronik keine Ausnahme, sondern Gang und Gäbe: Die Managementrunde des Bielefelder Unternehmens setzt sich zu 50 % aus Frauen und zu 50 % aus Männern zusammen. Gleichberechtigung ist ein essentieller Bestandteil der Unternehmenskultur. Das gilt nicht nur in Bezug auf das Geschlecht, sondern auch hinsichtlich Hautfarbe, Herkunft oder Religion.

Für diese Entwicklung bedurfte es keinen Druck – weder von innen noch von außen. Vielmehr wird dies im Unternehmen als Selbstverständlichkeit gelebt, sodass sich dieser Grundgedanke von der Geschäftsleitung über die Führungsebene bis hin zu den Teams zieht.

## **Karrierechancen und Familie: Beide Geschlechter werden unterstützt**

Ein erfolgreiches Prinzip ist die fachliche und persönliche Förderung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Dafür gibt es

beim Bielefelder Spezialisten für Gebäudeinfrastruktur verschiedene Programme, Seminare und Weiterbildungsmöglichkeiten. EFB-Elektronik nimmt unter anderem am Cross Mentoring OWL Programm teil. In diesem Zusammenhang haben sich bereits mehrere erfolgreiche Frauenkarrieren im Unternehmen entwickelt.

Davon abgesehen, gibt es keine gesonderte Förderung für Frauen – beide Geschlechter haben die gleichen Chancen auf Weiterentwicklungsmöglichkeiten. Tatsächlich wird die fachliche und persönliche Förderung in der Praxis von Männern und Frauen gleichermaßen in Anspruch genommen.

Gleichzeitig werden Frauenkarrieren unterstützt, indem Vätern Möglichkeiten geboten werden, Zeit mit der Familie zu verbringen. Insbesondere nach der Geburt des Kindes wird die Flexibilität des Arbeitgebers in Anspruch genommen. Viele Väter nehmen sich Elternzeit oder arbeiten zunächst in Teilzeit.

So können Familien klassische Rollenbilder aufweichen und eine gesunde Work-Life-Balance leben. Durch flexible Arbeitszeitmo-

delle ist es Frauen möglich, nach der Geburt des Kindes – auch auf Führungsebene – wieder früher in den Beruf einzusteigen. Zudem werden Familien bei der Suche nach Kitas unterstützt. In den Teams werden die Kolleginnen und Kollegen über die Ausfallzeiträume vertreten. Und: Auch Führungskräfte nutzen die Möglichkeit, im Rahmen der Familiengründung Auszeiten zu nehmen – egal, ob Mann oder Frau.

### Lieber Frau oder Mann als Abteilungsleitung?

Obwohl sich die meisten Abteilungen aus männlichen und weiblichen Mitarbeitern zusammensetzen, gibt es auch bei EFB-Elektronik homogene Teams. Während die Personalabteilung zum Beispiel ausschließlich in Frauenhand ist, hat IT/Anwendungssysteme nur eine Frau im Team.

Für die Teammitglieder sei das Geschlecht ihrer Abteilungsleitung zweitrangig. Die MitarbeiterInnen legen mehr Wert auf die Charaktereigenschaften. So würde Offenheit, Verständnis und Vertrauen ebenso sehr geschätzt, wie die fachliche Kompetenz. Sie hatten mit männlichen Führungskräften in der Vergangenheit positive und negative Erfahrungen, ebenso mit weiblichen. Dass Männer karriereorientierter seien als Frauen, gehöre zur Vergangenheit – solange das Unternehmen für beide Geschlechter Förderprogramme auf der einen Seite und Möglichkeiten für Auszeiten auf der anderen Seite biete.

In der IT/Anwendungssysteme sehen die männlichen Mitarbeiter ihre weibliche Kollegin als Bereicherung für das Team. Sie habe einen positiven Effekt auf den Zusammenhalt und das Wohlbefinden. Sie schätzen gleichzeitig vor allem die Gelassenheit ihres männlichen Abteilungsleiters – das sei aber laut Team nicht auf das Geschlecht, sondern auf den Typ und die Erfahrung der Führungskraft zurückzuführen.

### Und was denken die männlichen Führungskräfte?

Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeit und Freizeit sowie die persönliche Freiheit, eine Familie zu planen wird von Arbeitnehmern zunehmend gefordert. Gleichzeitig wird das Konzept „Arbeiten nach Anweisung“ zunehmend aufgeweicht. MitarbeiterInnen möchten mitgestalten, sich wohlfühlen und sich mit ihrer Arbeit identifizieren. Harsche Führungsstrukturen, in denen der Chef einen Befehl erteilt und die Mitarbeitenden zu reagieren haben, sterben immer mehr aus. Gleichzeitig werden Personen mit diesem starren Führungsstil weniger.

Die männlichen Kollegen von EFB-Elektronik sind sich sicher, dass sich der Führungsstil nicht nur aufgrund des Geschlechts unterscheiden lässt. Dieser sei eher vom Bereich und der Persönlichkeit der Führungskraft abhängig. Während manche Abteilungs- oder TeamleiterInnen in ihren Bereichen vorrangig mit Dominanz und Wettkampf arbeiten, führen andere ihren Verantwortungsbereich allein durch fachliche Kompetenz.

Dennoch werden die weiblichen Führungskräfte von den männlichen Kollegen generell als kommunikativer und empathischer eingeschätzt. Das sei eine natürliche Veranlagung, die vor allem Frauen zugeschrieben wird. Auch die Lobkultur würde durch weibliche Führungskräfte gefördert.



Elternzeit für Väter und Mütter

Die Überlegung, ob Frauen sensibler oder emotionaler reagieren, hat sich dagegen im Allgemeinen nicht bestätigt. Frauen werden schon lange nicht mehr als das schwache Geschlecht gesehen. Dafür gibt es in der Gesellschaft und auch im Unternehmen selbst zu viele Erfolgsgeschichten, die dieses Klischee entkräften. Karriere ist für jeden möglich. Dass es ein gemischtes Führungsteam bei EFB-Elektronik gibt, wird durchgehend als positiv empfunden. Das fördere die offene, konstruktive Unternehmenskultur, in der man immer weiter weg vom Schubladendenken rückt und nicht das Geschlecht, sondern die Persönlichkeit in den Vordergrund stellt.

### Unternehmensbeschreibung

Die EFB-Elektronik GmbH gehört zu den führenden Herstellern und Systemanbietern für Netzwerk- und Sicherheitstechnik sowie für industrielle Systemlösungen. Die Expertise des Bielefelder Unternehmens reicht von strukturierter Verkabelung über zertifizierte High-End Produkte für Data Center bis hin zu individuellen Entwicklungen im Auftrag von Industriekunden. Vom Hauptsitz in Bielefeld/Deutschland aus, ist EFB-Elektronik weltweit tätig. Zu den Kunden zählen Top-Adressen der IT- und Sicherheitsbranche sowie mittelständische und große Unternehmen. EFB-Kunden profitieren von einem internationalen Netzwerk, in dem das Unternehmen als Mitglied der leistungsstarken TKH Group aus den Niederlanden mit über 5.500 Mitarbeitern weltweit und internationalen Fertigungsstätten agieren. Die EFB-Gruppe ist europaweit mit 260 Mitarbeitern an acht Standorten vertreten. Neben fünf Orten in Deutschland gibt es weitere Tochtergesellschaften in Istanbul, Kopenhagen und Wien.



Ann-Christin Mittag

## Zwillinge und Leitungsfunktion: Eine wahre Win-Win-Situation

---

„Ich nutze Chancen, die sich mir bieten!“ Mit dieser Haltung hat Ann-Christin Mittag schon als junge Frau Karriere gemacht. Zielstrebig und konsequent hat sie für ihren beruflichen Aufstieg gearbeitet. Seit 2018 ist die Bielefelderin Abteilungsleiterin Kreditanalyse und -betreuung bei der Sparkasse Bielefeld. 2016 und 2017 hat sie am Frauenförderprogramm ihres Arbeitgebers teilgenommen. Das Ziel dieses Programms: Frauen für Führungspositionen zu interessieren und zu qualifizieren und damit den Anteil der weiblichen Führungskräfte in der ersten und zweiten Führungsebene zu erhöhen.

Sie gehörte schon immer zu den Ehrgeizigen, brachte gute Schulnoten nach Hause, wollte weiterkommen. Bereits als 19-Jährige wusste Ann-Christin Mittag, dass sie Karriere machen wollte – ohne ganz genau zu wissen, was „Karriere“ eigentlich sein sollte, „ich hatte keinen konkreten Plan“. Der kaufmännische Bereich interessierte die 1986 in Bielefeld geborene und in

Schloß Holte groß gewordene Gymnasiastin, die die Hans-Ehrenberg-Schule in Sennestadt besucht hat. „Aber einfach nur BWL studieren und dann mal sehen, was kommt“, war nicht ihre Sache. Sie wollte den Praxisbezug – und bewarb sich unter anderem bei der Sparkasse Bielefeld, bei der sie im August 2006 als Auszubildende mit dem Ziel Bankkauffrau landete.

In den folgenden zehn Jahren nutzte sie wohl überlegt die Chancen, die sich ihr boten. In der Filiale Beckhausstraße war sie Privatkundenberaterin, arbeitete danach als Trainee im Kreditbereich in der Sparkassenzentrale. Es folgten zwei Jahre als Immobilienfinanzierungsberaterin im neuen ImmobilienCenter in der City. Parallel zum Job investierte sie in ihre Weiterbildung. Erst drei Jahre Fernstudium an der Hochschule der Sparkassenfinanzgruppe in Bonn, die sie mit dem Bachelor of Science abschloss. In der Zeit war ihre Stelle auf 80 Prozent reduziert. Unmittelbar danach, von April 2013 bis April 2016, machte sie an der Fernuniversität

in Hagen den Master of Science in Wirtschaftswissenschaften. Wie sie das stramme Programm all die Jahre über geschafft hat? Weiß sie heute selbst nicht mehr so genau. Eine gute Organisation, ganz sicherlich. Außerdem: „Ich hab mich nicht kirre machen lassen.“ Und dann war da auch noch das familiäre Umfeld, ihr Mann, der sie und ihre Ambitionen gerne unterstützt und sie immer motiviert.

In der Sparkasse hatte sie unterdessen die nächste Karrierestufe erklommen. Ihre unmittelbare Vorgesetzte, die Leiterin Immobilienfinanzierungen, war schwanger. Die Leitungsfunktion war vertretungsweise zu besetzen. Ann-Christin Mittag ergriff die Chance, für sich zu testen, „ob ich Leitung will und kann.“ Für zweieinhalb Jahre übernahm sie diese Aufgabe, danach war die erst 30-Jährige bereit für den nächsten Schritt. Der Leiter Firmenkundenservice ging in Ruhestand, die Stelle war ausgeschrieben. Die frisch gebackene Master of Science bewarb sich und übernahm im Juli 2016 ihre neue Aufgabe.

Nie hat die Sparkassenfrau das Gefühl gehabt, den Arbeitgeber wechseln zu müssen, um etwas Neues kennenzulernen. Sie erfuhr Förderung, bekam Chancen, nutzte diese und profitierte von professioneller Unterstützung auf vielen Ebenen. So konnte sie sich aus heutiger Sicht der eigenen Stärken bewusst werden und auch wohlkalkulierte Risiken eingehen. Den berühmten Masterplan für sich selbst hatte sie nie, „da ticken Frauen vielleicht anders als Männer.“ Wohl ging es ihr immer um die Chance der persönlichen Weiterentwicklung und um neue, spannende Herausforderungen – und so übernahm sie im Januar 2018 die Abteilungsleitung Kreditanalyse und -betreuung, zu der rund 40 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gehören.

Mit ihrem Team hat sie ab Sommer 2018 intensive Gespräche geführt. Zuvor machte sie Termine bei ihrer direkten Führungskraft. Der Grund: Bei Ann-Christin Mittag kündigten sich Zwillinge an, ein Junge und ein Mädchen. Mit ihrem Mann war sie sich immer einig gewesen, dass beide Kinder wollten. Im Unternehmen hatte sie nie ein Geheimnis daraus gemacht, dass sie nicht nur Beruf, sondern auch Familie haben möchte: „Viele Frauen, die Mütter werden wollen, scheuen sich vor einem nächsten Karriereschritt mit dem Hinweis, dass das mit kleinen Kindern doch gar nicht geht. Mein Mann und ich sehen das anders.“

Überaus positiv empfindet sie das Verhalten ihrer direkten Führungskraft, mit der erste Pläne für ihre Auszeit diskutiert wurden. „Nur durch die gute Unterstützung meines Vorgesetzten und die kollegiale Bereitschaft im Führungsteam, zeitweise zusätzliche Aufgaben zu übernehmen, konnte ich mit guten Gefühlen meine Auszeit planen.“

Der Plan wurde im Winter 2018/19 gefasst. Sie geht in Mutterschutz, bleibt dann sechs Monate zuhause und kommt nach acht Monaten zurück in ihre Leitungsfunktion. Zunächst mit 65 Prozent oder 25 Stunden, danach mit 30 Stunden. Wenn sie wieder arbeitet, bleibt ihr Mann für sechs Monate zuhause, auch das sorgfältig abgestimmt mit seinem Arbeitgeber. „Und dann werden wir sehen“, ist die junge Mutter optimistisch. Auch, weil sie auf die beiden Großelternpaare zählen kann, die Unterstützung zugesagt haben.

Und die Reaktionen der Kolleginnen und Kollegen? Gratulationen und das Angebot, die junge Mutter zu unterstützen. „Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist es vor allem wichtig zu wissen: Was ist der Plan?“ Und so hat sie viele Gespräche geführt, ihr Streben nach Vereinbarkeit von Familie und Beruf erklärt und immer wieder betont, dass sie die Leitungsfunktion behalten will.

Natürlich funktioniert das alles nur, wenn es im Unternehmen hoch bis zur Vorstandsebene einen Konsens darüber gibt, dass Führung in Teilzeit geht und dass es Sinn macht, Frauen an Bord zu halten, in die das Unternehmen ja schließlich jahrelang investiert hat. Dies auch vor dem Hintergrund, dass eine junge Frau wie Ann-Christin Mittag noch mehr als 30 Berufsjahre vor sich hat.

Ob alles so kommt, wie der große Plan in der Theorie vorgibt, wird sich weisen. Die junge Mutter ist jedenfalls zuversichtlich. Und die Sparkasse Bielefeld hat eine engagierte Führungskraft, die sehr wohl weiß, dass ihr Arbeitgeber sie schätzt und ihr und der Familie entgegen kommt. Eine Win-Win-Situation, die für beide Seiten Vorteile bringt.

Autorin: Susanne Schaefer-Dieterle

---

## Unternehmensbeschreibung

### Individuelle Förderung

Das Frauenförderprogramm der Sparkasse Bielefeld gibt es seit 2016. Es geht um die individuelle Stärkung von Frauen und gleichzeitig – für Frauen wie für Männer – um die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Das öffentlich-rechtliche Kreditinstitut tritt damit auch den Beweis an, dass Karriere und Familie kein Widerspruch sein müssen. Und dass Führung in Teilzeit möglich ist.

Ziel des Frauenförderprogramms ist es, mehr Frauen für Führungspositionen zu interessieren und sie in ihrer individuellen Weiterentwicklung zu unterstützen. Die Sparkasse Bielefeld will perspektivisch mehr Frauen in Führungspositionen bringen, derzeit liegt der Anteil bei knapp einem Drittel.

Das Programm dauert zwei Jahre, der zweite Durchlauf mit fünf Teilnehmerinnen ist 2018 gestartet. Beim ersten Durchlauf waren sieben Mitarbeiterinnen dabei, Ann-Christin Mittag war anfangs die einzige, die bereits Führungserfahrung hatte. Sie übernahm zusätzlich zum breit angelegten Seminar-, Workshop- und Trainingsprogramm eine Mentorin-Funktion für eine Teilnehmerin ohne Führungserfahrung plus eine Projektleitung.

Im Verlauf des Förderprogramms hat eine zweite Teilnehmerin eine Führungsaufgabe übernommen. Drei weitere Mitarbeiterinnen werden bis Mitte des Jahres 2019 Führungskraft. Mitarbeiterinnen können sich für das Programm bewerben, die Besetzung erfolgt auf Basis einer Potenzialanalyse. Natürlich gibt es auch Empfehlungen von Vorgesetzten.

[www.sparkasse-bielefeld.de](http://www.sparkasse-bielefeld.de)



Frauen in Führung: bei Diamant Software ist dies seit Jahren gelebter Alltag.

# Die Zusammensetzung des Teams steht im Vordergrund

Qualität, Innovation und gute persönliche Beziehungen, sind die Maximen, die beim Softwarehersteller Diamant Software aus Bielefeld schon immer den Takt angeben. Neben den internen Strukturen muss eine der wichtigsten Ressourcen im Unternehmen ganz besonders auf diese „neue“ Arbeitswelt reagieren: die Mitarbeiter.

## Strategie für die Zukunft: Wachstum

Als Hersteller von Software für Rechnungswesen und Controlling agiert Diamant Software seit beinahe vier Jahrzehnten sehr erfolgreich am Markt. Das Unternehmen wächst stetig und um dieses Wachstum auch langfristig gewährleisten zu können, schaut

das Unternehmen regelmäßig hinter die Kulissen. Strukturen, Prozesse und allen voran die Potenziale der Mitarbeiter sind die Schwerpunkte dieser Beobachtung. In welche Richtung müssen Kompetenzen erweitert werden? Welche Fähigkeiten müssen bei neuen Kolleginnen und Kollegen vorhanden sein? Auch das Thema Führung wird nicht außen vor gelassen. So erhöhte man beispielsweise die Ebene der Führungskräfte von 8 auf 16 Personen, um die Führungsspanne zu reduzieren und die Stärken der Mitarbeitenden noch mehr in den Fokus rücken zu können. Ein positiver Nebeneffekt: der ohnehin schon hohe Anteil der weiblichen Belegschaft führte zu mehr weiblichen Führungskräften.

### Jeder macht, was er am besten kann

Nicht nur dieses Vorgehen zeigt, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Diamant Software besonders im Vordergrund stehen. Wer Sinn in seiner Aufgabe sieht, füllt diese auch motiviert aus. Wer zu seiner Aufgabe passt, hat lange Freude daran. Besonders das Umfeld der Herstellung und Vermarktung erklärungsbedürftiger Produkte lebt von Spezialisten, die möglichst lange im Unternehmen bleiben. Entsprechend stehen die persönlichen Stärken bei der Aufgabenverteilung des Bielefelder Unternehmens besonders im Vordergrund. Neben dem Stellenbild gibt es für jeden Mitarbeiter ein Anforderungsprofil, in dem die fachlichen, methodischen und sozialkommunikativen Kompetenzen für eine Stelle festgehalten sind. Auf Basis dieser Profile wird die persönliche Entwicklung im Unternehmen geplant und begleitet. Neben der fachlichen Bewertung sollten sich die Personen aber vor allem mit den Werten bei Diamant Software identifizieren. „Kulturbeauftragte“ im Unternehmen haben die Aufgabe, die Unternehmenskultur stetig auf Mitarbeiterebene zu festigen.

### Diamant ist ein attraktiver Arbeitgeber: genderunabhängig

Nicht nur ein Blick auf den aktuellen Score einer bekannten Bewertungsplattform für Arbeitgeber zeigt: Diamant ist überdurchschnittlich beliebt bei Mitarbeitern und Bewerbern gleichermaßen. Ein Arbeitgeber mit einem guten Mix verschiedener Altersklassen, kultureller Hintergründe und beruflicher Karrieren. Ein vertrauensvoller Umgang und gegenseitige Wertschätzung sind die wichtigsten Grundlagen hierfür und das ist täglich spürbar – von der Werkstudentin bis zum CEO. Jeder Mitarbeitende genießt viel Freiraum und agiert eigenverantwortlich im eigenen Fachbereich. Der Förderung der eigenen Fachkompetenz wird ein hoher Stellenwert beigemessen. Der wirtschaftliche Erfolg stellt sich damit fast von selbst ein. Flache Hierarchien und Vertrauen sind für die „Diamanten“ gelebter Alltag. Dazu kommt die Möglichkeit, auf verschiedenste Wege Feedback geben zu können, auch direkt an die Geschäftsführung in einem Gespräch auf Augenhöhe. Bei all diesen Qualitäten wird auch auf das Drumherum große Sorgfalt gelegt. Das Bistro mit täglich frisch zubereiteten Gerichten wurde kürzlich mit der „Job&Fit“-Zertifizierung der Deutschen Gesellschaft für Ernährung ausgezeichnet. Ein Sportraum und vielfältige Angebote fördern die Gesundheit jedes einzelnen. Das Rezept geht im wahrsten Sinne des Wortes auf: wer bei Diamant ist, bleibt in der Regel überdurchschnittlich lange im Unternehmen.

### Die perfekte Mischung im Team

Diversität ist ein großes Erfolgsrezept für die Teamzusammenstellung bei Diamant Software. Der Anteil an weiblichen Mitarbeitern hat schon immer der Angebotsverteilung am Arbeitsmarkt entsprochen und bewegt sich konstant um 50%. Neben dem Zusammenwirken unterschiedlichster Erfahrungslevel und fachlicher Kompetenzen sind hierfür allen voran die sozialen Kompetenzen verantwortlich. Auch wird eine Maxime des Unternehmens gelebt: wer eine Quote

braucht, hat in der Vergangenheit etwas falsch gemacht. Besonders in Bereichen wie Kommunikation und Konfliktbewältigung profitieren die Teams bei Diamant Software von der schon immer vorhandenen „guten Mischung“. Letztendlich profitiert die Effektivität des Teams durch schnellere Ideenfindung und ein gutes Zeitmanagement, um nur Beispiele zu nennen. Grundsätzlich gab und gibt es bei Diamant Software keine Gender-Unterschiede. Die Aufgabe und das Ziel stehen klar im Mittelpunkt.

### Fight for Talents auf Ostwestfälisch

Es ist ein Dauerthema in OWL, ganz besonders in Zeiten des IT-Fachkräftemangels: wie bekommt man Talente in die Region? Selbst die unspezifische Suche in einer großen Online-Stellenbörse wirft knapp 400 offene Stellen auf. Wie kann man als Unternehmen gegen die große Konkurrenz herausstechen? Auch hier ist es eher eine gute Mischung als ein Patentrezept, das gut für Diamant Software funktioniert. Dazu gehört zum einen das bereits beschriebene, selbstbewusste Auftreten als Arbeitgeber. Neben allen Benefits, die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf den ersten Blick auffallen, punkten die Bielefelder vor allem durch Transparenz und eine sehr gut funktionierende Kommunikation im Unternehmen. Geschäftszahlen sind kein Geheimnis bei Diamant und die kaum vorhandenen Hierarchien sorgen für die notwendige Durchlässigkeit von oben nach unten. Ein weiterer Punkt ist die nachhaltige Schulung und Förderung der Mitarbeiter: Stichwort „langfristige Bindung“. An der Steigerung der Bekanntheit des Unternehmens wird ohnehin stetig gearbeitet, sei es als Partner der Initiative „Das kommt aus Bielefeld“ oder durch bekannte Benchmarks wie die Top100 oder Top-Job-Initiativen. Hinzu kommt ein frühzeitiges Networking mit Hochschulen in der Region.

Autor: Marco Maritschnigg

---

## Unternehmensbeschreibung

Diamant Software ist seit fast 40 Jahren der Spezialist für Rechnungswesen- und Controllingsoftware im Umfeld führender Unternehmenslösungen.

Die Kunden schätzen Diamant Software als fachlich kompetenten, unabhängigen sowie wirtschaftlich verlässlichen Partner. Diese Verlässlichkeit wird durch eine überdurchschnittlich hohe Kundenbindung und Kundenzufriedenheit dokumentiert.

[www.diamant-software.de](http://www.diamant-software.de)

---



(v.l.n.r.): Ayça İçingir, Norbert Rotter und Simone Grudas

## Gender Diversity: Business Women's Network bei itelligence Deutschland

In Deutschland engagiert sich eine große Anzahl von Mitarbeiterinnen des führenden SAP-Beratungshauses itelligence AG in der Initiative „Business Women's Network“. Die Initiative teilt sich dazu auf in vier aktive Communities, in „itelligence & Familie“, „Führungskraft Frau“, „Branding & Identifikation“ sowie „Business Women & Networking“ und schafft bei itelligence Aufmerksamkeit für wichtige Gender Diversity-Themen.

Die Idee zum Business Women's Network bei itelligence entwickelte sich aus einer Veranstaltung der „Women Inspire NTT DATA“-Initiative (WIN), ein Netzwerk der itelligence AG, der Konzernmutter NTT DATA und weiteren Tochterunternehmen. Unterstützt werden die Initiatorinnen bei itelligence von Beginn an von Norbert Rotter, Vorstandsvorsitzender der itelligence AG – NTT DATA Business Solutions, Dr. Michael Dorin, Finanzvorstand itelligence AG – NTT DATA Business Solutions und Dieter

Schoon, Executive Vice President Global People, itelligence AG – NTT DATA Business Solutions.

### Hintergrund – Es begann in Berlin

Die „Women Inspire NTT DATA“-Initiative“ startete im Oktober 2016 in Berlin auf dem Global NTT DATA Summit, dem weltweiten Strategie-Treffen des NTT DATA Konzerns. Die Eröffnung des Summits begann mit einem Appell von Ilka Friese, CFO NTT DATA Deutschland, und Ayça İçingir, Global Head of Sales Portfolio Enablement zur Bedeutung von Diversity und Frauen in Führungspositionen. „Der mangelnde Anteil von Frauen in Führungspositionen hatte uns in einem ersten Schritt dazu veranlasst, die Women Inspire NTT DATA Initiative ins Leben zu rufen und beim Top-Management von NTT DATA um Sponsoring zu werben. Auf diesen Appell hin bekamen wir nicht nur den Applaus

des Top-Managements, Kaz Nishita, damals Senior Vice President von NTT DATA, sondern auch das entsprechende Signal für weitere Unterstützung“, so İçingir weiter.

### **Inspiration aus Tokyo**

Erlebte Wertschätzung, vertiefter Erfahrungsaustausch, Inspiration und viele gute Ideen: Mit diesen Worten lässt sich das erste zweitägige WIN-Netzwerkmeeting dann Anfang Mai 2017 in Tokio charakterisieren. Insgesamt 25 Frauen aus Reihen der itelligence und anderen internationalen Unternehmen von NTT DATA waren auf Einladung von Kaz Nishita in Tokio zusammengekommen. Das Treffen bot den Frauen eine exzellente Möglichkeit, sich zu vernetzen und voneinander zu lernen. Mit von der Partie waren aus der itelligence-Gruppe neben Ayça İçingir und Simone Grusdas, Head of Corporate Finance & Accounting, auch Marie Berg, Director Application & Products, itelligence Schweden. „In Impulsvorträgen stellten die Teilnehmerinnen spannende Projekte sowie Initiativen vor und gewährten dabei Einblicke in ihre (Unternehmens-)Kulturen. Dabei ging es unter anderem um Erfahrungen mit Frauenquoten in verschiedenen Tochtergesellschaften, Herausforderungen in der Vereinbarkeit von Führung, Familie und Beruf sowie um transparente Gehaltsstrategien zur Sicherstellung der Chancengleichheit bei Gehältern“, berichtet Ayça İçingir.

### **Strukturierung und Zieldefinitionen erzeugen Transparenz**

Inspiziert von den Tokio-Impulsen kam es dann zur Gründung des „Business Women's Network“ (BWN) in Deutschland. Und die BWN Netzwerkerinnen begannen das Gender Diversity-Thema weiter auszubauen. „Wir haben bei itelligence Deutschland mit unseren Aktivitäten auf der einen Seite im Management ein Bewusstsein für die Bedeutung, den Business Impact und den Mehrwert des Gender Diversity-Themas. Auf der anderen Seite haben wir genau geprüft, wie wir im Schulterschluss mit dem „People Bereich“, der Personalabteilung von itelligence, Maßnahmen aufsetzen können, um Redundanzen zu vermeiden“, beschreibt Ayça İçingir das Vorgehen.

Um den tatsächlichen Bedarf für das Thema „Gender Diversity“ und die einzelnen Felder darin bei itelligence Deutschland zu ermitteln, wurden in Zusammenarbeit mit der Personal Abteilung von itelligence in unterschiedlichen Unternehmensbereichen und Positionen repräsentativ 25 Frauen zu einem Meeting im Februar 2018 eingeladen. Daraus entstanden vier unterschiedliche Communities. Darüber hinaus wurde das erforderliche Fundament geschaffen, um für Rahmenbedingungen und passende Transparenz zu sorgen, um mit unterschiedlichen Schwerpunkten die Business Women's Network-Initiative von itelligence weiter zu gestalten. Wichtig ist der Initiative, dass die Ziele messbar gemacht werden müssen, um die Entwicklungen, Auswirkung der Maßnahmen und den Fortschrittsgrad transparent zu machen.

---

### **„Business Women's Network“ bei itelligence**

Die Auftaktveranstaltung des „Business Women's Network“ findet am 17. Mai 2019 im Bielefelder Konferenzzentrum der itelligence AG statt. Die Veranstaltung soll alle Frauen, die bei itelligence in Deutschland arbeiten, zusammenbringen, über die Initiative und ihre Fortschritte informieren. Ayça İçingir, Initiatorin der Initiative und Global Head of Sales Portfolio Enablement, SAP Partner Business Manager, wird dabei einleitend über die Hintergründe und die Geschichte des „Business Women's Network“ referieren.

---



### Business Women's Network-Initiatorin

#### Ayça İçingir

Global Head of Sales Portfolio Enablement, Global it.products  
– Sales & Marketing, SAP Partner Business Manager

Ayca İcingir begann ihre Karriere bei der itelligence AG im Marktteam ‚Diskrete Fertigung‘ als Presales Consultant im September 2006. Sie war in zahlreichen Presales-Projekten erfolgreich und trug zur Gewinnung vieler Neukunden bei, parallel zu ihrer Funktion als Beraterin und der Projektleitung in Kundenprojekten. Seit 2012 leitet sie den Bereich Sales Enablement in Deutschland und stellt das Enablement der Vertriebsrollen sicher, ein entscheidender Baustein für den Erfolg des Vertriebs von itelligence. Seit April 2018 verantwortet sie auch weltweit das Sales Portfolio Enablement und ist verantwortlich für Sales und Marketing der itelligence-Eigenprodukte.

### Fordern und Fördern

Eine Community beschäftigt sich speziell mit dem Aspekt „itelligence & Familie“ mit Fokus auf Familienfreundlichkeit. „Das betrifft aber nicht nur Familien mit Kindern, sondern die Fragestellung, wie können Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Sinne einer Work-Life-Balance in unterschiedlichen Lebensphasen unterstützt werden“, erläutert Business Women's Network-Initiatorin İçingir.

Eine zweite Community nennt sich „Führungskraft Frau“ und beschäftigt sich intensiv mit der Fragestellung, was für eine (besondere) Förderung und was für ein Mentoring Frauen wirklich unterstützt, um allgemein in der Karriere und speziell bis ins Topmanagement weiterzukommen.

„Dann haben wir eine dritte Community namens „Branding & Identifikation“, die die Aufgabe hat, sich sowohl mit interner als auch mit externer Kommunikation zu befassen“, so Ayça İçingir. Das umfasst das Thema ‚Frauenfreundlichkeit‘ bei itelligence und damit die Frage, wie attraktiv ist itelligence für Frauen als möglicher Arbeitgeber. Und intern hat es sich diese Arbeitsgruppe zum Ziel gesetzt, auf unterschiedlichsten Ebenen des Unternehmens ein Bewusstsein für das Thema „Gender Diversity“ zu schaffen und unbewusste Verhaltensmuster aufzudecken, die Frauen gegebenenfalls bei ihrer Karriere-Entwicklung im Unternehmen behindern könnten. Die vierte Community schließlich nennt sich „Business Women & Networking“. Hier liegt der Fokus auf der Schaffung von Netzwerken für Frauen und organisiert Treffen in Geschäftsstellen und Veranstaltungen wie die bevorstehende erste Auftaktveranstaltung in Mai, „weil wir der Überzeugung sind, dass Frauen einfach anders mit Netzwerken umgehen und auch anders Netzwerken im Vergleich zu Männern“, sagt İçingir.

### Talente finden, halten, fördern

Wenn man die aktuellen Rahmenbedingungen am Arbeitsmarkt mit dem Mangel an Fach- und Topkräften betrachtet, müssen sich Unternehmen die Frage stellen, wie können Frauen noch stärker als wertvolle Arbeitskräfte und Talente gefördert werden – und das in unterschiedlichsten Lebensphasen und angefangen bei der Förderung junger Talente. „Das ‚Kämpfen um Talente‘ muss bei der Akquise von jungen Bewerberinnen beginnen, die nach Abschluss ihres Studiums auf der Suche nach einem attraktiven Arbeitgeber sind. Danach kommt die Förderung junger Frauen und das Aufzeigen der verschiedenen Wege für ihren Werdegang im Unternehmen, um sie langfristig als zufriedene Mitarbeiterinnen zu binden und zu erhalten – einschließlich der Möglichkeiten der Vereinbarung von Familie und Job sowie der Weg aus der Elternzeit wieder zurück in den Job und schlussendlich das Brechen der gläsernen Decke zur Förderung von weiblichen Arbeitskräften zu Führungspositionen im mittleren und oberen Management und Unterstützung dieser“, betont Ayça İçingir.

Autorin: Silvia Dicke

# Weibliche Nachwuchskräfte gewinnen?

## Mit Geschlechterstereotypen brechen!

Weibliche Fach- und Führungskräfte sind in vielen Branchen unterrepräsentiert. So liegen in der Automobil- und der IT-Branche die Frauenquoten bei 16% bzw. 15% (Günnel, 2012; Bitkom, 2012). Im oberen Management sind Frauen besonders rar; sie bekleideten im Jahr 2015 nur 6% der Top-Führungspositionen in den 200 umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland (Holst/Kirsch, 2016). Weibliche Nachwuchskräfte sind daher zu einer wichtigen Zielgruppe für Arbeitgeber geworden. Unternehmen bemühen sich verstärkt, weibliche Nachwuchskräfte zu gewinnen. Einerseits tun sie dies, um gesetzlich vorgeschriebene oder gesellschaftlich erwartete Geschlechterquoten zukünftig erfüllen zu können. Andererseits erscheint die Rekrutierung qualifizierter weiblicher Nachwuchskräfte als geeignetes Mittel, um dem drohenden Fachkräftemangel angesichts des demografischen Wandels und einer steigenden Intensität des „War for Talents“ zu begegnen.

Unternehmen, die weibliche Absolventen attrahieren wollen, wird häufig empfohlen, familienfreundliche Personalpraktiken zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf anzubieten oder auf weibliche Führungskräfte als Rollenmodelle zu verweisen. Ob diese Aspekte tatsächlich dazu führen, dass Studentinnen eher geneigt sind, sich bei einem Unternehmen zu bewerben und welche Rolle es spielt, ob Unternehmen dabei Geschlechterstereotype bedienen oder mit ihnen brechen, haben wir in zwei Studien untersucht.

### Familienfreundliche Personalpraktiken: Working Mum oder Working Dad?

Im Rahmen der ersten Studie sind wir der Frage nachgegangen, ob der Hinweis auf Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf die Bewerbungsabsicht von Studentinnen beeinflusst. Viele Unternehmen werben damit, dass sie ihre Mitarbeiter durch familienfreundliche Personalpraktiken darin unterstützen, familiäre und berufliche Verpflichtungen in Einklang zu bringen. Als besonders familienfreundlich gelten Angebote für flexible Arbeitszeiten in Form von Teil- und Gleitzeitarbeit sowie Kinderbetreuung im Rahmen von Betriebskindergärten und Ferienprogrammen.

Obwohl die meisten Hochschulabsolventen bei der ersten Jobsuche noch kinderlos sind, legt die Generation Y, die aktuell in den Arbeitsmarkt einsteigt, großen Wert auf die Vereinbarkeit von Beruf und Freizeit und berücksichtigt zukünftige familiäre Rollen bei der Arbeitgeberwahl (Beauregard/Henry, 2009). Ein Unter-

nehmen, das familienfreundliche Personalpraktiken anbietet, signalisiert zudem, dass es sich um die Bedürfnisse der Mitarbeiter kümmert und sie unterstützt (Ehrhart u. a., 2012). Studien zeigen, dass das Angebot familienfreundlicher Personalpraktiken die Bewerbungsabsicht von Hochschulabsolventen generell erhöht (z. B. Casper/Bufardi, 2004).

Kinderbetreuung und andere familiäre Aufgaben liegen immer noch primär im Verantwortungsbereich der Frauen und junge Frauen antizipieren, mehr als junge Männer, dass es zu Konflikten zwischen familiären und beruflichen Rollen kommen kann. Daher ist anzunehmen, dass das Angebot familienfreundlicher Personalpraktiken insbesondere die Bewerbungsabsicht von Studentinnen verstärkt. Allerdings hat sich die Rollenverteilung der Geschlechter in den letzten Jahren verändert. Immer mehr Frauen betrachten die Lebensbereiche Familie und Beruf als gleichwertig und streben nach einer Gleichberechtigung der Geschlechter in beiden Lebensbereichen (Athenstaedt, 2000). Daher macht es möglicherweise einen Unterschied, welches Geschlechterrollenverständnis der Arbeitgeber mit dem Angebot familienfreundlicher Personalpraktiken signalisiert.

Um dies zu überprüfen, haben wir eine Online-Befragung mit 294 Studierenden durchgeführt. Im Durchschnitt waren die Befragten 24,5 Jahre alt, 58% waren weiblich, 63% studierten Wirtschaftswissenschaften, 56% waren in einen Masterstudiengang eingeschrieben und 78% verfügten über Praxiserfahrungen in Form von Praktika, Werkstudententätigkeiten oder einer Ausbildung. Wir haben allen Befragungsteilnehmern das Stellenangebot eines fiktiven Automobilzulieferers mit 11.500 Mitarbeitern präsentiert, in dem ein Management Trainee gesucht wird. Die Studienteilnehmer wurden zufällig einer von drei Gruppen zugeteilt. Während der ersten Gruppe (Szenario 1) lediglich die Stellenanzeige gezeigt wurde, haben die anderen beiden Gruppen (Szenarien 2 und 3) zusätzlich noch einen Ausschnitt aus der Karrierehomepage gesehen, bevor sie Angaben dazu gemacht haben, wie hoch ihre Bereitschaft und ihr Interesse ist, sich bei dem Unternehmen zu bewerben. Der Ausschnitt aus der Karriere-Homepage war realen Unternehmenswebseiten nachempfunden und enthielt Informationen über flexible Arbeitszeitmodelle und Kinderbetreuung als wesentliche Elemente einer familienfreundlichen Personalpolitik. Diese Informationen wurden ergänzt um eine persönliche Aussage zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf in diesem Unternehmen, wobei wir die Aussage einmal einer Mutter (Szenario 2) und einmal einem Vater (Szenario 3) zugeordnet haben. Konkret

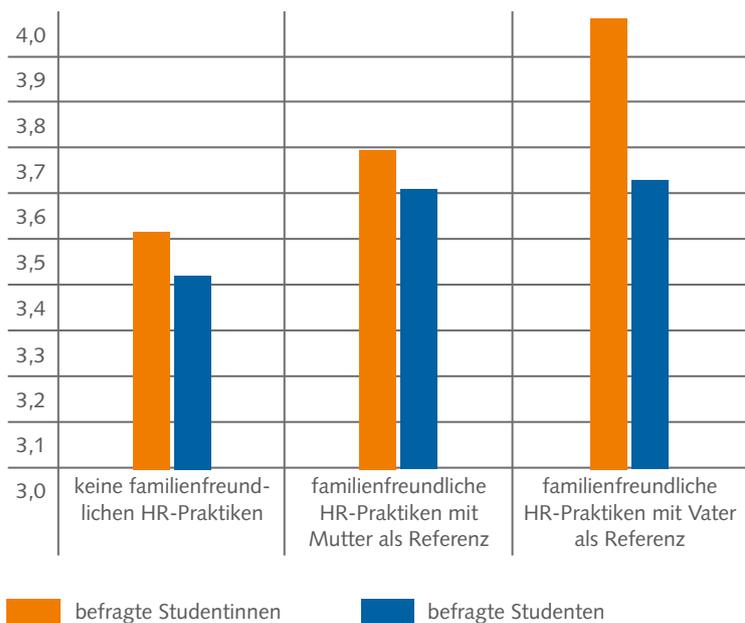


Abb. 1: Bewerbungsabsicht abhängig von familienfreundlichen HR-Praktiken

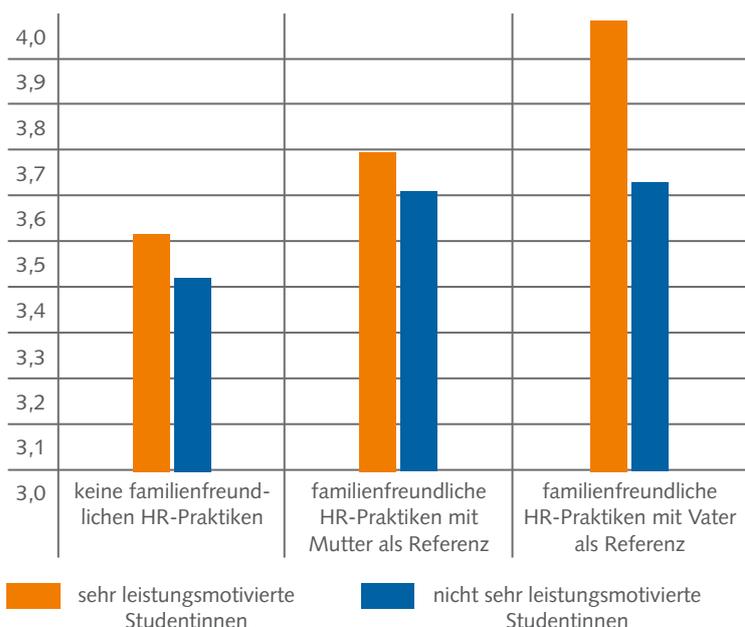


Abb. 2: Bewerbungsabsicht von sehr und nicht sehr leistungsmotivierten Studentinnen

wurde im zweiten Szenario die Aussage einer Frau präsentiert, die auf einem Foto mit ihrem kleinen Kind am Laptop sitzend dargestellt wurde. Im dritten Szenario wurde dieselbe Aussage präsentiert, allerdings von einem Mann, der mit seinem kleinen Kind am Laptop sitzend abgebildet war. Das zweite Szenario signalisiert damit eher ein stereotypes Geschlechterrollenverständnis, demzufolge insbesondere Mütter einen Rollenkonflikt zwischen familiären und beruflichen Verpflichtungen erleben. Das dritte Szenario bricht mit diesem stereotypen Rollenbild, indem es einen Vater präsentiert, der sich dem Konflikt zwischen Familie und Beruf ausgesetzt sieht.

Unsere Ergebnisse zeigen, dass die Bewerbungsneigung männlicher und weiblicher Absolventen höher ist, wenn das Unternehmen mit familienfreundlichen Personalpraktiken wirbt (vgl. Abb. 1). Für männliche Absolventen macht es dabei keinen Unterschied, ob das Angebot familienfreundlicher HR-Praktiken mit einer Frau oder einem Mann als Referenz präsentiert wird. Weibliche Absolventen zeigen jedoch eine besonders hohe Bewerbungsneigung, wenn die familienfreundlichen HR-Praktiken mit einem Vater als Referenz beworben werden.

Die Unterscheidung zwischen einer stereotypen Darstellung (arbeitende Mutter mit Kind) und einer nicht stereotypen Darstellung (arbeitender Vater mit Kind) ist unseren Ergebnissen zufolge insbesondere für sehr leistungsmotivierte Studentinnen relevant. Differenziert man die Studentinnen bezüglich ihrer Leistungsmotivation, also der Stärke des Bedürfnisses, nach Leistung und Erfolg zu streben (McClelland, 1965), so zeigt sich, dass die Bewerbungsneigung der besonders Leistungsmotivierten tendenziell höher ist, wenn die familienfreundlichen HR-Praktiken mit einem Vater statt mit einer Mutter als Referenz präsentiert werden, wohingegen es für die weniger leistungsmotivierten Studentinnen ebenso wie für die männlichen Studierenden keinen Unterschied macht, ob das Angebot mit einem Vater oder einer Mutter beworben wird (vgl. Abb. 2).

Die Ergebnisse suggerieren, dass insbesondere leistungsmotivierte Studentinnen eher geneigt sind, sich bei einem Unternehmen zu bewerben, wenn es familienfreundliche HR-Praktiken offeriert, indem es mit stereotypen Geschlechterrollen bricht. Damit signalisiert das Unternehmen, dass es die Balance zwischen Familie und Beruf nicht als frauenspezifisches Thema versteht. Eine solche genderneutrale Haltung wird offenbar insbesondere von leistungsorientierten Frauen geschätzt, die sich über ihre Leistung und weniger über ihre Geschlechterrolle definieren, wie andere Studien zeigen (Göddertz u. a., 2015).

### Die Präsenz von Frauen in der Geschäftsführung: Leiterin Personal oder Leiterin Controlling?

Das Fehlen weiblicher Rollenmodelle wird häufig als eine Ursache dafür angeführt, dass Frauen sich nicht für eine Karriere in männerdominierten Branchen entscheiden. In einer zweiten Studie sind wir daher der Frage nachgegangen, ob die Präsenz weiblicher Führungskräfte Einfluss auf die Bewerbungsneigung weiblicher Absolventen hat. Die Präsenz (bzw. die Abwesenheit) von Frauen in der Geschäftsführung fungiert möglicherweise als

Signal dafür, inwiefern Personalpraktiken leistungsgerecht und geschlechtsneutral sind (Bear u. a., 2010). Leistungsgerechte und geschlechtsneutrale Personalpraktiken erhöhen erwartungsgemäß die Bewerbungsneigung weiblicher Absolventen, da diese sich eine faire Behandlung im Auswahlverfahren wünschen und sich stärker mit einem Unternehmen identifizieren können, das Wert auf Gleichberechtigung legt (Prooijen/Ellemers, 2015).

Im Rahmen dieser Studie haben 303 Studierende an einer Onlinebefragung teilgenommen. Die Befragten waren im Schnitt 23,6 Jahre alt und zu 64% weiblich. Sie studierten in der Hälfte der Fälle Wirtschaftswissenschaften und zu 37% in einem Masterstudiengang. 70% hatten zum Befragungszeitraum bereits Praxiserfahrung gesammelt.

Analog zur oben dargestellten Studie haben wir den Befragungsteilnehmern in dieser Untersuchung wiederum eine Anzeige für eine Management-Trainee-Stelle eines fiktiven Automobilzulieferers gezeigt. Zusätzlich haben wir den Befragten Informationen über die Geschäftsführung des Unternehmens als Ausschnitt der Unternehmenshomepage präsentiert. Die sechs Geschäftsführungsmitglieder wurden mit Namen, Ressort und Foto dargestellt, wobei wir bei der Wahl der Fotos darauf geachtet haben, dass sich die Personen in Kleidung und Körperhaltung ähnelten. Die Zusammensetzung der Geschäftsführung haben wir variiert. Die erste Gruppe bekam eine rein männliche Geschäftsführung zu sehen. Die zweite Gruppe sah eine Geschäftsführung, die aus fünf Männern und einer Frau bestand, wobei die Frau das Ressort „Personal- & Sozialwesen“ vertrat. Die Geschäftsführung, die die dritte Gruppe zu sehen bekam, bestand ebenfalls aus fünf Männern und einer Frau, wobei wir die Frau dieses Mal dem Bereich „Finanzen & Controlling“ zugeordnet haben. Name und Foto des weiblichen Geschäftsführungsmitglieds waren in beiden Szenarien identisch. Alle drei Gruppen wurden nach der Präsentation der Stellenanzeige und der Zusammensetzung der Geschäftsführung zu ihrer Bewerbungsneigung befragt.

Unsere Ergebnisse zeigen, dass die Studentinnen die Präsenz von Frauen in der Geschäftsführung bei ihrer Bewerbungsentscheidung berücksichtigen. Während die Bewerbungsneigung der Studenten kaum durch die Präsenz von Frauen in der Geschäftsführung beeinflusst wird, variiert die Bewerbungsneigung der Studentinnen systematisch in Abhängigkeit davon, ob die Geschäftsführung ein weibliches Mitglied hat oder nicht (vgl. Abb. 3). Die Wirkung des weiblichen Geschäftsführungsmitglieds hängt dabei davon ab, ob die Frau dem Personalbereich oder dem Finanzbereich vorsteht. Verfügt das Unternehmen über einen weiblichen Personalvorstand, sinkt die Bewerbungsneigung der Studentinnen im Vergleich zu der rein männlichen Geschäftsführung. Vertritt das weibliche Geschäftsführungsmitglied das Ressort Finanzen & Controlling, steigt die Bewerbungsneigung der Studentinnen.

Tätigkeiten und mithin auch Funktionen sind genderspezifisch: Der Bereich Personal- und Sozialwesen gilt dabei als „weibliches Ressort“, da er häufig mit typisch femininen Qualitäten, wie bspw.

## ABSTRACT

Forschungsfrage: Wir untersuchen, ob das Angebot familienfreundlicher Personalpraktiken oder die Präsenz von Frauen in der Geschäftsführung als Rollenmodelle Einfluss auf die Bewerbungsabsicht weiblicher Nachwuchskräfte haben und welche Rolle geschlechterstereotype Darstellungen dabei spielen.

Methodik: Zwei experimentelle Vignetten-Studien<sup>1</sup>.

Praktische Implikationen: Unternehmen sollten geschlechterstereotype Darstellungen vermeiden, wenn sie weibliche Nachwuchskräfte durch familienfreundliche Personalpraktiken oder weibliche Rollenmodelle attrahieren wollen.

<sup>1</sup> Anja Iseke und Kerstin Pull haben die zweite Studie gemeinsam durchgeführt. Laura Rosemeyer, M. Sc. hat bei der Datenerhebung für die erste Studie mitgewirkt – ihr danken wir hiermit herzlich.

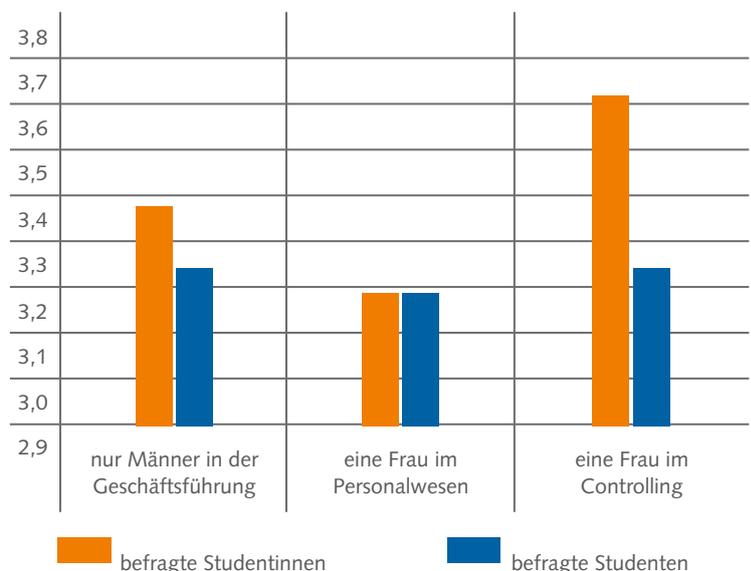


Abb. 3: Bewerbungsabsicht abhängig von der Präsenz von Frauen in der Geschäftsführung

### Literatur

- Athenstaedt, U. (2000): Normative Geschlechterrollenorientierung: Entwicklung und Validierung eines Fragebogens. In: Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie, 21(1), S. 91–104.
- Bear, S./Rahman, N./Post, C. (2010): The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation. In: Journal of Business Ethics, 97(2), S. 207–221.
- Beauregard, T. A./Henry, L. C. (2009): Making the link between work-life balance practices and organizational performance. In: Human Resource Management Review, 19(1), S. 9–22.
- BITKOM (2012): Branche wirbt um weibliche Mitarbeiter – Unternehmen wollen Anteil weiblicher Fach- und Führungskräfte steigern. 2012 (Stand v. 17.2.2017). <http://www.verbaende.com/news.php/ITBranchewirbt-um-weibliche-Mitarbeiter-Unternehmen-wollen-Anteil-weiblicher-Fach-und-Fuehrungskraefte-steigern-Female-Leadership-Summit-zum-Weltfrauentag-auf-der-CeBIT?m=82641>.
- Casper, W. J./Buffardi, L. C. (2004): Worklife benefits and job pursuit intentions: The role of anticipated organizational support. In: Journal of Vocational Behavior, 65(3), S. 391–410.
- Ehrhart, K. H./Mayer, D. M./Ziegert, J. C. (2012): Webbased recruitment in the Millennial Generation: Work–life balance, website usability, and organizational attraction. In: European Journal of Work and Organizational Psychology, 21(6), S. 850–874.
- Göddertz, S./Isidor, R./Wehner, M. (2015): Genderspezifische Eigenschaften und Statements in Stellenausschreibungen. In: PERSONALquarterly, 68(01), S. 40–45.
- Günnel, Thomas (2012): Management: Frauen im Fokus. 2012 (Stand v. 17.2.2017). <http://www.automobilindustrie.vogel.de/management-frauenimfokusa382437/>.
- Holst, E./Kirsch, A. (2016): Corporate boards of large companies: More momentum needed for gender parity. In: DIW Economic Bulletin, 6(3), S. 13–25.
- Huber-Straßer, A./Hüttemann, S./Tietze, M.-C. (2015): Frauenquote in Aufsichtsrat und Vorstand. 2015 (Stand v. 9.6.2016). <http://www.kpmg.com/DE/de/Documents/diskussionspapierfrauenquotekpmg2014.pdf>.
- McClelland, D. C. (1965): N achievement and entrepreneurship: A longitudinal study. In: Journal of Personality and Social Psychology, 1(4), S. 389–392.
- Prooijen, A./Ellemers, N. (2015): Does it pay to be moral? How indicators of morality and competence enhance organizational and work team attractiveness. In: British Journal of Management, 26(2), S. 225–236.
- Reichel, A./Brandl, J./Mayrhofer, W. (2010): The strongest link: Legitimacy of top management diversity, sex stereotypes and the rise of women in human resource management 19952004. In: Management Revue, 21(3), S. 332–352.

### Summary

Research Question: We analyze whether female graduates are more attracted to an organization if it offers familyfriendly HR practices or has a female top executive and whether these effects depend on how gender stereotypes are addressed. Methodology: Two experimental vignette studies.

Practical Implication: Employers should avoid gender stereotypes when offering familyfriendly HR practices or present female role models in order to attract female graduates.

Mitarbeiterorientierung und -förderung, assoziiert wird (Reichel u. a., 2010). Ein weiblicher Personalvorstand in einer männerdominierten Geschäftsführung wird von den Studentinnen offenbar als Signal dafür interpretiert, dass Geschlechterstereotype die Personalpraktiken des Unternehmens prägen – dies zumindest legen qualitative Interviews mit Studierenden nahe, die wir ergänzend geführt haben. Die Personalchefin wird daher häufig als „Quotenfrau“ wahrgenommen. Im Gegensatz dazu interpretieren die Befragten eine Frau als Leiterin einer männlich dominierten Funktion als Signal dafür, dass Geschlechterstereotype in dem Unternehmen keine Rolle spielen und Beförderungsentscheidungen tatsächlich leistungsgerecht und geschlechtsneutral erfolgen.

### Praktische Implikationen

Unsere Ergebnisse zeigen, dass Unternehmen die Bewerbungsneigung weiblicher Nachwuchskräfte durch das Angebot familienfreundlicher Personalpraktiken oder die Präsenz weiblicher Führungskräfte beeinflussen können. Allerdings sollten die Unternehmen darauf achten, dass sie nicht zugleich stereotype Geschlechterrollen bedienen. Weibliche Nachwuchskräfte vermuten offenbar, dass ein Unternehmen, das mit Geschlechterstereotypen bricht, für Chancengleichheit und Leistungsgerechtigkeit steht und finden das Unternehmen daher attraktiver.

Die Ergebnisse der ersten Studie legen nahe, dass es für Unternehmen vorteilhaft ist, familienfreundliche Personalpraktiken mit Männern bzw. Vätern als Referenz zu präsentieren. Auf diese Weise signalisiert ein Arbeitgeber, dass er nicht in traditionellen Rollenschemata denkt und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf als ein Problem versteht, welches beide Geschlechter betrifft. Mit diesem Signal für Gleichbehandlung von Männern und Frauen in Bezug auf Familie und Beruf gelingt es Unternehmen nicht nur, mehr Studierende beiderlei Geschlechts zu attrahieren, sondern insbesondere die leistungsorientierten Frauen anzusprechen.

Die Ergebnisse der zweiten Studie implizieren, dass die Präsenz einer weiblichen Führungskraft in einem männlich dominierten Funktionsbereich die Bewerbungsneigung von Studentinnen erhöht. Ein einzelnes weibliches Geschäftsführungsmitglied in gendertypischer Funktion kann weibliche Nachwuchskräfte offenbar sogar abschrecken. Die letztgenannte Konstellation ist in der Praxis allerdings relativ häufig anzutreffen: Die wenigen Frauen, die Vorstandspositionen in DAX30-Unternehmen bekleiden, stehen überproportional häufig dem Personalressort vor (Huber-Straßer u. a., 2015). Eine einzelne Top-Managerin in stereotyper Funktion wird häufig als „Quotenfrau“ wahrgenommen und reicht daher allein nicht aus, um mehr Frauen dazu zu bewegen, sich für das Unternehmen zu interessieren. Vielmehr muss das Unternehmen glaubwürdig signalisieren, dass es leistungsgerecht und geschlechtsneutral einstellt und befördert, wenn es mehr weibliche Nachwuchskräfte zu einer Bewerbung motivieren möchte.

Text/Originalpublikation: PERSONALquarterly 04/17

Prof. Dr. Anja Iseke, Hochschule Ostwestfalen-Lippe

## „Geschlechtergerechtigkeit durch empirische Forschung fördern“

Anja Iseke ist seit März 2017 Professorin an der Hochschule OWL am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften in Lemgo mit dem Fachgebiet Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalmanagement. Ihre Lehr- und Forschungsschwerpunkte sind Employer Branding, Vertrauen und Sozialkapital in Organisationen sowie Arbeit 4.0. Die 42-jährige Wissenschaftlerin hat an der Universität Paderborn nach ihrem Abschluss zur Diplom-Kauffrau erst zum Thema „Sozialkapital von Nachwuchsführungskräften“ promoviert, bevor sie dort eine Junior-Professur im Bereich Organizational Behavior übernommen hat. Sie hat Studien- und Forschungsaufenthalte im Ausland absolviert und einen Abstecher in die strategische Unternehmensberatung unternommen.

Wissenschaftliche Neugierde, Offenheit und Durchhaltevermögen treiben Anja Iseke an. Sie schätzt den großen Gestaltungsspielraum an der Technischen Hochschule OWL, der es ihr ermöglicht, Einfluss zu nehmen und neue Entwicklungen voranzutreiben. Außerdem liebt sie den Austausch mit den Studierenden und die individuellen Unterstützungsmöglichkeiten. „Ich kann sie zu Dingen ermutigen, die sie sich nicht zugetraut haben.“

Aktuell forscht Anja Iseke u. a. zu Fragen der Geschlechtergerechtigkeit, Arbeitgeberattraktivität, Karriereverläufen von Frauen und Männern, Veränderung der Arbeitswelt durch Digitalisierung sowie Auswirkung von Autonomie auf Mitarbeiterleistung. So hat die Mutter zweier Kinder das Thema Arbeitszeitflexibilisierung kritisch hinterfragt mit überraschenden Ergebnissen. Zeitliche Autonomie wirkt sich u. U. negativ auf die Motivation aus, erhöht das Stressempfinden und schmälert dadurch die Leistung. Arbeitszeitflexibilisierung ist insbesondere für Frauen oft mit einer Doppelbelastung verbunden, während flexibel arbeitende Männer nicht mehr Zeit in Familienarbeit investieren. Studentinnen haben ihren Studien zufolge bis heute oft den Eindruck, dass der Wunsch nach Familie im Widerspruch zu möglichen Karriereambitionen steht.

Lange hat sie geglaubt, dass Frauen auch ohne Quotenregelungen ihren Weg gehen werden. Mittlerweile ist sie skeptisch, dass es ohne Quote Geschlechtergerechtigkeit am Arbeitsplatz geben wird, denn die Benachteiligung von Frauen wird durch Geschlechterstereotype manifestiert: „Wir glauben immer noch, dass Führung männlich ist. Selbst Frauen, die Führungskräfte auswählen, bevorzugen tendenziell Männer. Dominante Frauen werden oft von beiden Geschlechtern abgestraft. Einerseits machen Männer Frauen den Platz, der ihnen nach Leistung und Vermögen zusteht, nicht frei, und andererseits nehmen Frauen sich auch nicht ihren Teil.“

Sie ist überzeugt, dass junge Frauen Rollenvorbilder und Mentoren benötigen und sich frühzeitig ein Unterstützungsnetzwerk aufbauen sollten. Sie rät, sich frühzeitig mit „trade-offs“ zwischen Karriere und Familie auseinanderzusetzen. „Frauen müssen sich selbst über ihren Karrierewunsch klar werden und diesen deutlich artikulieren – passiv darauf zu warten, dass man „entdeckt“ wird, ist ein Hemmschuh.“



### Kontakt

#### Prof. Dr. Kerstin Pull

Lehrstuhl für Personal und Organisation Eberhard Karls Universität Tübingen

E-Mail: [p\\_o@uni-tuebingen.de](mailto:p_o@uni-tuebingen.de)

<http://www.uni-tuebingen.de/fakultaeten/wirtschafts-und-sozialwissenschaftliche-fakultaet/faecher/wirtschaftswissenschaft/lehrstuehle/betriebswirtschaftslehre/hrm-and-organization/chair.html>



#### Prof. Dr. Anja Iseke

Professur für Personalmanagement am Fachbereich Produktion und Wirtschaft Hochschule Ostwestfalen-Lippe, Lemgo

E-Mail: [anja.iseke@hs-owl.de](mailto:anja.iseke@hs-owl.de)

<https://www.hs-owl.de/fb7/laboratorien/personalmanagement.html>

Autorin des Portraits: Vera Wiehe

# Mythen und Fakten zu Frauen in Führungspositionen

Glaubt man den Darstellungen in den Medien, haben Frauen ihren Weg in die höchsten Führungspositionen gefunden. Frauen wie Angela Merkel, Christine Lagarde, Andrea Nahles und Simone Bagel-Trah stehen Staaten, weltweiten Organisationen, Parteien und Aufsichtsräten von börsennotierten Großunternehmen vor. Dank ihrer guten Ausbildung und zahlreicher Gleichstellungsmaßnahmen, -gesetze und Frauenquoten ist der Frauenanteil in Führungspositionen im Zeitverlauf gestiegen. Ihr Weg nach oben ist unaufhaltsam, zumal der so genannte weibliche Führungsstil angesichts von Korruptionsskandalen und weltweiten Wirtschaftskrisen gesellschaftlich stark nachgefragt wird (Bührmann 2014; Vollmer 2015) und als Führungsstil der Zukunft gilt – allerdings schon seit den späten 1990er Jahren (Krell 2008: 320).

## Zahlen und Fakten

Der Frauenanteil von etwa 30 Prozent an allen Führungskräften in der Privatwirtschaft (Holst/Friedrich 2017: 19) ist im Zeitverlauf nur sehr langsam gestiegen und entspricht weder ihrem Anteil an allen Hochschulabsolvent\*innen von über 50 Prozent (Statistisches Bundesamt 2019) noch dem Frauenanteil an allen Angestellten der Privatwirtschaft (52 Prozent, Holst/Friedrich 2017: 20). Insgesamt liegt der Frauenanteil an Führungspositionen in Deutschland bei etwa 36 Prozent. Im öffentlichen Dienst haben Frauen inzwischen fast die Hälfte der Führungspositionen inne (Holst/Friedrich 2017: 23), stellen dort allerdings auch 57 Prozent der Beschäftigten (Altis 2018: 66). Grundsätzlich gilt: Je höher die Führungsebene, desto weniger Frauen. Im Topmanagement liegt der Frauenanteil bei etwa 22 Prozent (Holst/Friedrich 2017: 29); in den Vorstandspositionen der 100 größten börsennotierten Unternehmen in Deutschland bei 10 Prozent (Holst/Wrohlich 2019: 23). Frauen sind häufiger in Führungspositionen kleiner und mittlerer Unternehmen zu finden: Je größer das Unternehmen, desto weniger Frauen in Führungspositionen. Je größer aber das Unternehmen, desto besser sind Verdienst-, Aufstiegs- und Einflussmöglichkeiten (Holst/Friedrich 2017: 32).

Diese Fakten tragen dazu bei, dass Frauen in Führungspositionen weniger verdienen als ihre Kollegen, und zwar durchschnittlich 23 Prozent (Holst/Friedrich 2017: 74). Je höher die Einkommensgruppe, desto weniger Frauen sind in ihr vertreten (Holst/Friedrich 2019: 77). Auch bei Sondervergütungen, Gewinnbeteiligungen und Gratifikationen wie privat nutzbaren Diensthandys, Laptops und Firmenwagen sind männliche Führungskräfte im Vorteil (Holst/Friedrich 2019: 81-84). Die Hauptursachen für den

Gender Pay Gap liegen in der unterschiedlichen Positionierung von männlichen und weiblichen Führungskräften im Unternehmen und in ihrer unterschiedlichen Verteilung auf Berufsfelder und Branchen (Holst/Busch 2009). Allerdings kann ein großer Teil der Lohndifferenz nicht mit Position, Berufswahl oder Unternehmensgröße erklärt werden, sondern wird auf diskriminierende Praktiken und Strukturen auf dem Arbeitsmarkt und in den Unternehmen zurückgeführt (Holst/Busch 2009: 31). In vielen Unternehmen gibt es Hinweise darauf, dass sich sowohl Teilzeitpositionen als auch berufliche Unterbrechungen negativ auf die Bewertungen in Jahresgesprächen auswirken, die maßgeblich für Beförderungen und Gehaltsverhandlungen sind.

## Gleichstellung und „weiblicher Führungsstil“

Die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen und ihre schlechtere Bezahlung sind seit langem ein Thema in Wirtschaft und Politik, und sie gehören zu den vorrangigen Zielen der Europäischen Union. In Deutschland wurde 2015 das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen verabschiedet, das u.a. eine verbindliche Geschlechterquote von 30 Prozent in Aufsichtsräten von börsennotierten und mitbestimmten Unternehmen vorsieht. Seit 2017 gilt das Gesetz zur Förderung der Transparenz von Entgeltstrukturen (Holst/Friedrich 2017).

Auch in der Wirtschaft gibt es zahlreiche Initiativen zur Erhöhung des Frauenanteils an Führungspositionen. Die Strategien folgen einer „Business-Case-Argumentation“ (Bührmann 2014: 99). Die wichtigsten Argumente sind, dass „angesichts eines drohenden Fachkräftemangels mehr Frauen in Führungspositionen eine bessere Ausnutzung des Reservoirs an ‚Humankapital‘ ermöglichen“ und dass „divers zusammengesetzte Teams (...) bessere Entscheidungen fällen, innovativere Prozesse anstoßen und so letztlich nachhaltigere Lösungen finden könnten“ (Bührmann 2014: 99). Untersuchungen der Unternehmensberatungsfirmen Catalyst (2004) und McKinsey (2007) haben gezeigt, dass Unternehmen mit einer Mindestanzahl von Frauen (etwa einem Drittel) in den höchsten Führungsgremien tatsächlich bessere Kennzahlen erwirtschaften als Unternehmen ohne bzw. mit weniger Frauen in Führungspositionen. Sie unterstellen, dass Frauen „anders“ seien und deshalb „andere“ Entscheidungen trafen und „anders“ führten“ (Bührmann 2014: 100).

## Führen Frauen „anders“?

Tatsächlich gibt es zahlreiche Forschungsergebnisse, die dies bestätigen. Die Forschungen lassen sich in drei verschiedene Richtungen untergliedern: „Frauen führen besser“, „Frauen führen schlechter“ und „Frauen führen anders, aber gleich gut“. Für alle Annahmen lassen sich in der Literatur Bestätigungen finden; die Forschungsergebnisse sind uneindeutig (Krell 2008).

### „Frauen führen besser“

Glaukt man den aktuellen Medien, ist die ideale Führungskraft eine Frau. Während der männliche Führungsstil als „risikoaffin und korruptionsanfällig“ (Vollmer 2015: 52) und damit als Auslöser für die Skandale und Wirtschaftskrisen der Vergangenheit gilt, wird das weibliche Gegenstück als Weg aus der Krise gepriesen. Vermittelt wird der Eindruck, dass männliche Managementteams den Aufgaben der Zukunft – Globalisierung, technologischer und demografischer Wandel, Vertrauensverlust der Wirtschaft durch Missmanagement und Korruptionsfälle – nicht mehr gewachsen seien.

Managementratgeber machen dies an „typisch weiblichen“ Führungseigenschaften fest: der Fähigkeit zum ganzheitlichem, vernetzten Denken und zur offenen Kommunikation mit Menschen unterschiedlichster Herkunft, dem Management von Komplexität und Multikulturalität, einem kooperativen und partizipativen Führungsstil, einem ausgeprägten Gerechtigkeitsinn sowie dem Verzicht auf Machtgebaren und starren Hierarchien, z.B. bei der Weitergabe von Informationen. Zudem gelten Frauen als besonders kreativ und innovationsfähig (für einen Überblick Krell 2008). Forschungsarbeiten kommen zu dem Ergebnis, dass weibliche Führungskräfte Macht als Gestaltungsmittel und weniger als Mittel zur Dominanz und Kontrolle sehen; sie gelten als flexibler, intuitiver und empathischer, schaffen ein produktiveres Arbeitsklima, motivieren ihre Mitarbeiter\*innen besser und mobilisieren deren Ressourcen und Kreativität (z.B. Alvesson/Billing 1997). Verschiedene Autor\*innen sehen „spezifische weibliche Stärken“ im Konzept der transformationalen Führung berücksichtigt. Im Gegensatz zur transaktionalen Führung, bei der es um einen Austausch von Leistung gegen Anerkennung und Belohnung geht, versucht transformationale Führung, die Geführten für eine gemeinsame Sache zu begeistern und auf ein gemeinsames Ziel einzuschwören. Mit visionären und charismatischen Elementen werden Bedürfnisse und Werte der Geführten und dadurch auch Organisationskulturen verändert (Staehele 1999).

### „Frauen führen schlechter“

Während bis in die späten 1960er Jahre die Eignung von Frauen als Managerinnen bezweifelt wurde, ging die Ratgeberliteratur der 1970er Jahre von der Annahme aus, dass Frauen erfolgreich managen können, wenn sie sich an die Verhaltensweisen männlicher Führungskräfte anpassen (Krell 2008). Noch heute finden sich Aussagen zu Defiziten von Frauen im strategischen Aufstiegsverhalten und im Umgang mit Mikropolitik in der Organisation in der Literatur. Untersuchungen beziehen sich vor allem auf die

Bewertung weiblicher Führungskräfte (z.B. Bischoff 2005: 267): Frauen seien zu emotional, irrational, unberechenbar, launisch und fachlich minderqualifiziert. Insbesondere Frauen kritisierten an ihren weiblichen Untergebenen, Kolleginnen und Vorgesetzten Konkurrenzdenken und Rivalität, Neid und Eifersucht, Machtkämpfe, Intrigen und Spannungen.

### „Frauen führen anders, aber gleich gut“

Inzwischen hat sich Annahme durchgesetzt, dass Frauen und Männer unterschiedlich, aber gleich gut führen. In Laborversuchen wurde nachgewiesen, dass Männer in Arbeitsgruppen vorrangig die Erfüllung von Sachanforderungen anstreben, während Frauen mehr Gewicht auf den Gruppenzusammenhalt legen. Während Männer zu einem wettbewerbsorientierten Arbeitsstil und Mehrheitsentscheidungen neigten, bevorzugten Frauen einen kooperativen Arbeitsstil und konsensuelle Entscheidungen. Männergruppen seien erfolgreicher in der schnellen Bearbeitung gut beschriebener, eindeutig lösbarer und eher quantitativ definierter Aufgaben, Frauengruppen dann, wenn die Aufgabenlösung konsensbedürftig sei und stark von der Kreativität der Gruppe abhängt (Friedel-Howe 1990).

### „Frauen führen nicht anders“

Die Mehrzahl der wissenschaftlichen Untersuchungen, die seit Ende der 1970er Jahre weltweit durchgeführt wurden, verneint signifikante geschlechtsspezifische Unterschiede im Führungsverhalten; insbesondere Studien, die nicht im Labor, sondern in einer konkreten Unternehmenssituation durchgeführt wurden (Krell 2008). Dieser Befund entspricht auch dem Stand der Forschung in der Führungslehre, nach dem es keinen idealen, in allen Situationen erfolgreichen Führungsstil gibt (Staehele 1999). Vielmehr gleichen sich erfolgreiche männliche und weibliche Führungspersonen in wichtigen Punkten (Staehele 1999; Neuberger 2002). Zudem unterscheiden sich die inhaltlichen Anforderungen und praktischen Zwänge im Führungsalltag nicht für männliche und weibliche Führungskräfte und erfordern gleiche oder ähnliche Reaktionen (Neuberger 2002).

### Fazit

Die Befunde zu der Frage, ob Frauen besser oder schlechter, anders oder gleich führen, geben Anlass zur Diskussion: Wie kommt es, dass sich einander widersprechende Annahmen durch eine Vielzahl von Forschungsarbeiten empirisch belegen lassen? Viele Autor\*innen (z.B. Krell 2008) weisen auf gravierende methodische Mängel in vielen Arbeiten hin, zum Beispiel eine schmale empirische Basis. Oder es werden Rückschlüsse auf Geschlechtsunterschiede gemacht, die in Wirklichkeit auf die Situation der Führungsperson zurückzuführen sind. Und viele Laborstudien lassen sich nicht auf die Situation in Organisationen übertragen. Hinzu kommt, dass es sich bei der Mehrheit der Untersuchungen um Befragungen von Personen aus der Umgebung der Führungskräfte handelt. Diese Personen haben unterschiedliche Erwartungen an eine Führungskraft und bewerten daher bestimmte Eigen-

schaften positiv oder negativ. Ihre Einschätzung wird beeinflusst von Geschlecht, Schulbildung, Alter und Erfahrungen mit männlichen und weiblichen Führungskräften sowie ihrer Positionierung zur Führungskraft (Vorgesetzte\*r, Mitarbeiter\*in oder Kolleg\*in). Bei der Befragung werden Geschlechterstereotype aktiviert, die die Bewertung von Führungsverhalten beeinflussen (Krell 2008). Etwas Ähnliches passiert in der Unternehmenspraxis bei der Bewertung, Einstellung und Entlohnung weiblicher Führungskräfte; selbst dann, wenn sich die Handelnden für vorurteilsfrei halten und Frauen bewusst fördern: Forschungsergebnisse zu Einstellungsverfahren zeigen, dass für Führungsaufgaben weiterhin eher Männer eingestellt werden, die als dominant und entscheidungsfähig wahrgenommen werden (Vollmer 2015; Krell 2008). Auch die Eigenschaften, die dem idealen Topmanager zugeordnet werden (Durchsetzungs- und Entscheidungsfähigkeit, Leistungsorientierung und Risikobereitschaft) haben sich im Zeitverlauf nicht wesentlich verändert (Krell 2008). Zeigen Frauen diese Eigenschaften, werden sie jedoch als negativ beurteilt (und nicht eingestellt), weil sie der Vorstellung der sozialen weiblichen Führungskraft nicht entsprechen und als „unsympathisch“ wahrgenommen werden (Vollmer 2015).

Insofern trägt die Annahme eines überlegenen weiblichen Führungsstils nicht nachhaltig dazu bei, den Frauenanteil in Führungspositionen zu vergrößern oder den Gender Pay Gap zu überwinden. Im Gegenteil legt sie Frauen auf bestimmte Eigenschaften und Verhaltensweisen fest, die sie in ihrem Aufstieg in höhere Führungsebenen benachteiligen. Und bestraft sie, wenn sie diese Eigenschaften und Verhaltensweisen nicht aufweisen. Die Annahme eines weiblichen Führungsstils verstärkt bestehende Vorurteile über Männer und Frauen und versperrt den Blick auf individuelle Eigenschaften von (möglichen) Führungskräften. Sie überfordert Frauen, die neben ihrer inhaltlichen Aufgabe qua Geschlecht das „soziale Klima“ im Unternehmen verbessern sollen. Und sie verschleiert strukturelle Diskriminierungen und Ausschließungsprozesse innerhalb der Organisation und der Gesellschaft, die Frauen weiterhin systematisch benachteiligen.

Annette von Alemann

### Literatur

Altis, Alexandros (2018): Entwicklung der Beschäftigung im öffentlichen Dienst bis 2017. In: WISTA Wirtschaft und Statistik, Ausgabe 5/2018, S. 57-67. Internetquelle: [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/WirtschaftStatistik/2018/05/Entwicklung\\_OeffentlicherDienst\\_052018.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/WirtschaftStatistik/2018/05/Entwicklung_OeffentlicherDienst_052018.pdf?__blob=publicationFile) (Abruf: 22.02.2019)

Alvesson, Mats/Billing, Yvonne Due (1997): *Understanding Gender and Organizations*. London u.a.: Sage.

Bischoff, Sonja (2005): *Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland. Die 4. Studie*. Bielefeld: Bertelsmann.

Bührmann, Andrea (2014): Geschlechtergerechtigkeit und Geschlechterkonstruktionen: Die mediale Darstellung von Frauen in Top-Führungspositionen. WSI Mitteilungen 2/2014, S. 97-104.

Catalyst (2004): *The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity*. New York u.a.: Catalyst. Internetquelle: [https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/The\\_Bottom\\_Line\\_Connecting\\_Corporate\\_Performance\\_and\\_Gender\\_Diversity.pdf](https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/The_Bottom_Line_Connecting_Corporate_Performance_and_Gender_Diversity.pdf) (Abruf: 22.02.2019).

Equal pay day (2019): *Fakten zum Equal Pay Day*. Internetquelle: <https://www.equalpayday.de/startseite/> (Abruf: 21.02.2019)

Friedel-Howe, Heidrun (1990): Ergebnisse und offene Fragen der geschlechtsvergleichenden Führungsforschung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 34 (1), S. 3-16.

Holst, Elke/Busch, Anne (2009): Der „Gender Pay Gap“ in Führungspositionen der Privatwirtschaft in Deutschland. *SOEPpapers on Multidisciplinary Panel Data Research* 169. Berlin: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung.

Holst, Elke/Friedrich, Martin (2017): *Führungskräfte-Monitor 2017. Update 1995–2015. Politikberatung kompakt* 121. Berlin: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung.

Holst, Elke/Wrohlich, Katharina (2019): *Managerinnen-Barometer 2019*. DIW Wochenbericht 3/2019. Berlin: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung.

Krell, Gertraude (2008): „Vorteile eines neuen, weiblichen Führungsstils“: Ideologiekritik und Diskursanalyse. In: Krell, Gertraude (Hg.), *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen*. Wiesbaden: Gabler, S. 319-330.

McKinsey (2007): *Gender diversity, a corporate performance driver*. Internetquelle: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Gender%20diversity%20a%20corporate%20performance%20driver/Gender%20diversity%20a%20corporate%20performance%20driver.aspx> (Abruf: 22.02.2019).

Neuberger, Oswald (2002): *Führen und führen lassen*. 6. Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius.

Staehele, Wolfgang H. (1999): *Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. München: Vahlen.

Statistisches Bundesamt (2019): *Frauenanteile der Studierenden, Absolventen und des Personals an Hochschulen*. Internetquelle: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/BildungForschungKultur/Hochschulen/Tabellen/FrauenanteileAkademischeLaufbahn.html> (Abruf: 21.02.2019)

Vollmer, Lina (2015): *Unbewusstes Diskriminieren – Sozialpsychologische Effekte und mögliche Lösungsansätze*. In: Klemisch, Michaela/ Spitzley, Anne/ Wilke, Jürgen (Hg.), *Gender- und Diversity-Management in der Forschung*. Stuttgart: Fraunhofer Verlag, S. 52-59.

Dr. Annette von Alemann, Universität Paderborn

## „Die Welt verändern wir, in dem wir sie erklären.“

Dr. Annette von Alemann arbeitet seit Oktober 2017 an der Universität Paderborn; ihre Forschungsschwerpunkte sind soziale Ungleichheit, Organisationen und Geschlecht, Deutungsmuster und Diskurse. „Die Welt verändern wir, indem wir sie erklären. Wenn wir strukturelle Barrieren verdeutlichen, ermutigen wir Unternehmen und Organisationen zu Veränderungen“, ist sie überzeugt. „Und wir stärken die Einzelne(n), Veränderungen in Gang zu setzen.“

Ihre wissenschaftliche Karriere begann sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung und am Institut für Konflikt- und Gewaltforschung der Universität Bielefeld. 2005 wechselte sie an die Bielefelder Fakultät für Soziologie und arbeitete im Schwerpunkt Arbeitswelt und Geschlechterverhältnisse. Außerdem übernahm sie Lehraufträge an der Universität zu Köln im Bereich der Gender Studies.

2013 promovierte Annette von Alemann an der Universität Bielefeld zum Thema „Gesellschaftliche Verantwortung und ökonomische Handlungslogik: Deutungsmuster von Führungskräften der deutschen Wirtschaft“. Ihre Arbeit wurde mit dem Bielefelder Gleichstellungspreis ausgezeichnet. 2015 wechselte sie an die Universität zu Köln zur Zukunftsstrategie Lehrer\*innenausbildung. Seit April 2017 vertritt sie an der Universität Paderborn die Professur für Allgemeine Soziologie, zunächst als Gastprofessorin und seit Oktober 2017 als akademische Oberrätin. Im April 2019 übernimmt sie eine Vertretungsprofessur für Soziale Ungleichheit und Genderforschung an der Universität Duisburg-Essen.

Die Soziologin wirkt auch als Beraterin an politischen Prozessen

mit, z. B. im Rahmen der Diskussion um eine Frauenquote und als Expertin im Europäischen Parlament zur Abschaffung der Gender Studies in Ungarn. Sie ist international vernetzt und hält Vorträge in Unternehmen, Verbänden und politischen Organisationen. Schon immer hat sie sich für die Gleichstellung von Frauen im Beruf eingesetzt. Später kam das Interesse an der gleichberechtigten Teilhabe von Männern an der Familie hinzu. Für sie sind das „zwei Seiten einer Medaille: Wenn Männer und Frauen unterstützt werden, die Verantwortung für die Familienarbeit zu teilen, erhöht das auch die beruflichen Chancen von Frauen.“

Wichtige Aufstiegsriterien sind für sie eine gute Ausbildung, Zielstrebigkeit und Durchhaltevermögen. Annette von Alemann schätzt aktive Netzwerke zum Informationsaustausch und zur gegenseitigen Unterstützung, aber auch, weil es ihr Freude macht, mit anderen Menschen zusammen zu arbeiten. Mit ihrer Arbeit möchte sie Diskriminierungen nach Rasse, Klasse und Geschlecht entgegenwirken und zeigen, wie unterschiedliche Benachteiligungen dazu beitragen, dass Ungleichheit entsteht. Ihre aktuellen Forschungsprojekte zu Diversität und Integration an Hochschulen und bei der Feuerwehr beschäftigen sich mit diesem Thema.



Autorin des Portraits: Vera Wiehe



© Thomas Rafalzyk: Teilnehmerinnen der meet.ME 2018

## Ein Blick in die MINT-Berufe

Der MINT-Bereich umfasst die gesamte Bandbreite der Berufe, in denen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften oder Technik eine zentrale Rolle spielen. 7,7 Millionen Menschen sind in diesen Berufsfeldern sozialversicherungspflichtig beschäftigt (2017) und damit mehr als ein Viertel (28 Prozent) der Beschäftigten in Deutschland. Entsprechende Bedeutung hat der MINT-Bereich auf dem Arbeitsmarkt. Angesichts der Entwicklungen im Zukunftsfeld Industrie 4.0 nimmt diese Bedeutung weiter zu. Der Frauenanteil an den MINT-Beschäftigten ist mit 15,2 Prozent (2017) nach wie vor gering, zeigt aber eine steigende Tendenz: So hat die Zahl der weiblichen MINT-Erwerbstätigen in den letzten Jahren kontinuierlich zugenommen. Von 2013 bis 2017 stieg sie um 11 Prozent. Zum Vergleich: Bei den Männern stieg sie im gleichen Zeitraum nur um 6 Prozent. Dabei steigt der Frauenanteil mit dem Anforderungsniveau. Facharbeiterinnen und Spezialistinnen sind mit 13,6 und 16,4 Prozent der Beschäftigten anteilig seltener als Expertinnen mit 19 Prozent.<sup>1</sup>

Wie in allen anderen Bereichen auch, so wirkt sich der generelle Frauenanteil in den MINT-Berufsfeldern auch auf den Anteil von Frauen in Führungspositionen in den entsprechenden Bereichen aus. In der Studie „Frauen im Management in Industrie 4.0“ der Bisnode Deutschland GmbH in Kooperation mit dem „Kompetenzzentrum Frauen im Management“ (Kompetenz-FiM)

der Hochschule Osnabrück wurde untersucht, wie sich der Frauenanteil im Management in Industrie 4.0-Unternehmen entwickelt hat. Dabei zeigte sich, dass im Jahr 2016 der Anteil von Frauen im Top- sowie im mittleren Management bei 18,4 Prozent lag. Auch wenn dieser Anteil nach wie vor gering ist, so ist dies doch eine Steigerung um 5,1 Prozentpunkte gegenüber 2006, wo erst 13,3 Prozent Frauen in einer solchen Position waren. Die Zahlen machen jedoch auch deutlich, dass je höher die Position, je geringer der Frauenanteil: Blickt man alleine auf das Topmanagement so zeigt sich, dass der Anteil von Frauen im Zukunftsfeld Industrie 4.0 bei nur 7,2 Prozent liegt, und damit sogar noch deutlich unter dem Frauenanteil von 11,7 Prozent insgesamt im Topmanagement über alle Branchen hinweg.<sup>2</sup>

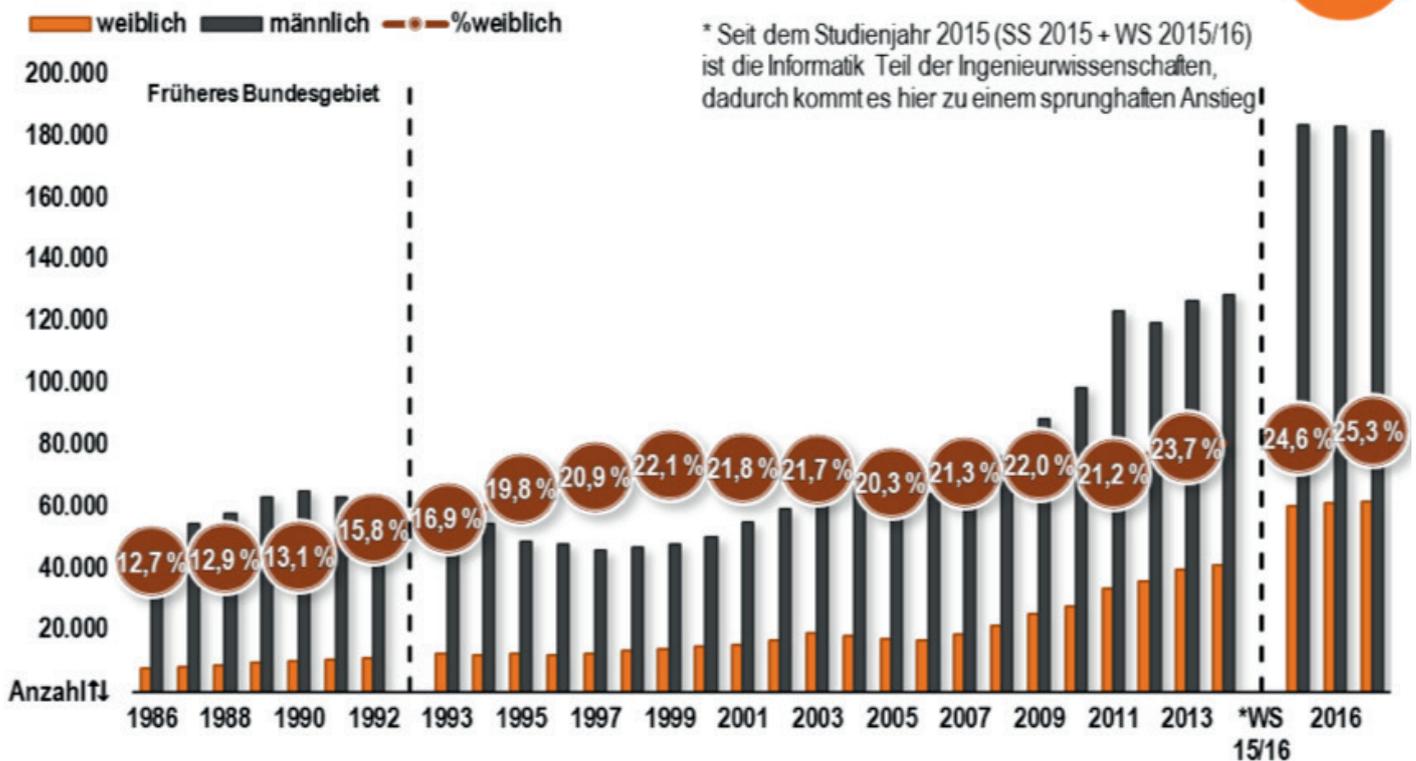
### Wer mehr Frauen in MINT-Führungspositionen will, muss generell mehr Frauen für MINT gewinnen

In der akademischen Ausbildung zeigt sich eine insgesamt positive Entwicklung: Über alle einschlägigen Studiengänge hinweg hat sich die Zahl der weiblichen Studienanfängerinnen im 1. Fachsemester seit dem Studienjahr 2008 von 59.599 (2008) auf 115.134 (2017) fast verdoppelt (+ 93 Prozent). Die Zahl der männlichen Studienanfänger stieg im gleichen Zeitraum um 74 Prozent. Auch in den Studiengängen der Fächergruppe Ingeni-

<sup>1</sup> Vgl.: Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2018): Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt – MINT-Berufe, Nürnberg, September 2018.

<sup>2</sup> Industrie 4.0 - Frauen im Management 2016 (FiM). Studie in Kooperation des Kompetenzzentrums Frauen im Management, Hochschule Osnabrück, mit Bisnode Deutschland GmbH.

## Fächergruppe Ingenieurwissenschaften\*: Studienanfängerinnen und -anfänger im 1. Fachsemester, 1986 bis 2017



Quelle: Statistisches Bundesamt 2018 und eigene Berechnungen  
© 2018 | Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit e. V.

**kompetenzzentrum**  
TECHNIK • DIVERSITY • CHANCENGLEICHHEIT

urwissenschaften zeigt sich ein positiver Trend: Der prozentuale Anteil der Studienanfängerinnen an der Gesamtzahl der Studierenden im 1. Fachsemester liegt 2017 erstmalig über 25 Prozent. Im Studienjahr 2008 waren es noch 22 Prozent.

Problematisch bleibt weiterhin die duale MINT-Berufsausbildung: Hier lag der Frauenanteil 2017 bei nur 11 Prozent.

Die Zahlen der Studienanfängerinnen in den MINT-Studiengängen und insbesondere die geringe Anzahl der weiblichen MINT-Auszubildenden machen den Handlungsbedarf deutlich: Maßnahmen, mit denen das Berufswahlspektrum von jungen Frauen erweitert und sie auf ihre Talente im MINT-Bereich aufmerksam gemacht werden, müssen intensiviert und ausgeweitet werden. Zudem muss die Chancenungleichheit auf dem Weg in Führungspositionen abgeschafft werden. Der nationale Pakt für Frauen in MINT-Berufen „Komm, mach MINT.“ ist gemeinsam mit seinen Paktpartnerinnen und -partnern in diesen Bereichen auf vielfältige Weise aktiv. Maßnahmen zur Erweiterung des Berufswahlspektrums werden in verschiedenen Formaten und mit unterschiedlicher Dauer das ganze Jahr über angeboten. Einen Überblick über die vielfältigen Angebote bietet die Projektlandkarte unter:

[www.komm-mach-mint.de/MINT-Projekte/Projektlandkarte](http://www.komm-mach-mint.de/MINT-Projekte/Projektlandkarte)

Für MINT-Studentinnen und -Absolventinnen führt die Geschäftsstelle von „Komm, mach MINT.“ einmal jährlich unter dem Namen „meet.ME“ eine zweitägige Karriereaufaktveranstaltung für 100 bis 120 MINT-Studentinnen und -Absolventinnen durch. Das Besondere an der Veranstaltung sind die Speeddatings mit den Paktpartnerunternehmen: Die Teilnehmerinnen können sich in diesem Rahmen mit Personalverantwortlichen über ihre beruflichen Perspektiven austauschen, gemeinsam mögliche Karriereoptionen entwickeln und ihre beruflichen Ziele vor dem Hintergrund der Erwartungen und Angebote ganz unterschiedlicher Arbeitgeber überprüfen. Ebenfalls angeboten werden interaktive Workshops und Vorträge, in denen die Teilnehmerinnen Tipps und Inspirationen für die künftige Stellensuche erhalten.

In der Förderlinie „Erfolg mit MINT - Neue Chancen für Frauen“ fördert das Bundesministerium für Bildung und Forschung Projekte, die sich konkret damit beschäftigen, wie mehr Frauen für Führungspositionen gewonnen werden können. Damit wird die Umsetzung der Ziele des Nationalen Pakts für Frauen in MINT-Berufen unterstützt. Im Projekt „Chefin“ der TU Dortmund und der RWTH Aachen beispielsweise wird das Online-Tool „Competence



### Kontakt

#### Dr. Ulrike Struwe

Geschäftsführerin, Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit e.V.



#### Ines Großkopf

Presse- und Öffentlichkeitsarbeit,  
Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit e.V.  
[www.kompetenz.de](http://www.kompetenz.de),  
[www.komm-mach-mint.de](http://www.komm-mach-mint.de)

Development Recommender (CDR)“ entwickelt, welches Frauen auf Basis ihrer individuellen Lebensläufe bei der Karriereplanung unterstützen soll. Das Verbundprojekt „Doktorandinnen in IT: Bundesweite Analyse der Situation und Fördermaßnahmen (DokIT)“ des Instituts für Angewandte Informatik e.V. (InfAI) an der Universität Leipzig und am Wilhelm-Schickard-Institut für Informatik der Eberhard-Karls-Universität Tübingen. DokIT erforscht, unter welchen Bedingungen Informatikerinnen promovieren. Ziel des Projektes ist es, den Anteil von Nachwuchswissenschaftlerinnen und Professorinnen im IT-Bereich zu steigern. Im Rahmen des Projektes FührMINT wird untersucht, welche Maßnahmen ergriffen werden können, um die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass Frauen für MINT-Führungspositionen gewonnen werden und sie ihre Führungsfähigkeiten in solchen Positionen optimal entfalten können.

### Veränderung der Unternehmenskultur ist von entscheidender Bedeutung

Viele Unternehmen haben erkannt, dass eine Vielfalt ihrer Belegschaft und eine Vielfalt ihrer Führungsetagen sich positiv auf den Erfolg auswirken. Wer unterschiedliche Perspektiven und Meinungen integriert, bekommt am Ende die besseren Ergebnisse. Mehr weibliche Nachwuchskräfte zu gewinnen und dauerhaft im Unternehmen zu halten kann jedoch nur gelingen, wenn Maßnahmen umgesetzt werden, die chancengerechte Karriereentwicklungsmöglichkeiten gewährleisten und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie verbessern. Von herausragender Bedeutung ist in diesem Zusammenhang ein Wandel in der Unternehmenskultur und die Bereitschaft der oberen Führungsebene, sich für eine größere Vielfalt zu öffnen und die sozialen Vorteile eines höheren Frauenanteils an die Belegschaft zu vermitteln. Ganz wichtig dabei: die männlichen Mitarbeiter in die Maßnahmen einzubinden. Beide Geschlechter sollten von den Vorteilen der Kulturveränderung profitieren können.

### Über „Komm, mach MINT.“

„Komm, mach MINT.“ – der Nationale Pakt für Frauen in MINT-Berufen führt die Kompetenz von Politik, Wirtschaft, Wissenschaft, Sozialpartnern und Medien zusammen, um das Bild der MINT-Berufe in der Gesellschaft zu verändern. „Komm, mach MINT.“ wurde 2008 auf Initiative des Bundesministeriums für Bildung und Forschung mit dem Ziel gestartet, junge Frauen für naturwissenschaftliche und technische Studiengänge zu begeistern sowie Hochschulabsolventinnen für Berufskarrieren in Wirtschaft und Wissenschaft zu gewinnen. Die Geschäftsstelle von „Komm, mach MINT.“ ist im Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit e. V. angesiedelt. Der Verein fördert bundesweit die Chancengleichheit von Frauen und Männern sowie Vielfalt als Erfolgsprinzip in Wirtschaft, Gesellschaft und technologischer Entwicklung.

Autorin: Dr. Ulrike Struwe

# Digitale Transformation als Chef(innen)sache – Warum Frauen die Digitalisierung mitgestalten sollten

---

Digitalisierung ist allgegenwärtig und verändert unsere Art zu leben und zu arbeiten. Intelligente Maschinen und Algorithmen werden laut einer Studie des Weltwirtschaftsforums bereits im Jahr 2025 mehr Arbeiten verrichten als die Menschen. In vielen Berufen verändern sich die Arbeitsaufgaben der Beschäftigten, die mit neuen Kompetenzanforderungen konfrontiert werden. Die Arbeit entkoppelt sich von Zeit und Ort, bis zu Virtualisierung. Die Beschäftigungs- und Organisationsstrukturen sind im Wandel. Welche Folgen haben diese Veränderungsprozesse für Frauen?

## Digitalisierung und Frauen

Die Digitalisierung der Arbeitswelt bietet Chancen, aber auch Risiken für Frauen. Laut DGB Studie 2017 arbeitet bereits über die Hälfte der Frauen mit digitalen Technologien (56 Prozent), bei Männern sind es 63 Prozent. Frauen mit Hochschulabschluss sind zu 78 Prozent von Digitalisierung betroffen, ohne Berufsabschluss zu 32 Prozent. Allerdings findet die Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der digitalisierten Arbeitswelt nicht automatisch statt. Viele Frauen erleben durch die Digitalisierung mehr Stress, Kontrolle und Multitasking.

Die Flexibilisierung der Arbeit bedeutet, dass wir unabhängig von Zeit und Ort arbeiten können. So ist es den Frauen möglich, besser Familie und Beruf unter einen Hut zu bringen. Die Kehrseite der Medaille sind jedoch die Entgrenzung und (Selbst)Ausbeutung durch ständige Verfügbarkeit und unbezahlte Mehrarbeit und als Folge psychische Belastungen.

Um die Vorteile der Digitalisierung zu erschließen, soll die Arbeitswelt 4.0 im Interesse aller Beschäftigten gestaltet werden. Jedoch werden heute die Entscheidungen über den Einsatz digitaler Technik überwiegend von Männern getroffen – in den Führungsetagen der Industrie 4.0-Unternehmen machen Frauen nur 7 Prozent aus. Auch in anderen Unternehmen sind Frauen in Entscheidungspositionen – trotz gesetzlicher Quoten und freiwilliger Verpflichtungen der Unternehmen – immer noch unterrepräsentiert. Unter IT-Führungskräften machen Frauen lediglich 10 Prozent aus.

Es ist erforderlich, die Beteiligung der qualifizierten Frauen an der Gestaltung der Digitalisierung voranzutreiben. Politik, Unternehmen und nicht zuletzt wir Frauen sollen das in die Hand nehmen.

## Der Weg in die Entscheidungspositionen ist für Frauen immer noch schwer

Junge Frauen sind heute besser gebildet als gleichaltrige Männer – 51 Prozent aller Hochschulabsolventinnen und -absolventen sind Frauen. Sogar der Anteil der Studentinnen in MINT-Fächern beträgt aktuell 28 Prozent. Und trotzdem müssen qualifizierte Frauen auf dem Weg zu einer Führungskarriere zahlreiche Barrieren überwinden – Männerdominanz, Stereotype in Bezug auf die Geschlechterrollen (insbesondere bei den älteren Männern), Probleme mit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie Zweifel an eigener Kompetenz und mangelndes Selbstvertrauen.

Diese Hindernisse können nur durch gemeinsame Bemühungen der Politik, Gesellschaft, Unternehmen und Frauen selbst abgebaut werden.

Spezielle Programme für Frauenförderung, die die Bundesregierung seit mehreren Jahren betreibt, sollten fortgesetzt werden. Wichtig ist es auch, gegen die Stereotype in der Gesellschaft vorzugehen und die Rollenklischees von Mann und Frau zu überwinden. Hierbei sind Bildungsinstitutionen und Familien gefragt. In Unternehmen ist eine Kultur- und Mentalitätswende notwendig, die eine Wertschätzung der Vielfalt und eine tatsächliche Gleichberechtigung der Geschlechter ermöglicht. Es gibt dafür viele Good-Practice-Beispiele von Unternehmen, die die Vorteile von Frauen schätzen gelernt haben und gezielt nach Frauen für die Besetzung ihrer Führungspositionen suchen. Diese Unternehmen haben die positiven Auswirkungen von gemischten Arbeitsteams auf die Perspektivenvielfalt und Kreativität erkannt und berichten über positive Auswirkungen von Frauen in Führungspositionen auf das Arbeitsklima, die Kundenzufriedenheit und Innovation.

## Frauen als Führungskräfte der Zukunft

Betrachtet man die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeit und Führung, so könnte man behaupten, dass Frauen als Chefinnen zu den Vorreiterinnen eines neuen Führungsverständnisses werden können. In der digitalisierten Arbeitswelt mit automatisierten Produktionsprozessen, flexiblen Strukturen und temporären Projektteams sind Führungspersönlichkeiten gefragt, die Sinn vermitteln, Potenziale entfalten und Beziehungen managen

können. Diese Führungskräfte müssen sozialkompetent, teamfähig und beziehungsorientiert agieren, und diese Eigenschaften werden oft Frauen zugeschrieben.

Allerdings besteht dabei die Gefahr, in veraltete Stereotype zu verfallen, die mit dem Generationenwechsel mindestens teilweise verschwinden werden. Für die Generation Y ist die Gleichberechtigung der Geschlechter eher eine Selbstverständlichkeit. Und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist – Gott sei Dank – genauso Männer- wie Frauenangelegenheit.

Ob Mann oder Frau – eine Führungskraft der Zukunft sollte sich mit einer nachhaltigen Gestaltung der digitalisierten Arbeitswelt

befassen, in der die Flexibilisierung allen Beschäftigten zugutekommt, neue gute Arbeitsplätze entstehen und tatsächliche Leistung – und nicht Präsenz – zählt. So werden wir in einer Welt arbeiten und leben, die unseren Vorstellungen entspricht.

Wie jede Technologie, bringt auch die Digitalisierung Vor- und Nachteile zugleich. Es kommt darauf an, die neue Arbeitswelt im Interesse aller Mitarbeitenden zu gestalten. Und das kann nur unter aktiver Beteiligung von qualifizierten Frauen an Entscheidungs- und Führungsprozessen gelingen.

Autorin: Prof. Dr. Swetlana Franken



Prof. Dr. Swetlana Franken,  
Fachhochschule Bielefeld

**„Mein Job ist es, Talente zu erkennen und Potentiale zur Entfaltung zu bringen.“**

Zukünftig haben Führungskräfte die Aufgabe, ihre Mitarbeitenden zu moderieren, um deren Kompetenzen zu heben, ist Prof. Dr. Swetlana Franken überzeugt. Sie ist seit März 2008 Professorin für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalmanagement, an der Fachhochschule Bielefeld. Ihre Schwerpunkte in Lehre und

Forschung sind Innovationsmanagement, Arbeiten und Industrie 4.0 sowie Diversitymanagement in Unternehmen.

Die 58-jährige Ingenieurin und Wirtschaftswissenschaftlerin arbeitete nach ihrer Promotion auf dem Gebiet des Innovationsmanagements als Professorin für Führung und Organisation und als Prodekanin an der Wirtschaftsfakultät der Staatlichen Technischen Universität in Nishnij Nowgorod. In Deutschland war sie als Managementberaterin für verschiedene international agierende Unternehmen tätig, insbesondere in den Bereichen Unternehmensführung, Innovationsmanagement und interkulturelle Kommunikation. Parallel hat sie an der Wirtschaftsfakultät der FH Köln

gelehrt und als Fachexpertin für einige politische Organisationen gearbeitet. Außerdem ist sie Autorin von zahlreichen Büchern und Fachpublikationen zum Beispiel zum Thema „Ideenmanagement für intelligente Unternehmen“.

Seit 2016 leitet sie die Forschungsgruppe „Denkfabrik Digitalisierte Arbeitswelt“ an der Fachhochschule Bielefeld. Hier werden Forschungsprojekte zu den Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitswelt, insbesondere auf Unternehmensorganisation und Führung sowie auf Beschäftigung und Kompetenzanforderungen durchgeführt. Die Mitarbeitenden sind in der Regel besonders engagierte ehemalige Studierende. Swetlana Franken sieht sich als Coach für Talente und ist hochzufrieden, wenn diese kreativ ihren Handlungsspielraum erweitern und ihre Chancen nutzen. Sie betrachtet ihren Beruf als Berufung und begreift Forschung und Lehre als Einheit: „Wenn ich durch Ergebnisse in Bezug auf das Studium oder die Forschung unsere Welt und unser Miteinander ein Stückchen besser machen kann, dann sehe ich Erfolg.“

Swetlana Franken ist optimistisch, dass kompetente und selbstbewusste Frauen in Zukunft ihren beruflichen Karriereweg gehen können und werden. Insgesamt ist der Anteil von Frauen im Management bei 28 Prozent, bei den 25 bis 34-Jährigen sind es fast 37 Prozent. Diese Zahlen belegen, dass junge Frauen den Aufstieg aus eigener Kraft schaffen können, ist Swetlana Franken überzeugt. Voraussetzungen sind der Karrierewille der Frau, die Qualifikation und ein geschicktes Work-life-blending. Leider verursachen stereotype Denkmuster in den Köpfen noch immer, dass nicht nach Kompetenz, sondern nach Geschlecht bewertet wird. Sie ist der Ansicht, dass Frauen sich selbst ausbeuten, weil sie die Familienarbeit als ihre Pflicht ansehen und sie wünscht allen Frauen einen Partner, der ihnen beruflich den Rücken stärkt. Sie ist allerdings überzeugt, dass Frauen sich aufgrund ihrer hohen Qualifikationen durchsetzen werden.

Autorin des Portraits: Vera Wiehe

# Medizin – Gesundheit – Geschlecht

---

## Gesundheitliche Unterschiede und Forschungslücken

Der vermeintlich „kleine Unterschied“ in der Gesundheit von Frauen und Männern, aber auch bei Mädchen und Jungen erweist sich bei näherer Betrachtung als durchaus bedeutsam, wenn es um Erkrankungshäufigkeiten, Symptomausprägungen, die Behandlung und Versorgung unterschiedlicher Krankheitsbilder sowie um die Krankheitslast insgesamt geht. Vergleichbare Geschlechtsspezifität ist für das Gesundheitsverhalten, die Inanspruchnahme von Versorgungs- und Präventionsangeboten sowie den Umgang mit und die Bewältigung von gesundheitlichen Beeinträchtigungen zu konstatieren. Neben den geschlechtsspezifischen Besonderheiten, die der unterschiedlichen Biologie von Frauen und Männern geschuldet sind, spielen soziale und gesamtgesellschaftliche Einflussfaktoren und Rahmenbedingungen eine nicht zu unterschätzende Rolle.

Das Thema „Medizin – Gesundheit – Geschlecht“ greift also sehr unterschiedliche Teilbereiche und Aspekte auf; sie lassen die inhaltliche Breite erahnen. Unverkennbar ist, dass die geschlechtsspezifischen und geschlechterübergreifenden Herausforderungen und Problemlagen in Bereich Medizin und Public Health national aber auch global betrachtet sich angesichts unterschiedlicher kultureller und gesellschaftlicher Rahmenbedingungen äußerst heterogen präsentieren. Dass Deutschland durchaus von den Entwicklungen im Bereich gendersensibler Ausrichtung des Gesundheitswesens mancher Länder lernen kann, davon zeugen die internationalen Auseinandersetzungen mit geschlechterdifferenzen und geschlechterübergreifenden Positionen, die in hohem Maße gesundheitsrelevant sind. Sie erfahren aber in der Praxis noch keine hinreichende Berücksichtigung; die Datenlage ist als Folge historischer Verzerrungen und fehlendem Bewusstsein für Geschlechterunterschiede durch unzureichende Differenzierung charakterisiert. Die Bedeutung von biologischem und sozialem Geschlecht, von „sex“ und „gender“, wurde im Alltag zahlreicher Gesundheits- und Sozialberufe, in Medizin, Pflege, Therapie und Sozialwesen lange Zeit vernachlässigt und nicht entsprechend in die Arbeitsabläufe integriert. Erst in den zurückliegenden Jahren und mit dem steigenden Interesse an der „Gendermedizin“ hat sich ein neues Forschungs- und Handlungsfeld etabliert, das in seiner Bedeutung für die Gesundheit von Frauen und Männern und deren gesundheitsbezogener Lebensqualität erst nach und nach erkannt wird. Hinzukommen gesellschaftliche, häufig tradierte Rollenzuschreibungen, Geschlechterklischees und -stereotype, die auf Seiten der behandelnden Fachkräfte (z. B. Ärzte, Pflegekräfte, Therapeuten) den Umgang mit Gesundheit und Krankheit, angefangen von der Diagnostik über die Therapieauswahl bis hin

zur Behandlung, beeinflussen.

Besonderes Augenmerk verlangen die unterschiedlichen, geschlechtsspezifisch variierenden Lebenslagen von Frauen und Männern, die es im biografischen Kontext zu berücksichtigen gilt. Wenngleich geschlechtsspezifische Besonderheiten in Prävention und Gesundheitsförderung sowie in der Behandlung von Krankheiten zunehmend Beachtung finden und auch wissenschaftliche Studien das Geschlecht in seiner biologischen und sozialen Dimension einbeziehen, mangelt es nach wie vor an differenzierten, aussagekräftigen Daten. Entsprechend fehlen z. B. Antworten auf die Frage, welchen Einfluss das Geschlecht auf gesundheitsbezogene Einstellungen und Verhaltensweisen hat und wie in diesem Zusammenhang soziale Faktoren (z. B. Lebensumwelt, Teilhabe, Armut) zu bewerten sind. Vor allem für die unterschiedlichen Bereiche der Gesundheits-, Sozial- und Umweltberichterstattung hat es sich als unverzichtbar erwiesen, Daten geschlechterdifferenziert zu erheben, aufzubereiten und zu interpretieren, um auf der Handlungsebene (z. B. in der Gesundheitsversorgung) aktiv und z. B. politikberatend tätig werden zu können. Die hierzu erforderlichen methodischen Entwicklungen sind an der Schnittstelle zwischen (bio)medizinischer, sozialwissenschaftlicher und gesundheitswissenschaftlicher Geschlechterforschung angesiedelt und erfordern eine interdisziplinär ausgerichtete Zusammenführung der Ergebnisse.

Genderkompetenzen müssen daher zum integralen Bestandteil in der Aus-, Fort- und Weiterbildung werden, um Angehörige der Gesundheits- und Sozialberufe weiter für das geschlechtsspezifische Gesundheitsgeschehen und die Bedeutung von Sex und Gender zu sensibilisieren. Die im Aufbau begriffene Medizinische Fakultät an der Universität Bielefeld bietet hier einmalige Chancen, die es zu nutzen gilt.

## Genderunterschiede und Geschlechtergerechtigkeit in der neuen Medizinischen Fakultät

„Gender Medizin“ etablierte sich seit den 90er Jahren als Fachgebiet der Medizin, um eine Qualitätssteigerung durch eine optimierte individuelle PatientInnenversorgung zu erreichen. Sie verfolgt die systematische, evidenzbasierte Untersuchung von Geschlechterunterschieden oder -gemeinschaften in der Medizin. Derzeit werden Angebote an Vorlesungen und Seminaren geplant, die die zukünftigen Studierenden während ihres Studiums zwischen dem 1. und 10. Semester besuchen können, um wichtige Schlüsselqualifikationen mit Blick auf Gender-Kompetenz zu erwerben. Hierzu gehören u. a. die Kenntnisse geschlechterspezifischer Unterschiede in Prävention, Symptomatik, Diagnostik

oder Therapie für unterschiedliche Krankheitsbilder, aber auch das Wissen um geschlechterspezifische Kommunikation sowie die kritische Reflexion des eigenen geschlechtsspezifischen Rollenverhaltens als Arzt/Ärztin.

Zentral ist auch die institutionelle Verankerung der Geschlechtergerechtigkeit. Im Aufbauprozess der Medizinischen Fakultät haben von Beginn an auch Gleichstellungsziele die Überlegungen mitgeprägt und Gleichstellungs-, aber auch Diversityaspekte waren bedeutsame Punkte in der Ziel- und Strategieentwicklung. Zudem wurde frühzeitig eine Stelle im Bereich Gender Equality geschaffen, um das Thema in der Medizinischen Fakultät von Beginn an in einem vorbildlichen Umfang querschnittlich zu

implementieren und damit langfristig einen Beitrag zur Weiterentwicklung einer geschlechtergerechten Universitäts- und Wissenschaftskultur in der Medizin zu leisten. Um Gleichstellung umfassend zu realisieren, werden die Kategorien Diversity und Geschlecht natürlich auch inhaltlich durch die Repräsentation in den Forschungsgegenständen und Lehrinhalten (u. a. Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern, spezifische Lebens- und Arbeitsbedingungen von Frauen) umfangreich und wiederkehrend behandelt.

Autorin: Prof. Dr. Claudia Hornberg

### ANZEIGE



© LSB NRW | Foto: Andrea Bowinkelmann

**INTEGRATION DURCH SPORT**  
DSB  
Anerkannter Stützpunktverein  
Gebürtetisch  
Bundesstützpunkt  
des Frauen- für alle  
und Männer  
aufgrund eines Beschlusses  
des Bundessportkommission

**BellZETT**  
*Schön stark*

Kurse für Mädchen\* und Frauen\* sind einzeln buchbar. Für Unternehmen und Institutionen bieten wir auch spezielle Inhouse-Angebote.

Selbstverteidigungs- & Bewegungszentrum für Frauen und Mädchen in Bielefeld

[www.bellzett.de](http://www.bellzett.de) | 0521 122109

**Wir bewegen und gestalten Gesellschaft**

Prof. Dr. Claudia Hornberg, Medizinische Fakultät der Universität Bielefeld in Gründung

## „Soziale Verantwortlichkeit ist für mich eine wichtige Handlungsmaxime in der Medizin und in den Gesundheitswissenschaften.“

Prof. Dr. Claudia Hornberg vertritt als Gründungsdekanin der Medizinischen Fakultät an der Universität Bielefeld die feste Überzeugung, dass ein ganzheitlicher sozialmedizinischer Blick insbesondere für die Behandlung chronischer Erkrankungen unverzichtbar ist.

Die studierte Diplom-Biologin, Diplom-Ökologin und Fachärztin für Hygiene und Umweltmedizin folgte im Jahr 2001 nach langjähriger klinischer Tätigkeit an verschiedenen Universitätskliniken einem Ruf als Professorin an die Fakultät für Gesundheitswissenschaften der Universität Bielefeld. Unter ihrer Leitung wurde dort im Jahr 2002 die Arbeitsgruppe „Umwelt und Gesundheit“ ins Leben gerufen, die sich seither schwerpunktmäßig mit den Auswirkungen von Umwelteinflüssen auf die menschliche Gesundheit befasst. Im Zentrum steht dabei ein ganzheitliches Umweltverständnis, das unter Berücksichtigung der klassischen Umweltmedien (Wasser, Boden, Luft) die diversen Lebensumwelten des Menschen mit ihren sozialen, kulturellen und politischen Einflussfaktoren einschließt. Ihre Forschungsschwerpunkte sieht Claudia Hornberg u. a. in den umweltmedizinisch bedeutsamen Bereichen der Toxikologie sowie in der bevölkerungsbezogenen, präventiven Umweltmedizin. Im Sinne des historischen Ansatzes der „Städtehygiene“ geht sie bei ihren Arbeiten davon aus, dass die Verhältnisse, in denen Menschen leben, deren Gesundheit beeinflussen. Ein besonderes Anliegen ist ihr die Schaffung gesunder Lebensorte für alle, unabhängig von Bildung, Einkommen, ethnischer Zugehörigkeit oder Geschlecht. Darüber hinaus beschäftigt sich die Arbeitsgruppe um Claudia Hornberg mit benachteiligten und benachteiligenden Lebenslagen und Teilhabechancen von Menschen mit chronischen Erkrankungen und Behinderungen sowie mit Personengruppen, die aufgrund ihrer sozialen Lage mit diversen Einschränkungen und Beschränkungen in ihren Lebensumwelten konfrontiert sind.

Seit 2016 ist Claudia Hornberg Vorsitzende des Sachverständigenrates für Umweltfragen (SRU) in Berlin, der die Bundesregierung in Umweltfragen berät und die Umweltsituation in Deutschland regelmäßig bewertet.

Der Aufbau der neuen Medizinischen Fakultät an der Universität Bielefeld ist für die Medizinerin und Naturwissenschaftlerin eine ganz besondere Herausforderung und zugleich persönliche Herzensangelegenheit, da auf diesem Wege die notwendige Zusammenarbeit zwischen Medizin und Public Health, aber auch den anderen bestehenden Fakultäten auf universitärer Ebene in Ostwestfalen-Lippe ausgebaut und komplettiert werden kann. Die

Medizinausbildung wird insbesondere die Verbesserung der ambulanten ärztlichen Versorgung – allen voran in den strukturschwachen, ländlichen Regionen – fokussieren. Über innovative Vernetzungs- und Zusammenarbeitsstrukturen in den diversen Handlungsfeldern von Medizin und Public Health sollen neue Konzepte zur Gesundheitsförderung und Prävention für alle Alters- und Bevölkerungsgruppen erprobt werden. Interprofessionalität und Medizindidaktik sind dabei für die Professorin ebenso wichtige Schwerpunkte wie ethische und gesellschaftliche Fragen im Umgang mit Gesundheit und Krankheit: „Wissenschaft hat die Verpflichtung, gesellschaftspolitische Strukturen mitzudenken. Wir müssen langfristig anhand von Gesundheits- und Krankheitsdaten erforschen und differenzieren, welche Art der Versorgung für welche Bevölkerungsgruppe gebraucht wird. Demografische Daten müssen dafür mit den Informationen aus der Umwelt-, Sozial- und Gesundheitsberichterstattung zusammengeführt werden“, so fasst Claudia Hornberg die zu bewältigende Aufgabe zusammen. Ein weiteres Forschungsfeld besteht im Bereich der Gendermedizin. Neben einem diversitäts- und geschlechtssensiblen Umgang mit Gesundheits- und Krankheitsfragen haben zudem Gleichstellung und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie an der neu zu schaffenden Fakultät besondere Priorität. Claudia Hornberg ist überzeugt davon, dass Frauen vielfach in ihren Karrierechancen benachteiligt sind, da sie an längst überholten Denk- und Organisationsstrukturen scheitern. Erforderlich seien daher Möglichkeiten und Strukturen – nicht zuletzt in der Medizin - die Frauen und Männern gleiche Chancen und dies unabhängig von sozialer Herkunft, Nationalität, Alter etc. ermöglichen. Dabei hält sie es für wichtig, dem Weg zu folgen, der einem selber wichtig und richtig erscheint und dabei kompetent und engagiert an den Themen zu arbeiten, die einem persönlich am Herzen liegen. Eine von Vertrauen und gegenseitigem Respekt getragene Zusammenarbeit mit den Mitarbeiter/innen sind weitere Maxime einer Wissenschaftlerin, die ihre Wurzeln als praktisch tätige Medizinerin und Umweltwissenschaftlerin nie aus den Augen verloren hat. Die Medizinische Fakultät soll im Wintersemester 2021 ihren Betrieb aufnehmen. Je 48 Studierende im ersten Semester und fünften Semester werden dann ihr Medizinstudium in Bielefeld beginnen können. Im Endausbau wird die Medizinische Fakultät mit knapp 100 Professoren/innen und 2.000 Studierenden perspektivisch die größte Fakultät der Universität Bielefeld repräsentieren.



# Bin ich eigentlich erfolgreich?

## Mit Mentoring reflektiert den nächsten Schritt gehen



### Kontakt

#### Annika Eweler

Marketing Expertin und Dozentin an der FHM  
Die Bielefelderin bringt neben einem Master Studium in International Business über 8 Jahre Erfahrungen im B2B Marketing in der IT- und Medizinbranche mit. Sie vermittelt Ihr Praxiswissen im Bereich Marketing und Vertrieb unter anderem an der Fachhochschule des Mittelstands in Bielefeld sowie im IHK Prüfungsausschuss. Seit 2019 steht sie als Mentorin zur Verfügung.

### „Frauenkarrieren und Unternehmenskultur“

Das Bielefelder Programm bietet externes Mentoring für Frauen, die aufsteigen wollen. Die Mentorinnen sind Expertinnen in einem bestimmten beruflichen Bereich. Sie haben Erfahrungen mit betrieblichen Strukturen und Prozessen gesammelt. Sie wissen, wie Menschen taktieren, sie erkennen wiederkehrende Strategien und typische Karrierewege. Die Mentorinnen stehen in keinem hierarchischen oder betrieblichen Verhältnis zu den Mentees. Dies fördert Vertrauen und Offenheit. Die Mentees können selbst entscheiden, ob und wann sie ihre Karriere-wünsche im Unternehmen „outen“.

Anfragen an: Vera Wiehe, WEGE mbH, wiehe@wege-bielefeld.de

Bin ich erfolgreich? Was macht eigentlich Erfolg für mich aus? Diese Fragen stellt sich sicher jeder von uns ab und zu. Die Antworten darauf sind vielfältig. Erfolg definiert jeder für sich anders. Insbesondere als Frau vermischen sich verstärkt private und berufliche Aspekte: Kind oder Karriere? Hausfrau oder Teamleitung? Neuer Job oder doch lieber im sichereren Umfeld bleiben? Alltagsroutine oder Weiterbildung? Oder von allem irgendwie etwas? So viele Fragen, so viele Möglichkeiten – das verwirrt. Es ist nicht einfach, den nächsten Schritt zu gehen. Den „richtigen“ Schritt. Da kann es helfen, wenn man sich austauscht. Optimaler Weise mit Menschen, denen es ähnlich ergangen ist. Zumindest ging es mir so. Deshalb habe ich vor einigen Jahren selbst als Mentee beim „Bielefelder Mentoring Programm“ mitgemacht.

Das Einzigartige an dem Programm:

Maximale Flexibilität, ausgerichtet auf die eigene Lebenssituation. Es gibt keine starren oder vorgegebenen Abläufe. Mentee und Mentorin stimmen gemeinsam ab, wann, wo und wie oft man sich trifft. Alles auf Basis der Ziele des Mentees. Und wer jetzt denkt: „Ne, sowas brauch ich nicht. Das ist nur was für unsichere Frauen. Ich kann mir selbst helfen,“ dem sage ich: Mentoring ist keine „Therapiestunde“. Im Gegenteil.

Ansichten diskutieren, Fragestellungen aus dem Arbeitsalltag besprechen, Erfahrungen sammeln. Konkrete Strategien für nächste (Karriere-)Schritte erarbeiten – und dabei noch Netzwerken. Das ist clever. Und für alle Beteiligten bereichernd.

„Erfolg hat nur, wer etwas tut, während er auf den Erfolg wartet!“ – davon war schon Thomas Alva Edison überzeugt. Führungskraft zu sein oder werden zu wollen, bedeutet zu Beginn immer auch, sich selbst zu führen und zu motivieren. Denn nur dann ist man authentisch und gut in dem, was man tut. Unabhängig davon, was genau dies ist.

Mein Fazit:

Für jeden von uns bedeutet Erfolg etwas anderes. In einer Gesellschaft, die viele teilweise konträre Anforderungen an uns (Frauen) hat, ist es umso wichtiger, sich Zeit zu nehmen. Zeit, um sich selbst zu fragen: Was ist MIR wichtig – was bedeutet für mich persönlich Erfolg?

Das „Bielefelder Mentoring Programm“ bietet Frauen hier eine optimale Plattform zum Austausch und eine tolle Möglichkeit der Selbstreflektion sowie der Einschätzung durch eine außenstehende Person.

In diesem Sinne: Machen Sie mit: Es werden für 2019 noch Mentees aber auch interessierte Mentorinnen gesucht.



Auftaktveranstaltung 7.2.2019 IHK Bielefeld – Fotograf: Benni Janzen

# CrossMentoring OWL

## für weibliche Potenzialträgerinnen mit Unternehmen der Region

Der neue Jahrgang des CrossMentoring OWL ist am 7. Februar 2019 gestartet und endet am 6. Februar 2020.

Mit dem CrossMentoring OWL unterstützen wir die Unternehmen dabei, qualifizierte Frauen für die Übernahme von Führungsaufgaben zu motivieren und zu entwickeln. Im Mentoring steht eine erfahrene Führungsfrau als Mentorin einer jungen karriereorientierten Mitarbeiterin, der Mentee, mit ihren Erfahrungen für einen vereinbarten Zeitraum von ca. einem Jahr für einen individuellen Austausch zur Verfügung. In dem organisationsübergreifenden (Cross) Mentoring kommen Mentorin und Mentee aus unterschiedlichen Unternehmen. Der Austausch wird von einem Rahmen- und einem Seminarprogramm unterstützt und ergänzt.

Mentoring für weibliche Führungsnachwuchskräfte hat in der Region Ostwestfalen-Lippe eine Tradition. Seit 2006 führt die BTM PersonalManagement GmbH die Cross Mentoring Programme in OWL durch.

Bislang haben in Ostwestfalen-Lippe über 88 Unternehmen mit bisher 237 Tandems am Cross Mentoring teilgenommen.

Weitere Informationen zum Mentoring, dem Programm, den Teilnahmebedingungen sowie Unternehmen, die bereits teilgenommen haben, finden Sie unter [www.crossmentoring-owl.de](http://www.crossmentoring-owl.de)



### Kontakt

**Barbara Tigges-Mettenmeier**  
BTM Personalmanagement GmbH  
E-Mail: [btm@tigges-mettenmeier.de](mailto:btm@tigges-mettenmeier.de)



Alles Gute kommt von oben

# Ohne Vernetzung ist alles nichts

## Managerinnen OWL (MIO)

ist ein unabhängiges, branchenübergreifendes Netzwerk von Managerinnen aus der ostwestfälischen Wirtschaft mit Führungsverantwortung und unternehmerischem Denken und Handeln. Ziel des Netzwerks ist die Stärkung der Präsenz und Positionierung von weiblichen Führungskräften in der hiesigen Wirtschaft. Dafür finden regelmäßige Meetings statt, in denen der persönliche Wissens- und Erfahrungsaustausch, kollegiale Beratung sowie der Austausch über allgemeine Business-Themen forciert werden. Denn die MIOs wissen wie Wirtschaft funktioniert, sind aktiv und bilden gewinnbringende Allianzen. Auf der Fachebene haben die Mitglieder unterschiedliche spezifische Qualifikationen und decken alle Bereiche der Wirtschaft ab. Als schlagkräftiges Netzwerk unterstützen sich die Frauen nicht nur unternehmensübergreifend im Berufsleben, sondern supporten auch junge Managerinnen als weibliche Rollen-Vorbilder auf ihrem Karriereweg. Das Gros der MIOs engagiert sich darüber hinaus seit mehreren Jahren als Mentorinnen bei CrossMentoring OWL – ein Projekt, das gezielt weiblichen Führungsnachwuchs fördert.

Da das Netzwerk in den kommenden Jahren weiter wachsen und noch schlagkräftiger werden soll, sind die Managerinnen OWL stets offen für neue Mitglieder und freuen sich, wenn weitere weibliche Führungskräfte aus Ostwestfalen ihr Interesse signalisieren. Voraussetzung für die Aufnahme ist die Bekleidung einer Schlüsselposition im Mittleren- bzw. Top-Management eines ostwestfälischen Unternehmens oder mindestens zwei Jahre in einer derartigen Position gearbeitet zu haben oder selbst ein Unternehmen zu führen. Die genauen Rahmenbedingungen für die Aufnahme werden detailliert auf der Homepage erläutert.

[www.managerinnen-owl.de](http://www.managerinnen-owl.de)

## Agile Führung in einer digitalisierten Welt

Um den Wissens- und Erfahrungsaustausch aktiv zu fördern, stehen neben den regelmäßigen Meetings auch verschiedene Veranstaltungen auf dem Programm. So folgten beispielsweise im August 2018 rund 200 Entscheider, Führungskräfte und Interessierte der Einladung der Managerinnen OWL in Kooperation mit it's OWL, OstWestfalenLippe GmbH, WEGE mbH und der Coaching Gesellschaft in die Dr. Oetker Welt, um sich in Bielefeld über agile Unternehmensführung auszutauschen. Prof. Dr. Karin Schnitker, Professorin für Unternehmensführung an der Hochschule Osnabrück, und Stephanie Ekrod, Geschäftsführerin der Coaching Gesellschaft mbH referierten zum Thema „Agile Führung – wirksame Führung in einer digitalisierten Welt“. Dabei erklärten die Referentinnen, wie sich agiles Denken und Handeln messen lässt und wie Führungskräfte ihr Unternehmen systematisch weiter entwickeln können.

„Mit der Veranstaltung haben wir den Teilnehmern nicht nur die Notwendigkeit der agilen Transformation näher gebracht“, sagt Nicole Kreie, die als Sprecherin der Managerinnen OWL fungiert. „Gleichzeitig haben wir die Vernetzung unter den Managerinnen der ostwestfälischen Wirtschaft und den Erfahrungsaustausch weiter verstärkt – und das ist der Grundgedanke, der hinter unserem schlagkräftigen Netzwerk steht.“

Autorin: Nicole Heymann

Susanne Fabry, Bereichsleiterin Steuerung  
Deutsches Netz bei E.ON SE, Essen

## „Zur richtigen Zeit am richtigen Ort“

In der traditionellen Energiebranche beträgt der Frauenanteil in Führungspositionen gerade zwölf Prozent. Umso bemerkenswerter ist der Karriereweg der Susanne Fabry von der Fachfrau für Energierecht an die Spitze der Netzwirtschaft.

Die Verwaltungswirtin und Juristin leitete den Bereich Energierecht / Liegenschaften der damaligen E.ON Westfalen Weser bevor sie als Leiterin Recht das Geschäft der EON in Tschechien mitentwickelte. Nach fünf Jahren kehrte sie zurück und übernahm zunächst die Netzwirtschaft bei Westfalen Weser Netz in Paderborn, bevor sie in selber Funktion wieder in den E.ON Konzern zur Avacon nach Helmstedt wechselte und die Geschäftsführung der Avacon Netz GmbH übernahm. Seit 2018 steht die 50-Jährige als Bereichsleiterin Steuerung an der Spitze der Energienetze Deutschland bei der E.ON SE in Essen. Zu ihren Aufgaben gehört es, die Zusammenarbeit von vier Regionalversorgern zu gestalten. Susanne Fabry arbeitet gerne in der gesellschaftspolitisch wichtigen Branche, in der aktuell die Weichen für das Energiesystem der Zukunft in Richtung Nachhaltigkeit und Dezentralität gestellt werden. Lösungsorientiert und mit viel Gestaltungswillen ist sie zuständig für Entwicklung, Vernetzung, Moderation und den Ausgleich widerstrebender Interessen.

Die engagierte Netzwerkerin ist auf verschiedenen Ebenen aktiv. Seit 1998 sitzt sie der SPD in ihrem Heimatort Stemmer vor. Sie ist verheiratet, hat zwei Stiefsöhne und zwei Enkeltöchter. Sie ist engagiert im BDEW (Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft), im Deutschen Juristinnen Bund, bei FidAR e.V. und

beim Netzwerk für Frauen in der Energiebranche „women&energy“. Mit den Managerinnen OWL zielt sie darauf ab, Präsenz und Positionierung von Managerinnen in der Wirtschaft von OWL zu zeigen und zu stärken. Gerechtigkeit, Freiheit und Autonomie sind für sie beruflich und politisch die wichtigen Antreiber.

Als Mentorin beim Crossmentoring OWL ist ihr Anliegen, junge Frauen auf ihrem Weg zu stärken. Ihre Motivation ist es, Mixed Leadership zu leben und jungen Frauen ein Vorbild zu sein. „Um mich herum sind immer wieder Männer, deren Frauen die Kinder erziehen und die im Beruf von Assistentinnen unterstützt werden. Sie sind es oft nicht gewohnt, dass Frauen inhaltlich gleichwertig mitreden.“ Für Susanne Fabry ist die Frauenquote notwendig, um Gerechtigkeit zwischen den Geschlechtern herzustellen. Neben den strukturellen Hindernissen für Frauenkarrieren ist es nach ihrer Erfahrung aber auch wichtig, dass aufstiegswillige Frauen am eigenen Auftreten arbeiten. Es geht darum, Inhalte zu platzieren, immer über das Fachliche zu kommen, unaufgeregt und zugleich beharrlich bei den eigenen Punkten zu bleiben und sich von Misserfolgen nicht abschrecken zu lassen. Ihr Rezept für Erfolg lautet: man muss ihn wollen, Disziplin haben und sich einlassen und die Lebensfreude dabei nicht vergessen.



Martina Hammerschmid, MöllerFlex GmbH

## „Da ist immer noch mehr.“

Ihre Grenzen hat die umtriebige Österreicherin Martina Hammerschmid noch längst nicht erreicht. Die 31-Jährige, die seit mehr als sechs Jahren in Deutschland lebt, hat das Studium des exportorientierten Managements mit dem Bachelor of Arts in Business abgeschlossen und einen Master in International Business and Law Management erworben. Sie spricht Englisch, Spanisch und Chinesisch.

Seit 2013 arbeitet sie bei der MöllerGroup GmbH. Ihre Laufbahn begann sie bei der MöllerTech International GmbH in Brackwede. Nach einem Jahr als Sales Engineer/Account Managerin wechselte sie als Business Development Managerin zur Möllertech Beijing Limited. In ihrer Funktion als Senior Business Development Manager gründete sie innerhalb eines Jahres zusammen mit dem damaligen Geschäftsführer zwei Unternehmen in China.

Seit Juni 2017 ist sie als Sales Director in der MöllerFlex GmbH für den gesamten Vertrieb zuständig.

Nebenberuflich arbeitet sie an ihrer Promotion im Bereich Mentoring als Instrument zur Karriereförderung von Frauen, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Sie brennt für das Thema Frauen in Führung. Obwohl die Aufmerksamkeit der Unternehmen gegenüber Themen wie Vereinbarkeit von Familie und Beruf u.a. durch flexible Arbeitszeiten oder Homeoffice größer geworden ist, bewertet sie die



Barrieren für Frauen, gerade in Anbetracht des Fachkräftemangels, als unverantwortlich aus Arbeitgeberperspektive und empfindet sie frustrierend aus Sicht der Arbeitnehmerin. Ihre Erklärung ist, dass beide Geschlechter Probleme haben, ihre tradierten Rollen zu verlassen: „Den Männern fällt es schwer etwas vom Rampenlicht abzugeben, den Frauen fällt es schwer, das Familienzepter loszulassen. Frauen haben immer im Hinterkopf, sich zwischen Karriere oder Kindern entscheiden zu müssen. Dabei gibt es noch weitere Optionen, derer sich Männer wie Frauen oftmals nicht bewusst werden. Sie selbst will Mutter werden und dabei zeigen, dass Kinder und Karriere sich nicht ausschließen. Familie ist für sie und ihren Mann Teamarbeit und keine reine Frauensache.“

Für Martina Hammerschmid ist das Netzwerk der Managerinnen OWL eine wichtige Institution in der Region, weil es hier gelingt,

Expertise von Frauen zu zeigen und sich durch freien Austausch gegenseitig zu unterstützen, ohne Rechtfertigung und ohne auf die Tränendrüse zu drücken. „Ohne Quote wird es keine Geschlechtergerechtigkeit geben“, ist sie sich sicher. Denn, „die finale Positionierung wird noch von Mann zu Mann gemacht, erst wenn ein Mann sagt, die ist gut, dann wird man berücksichtigt.“ Sie rät jungen Frauen, keine Angst vor Herausforderungen zu haben, weil diese formen und stärken. „Einfach machen und sich von niemandem unterbuttern lassen. Allerdings, wenn Vorgesetzte einen nicht fördern wollen, dann muss man das offen ansprechen und gegebenenfalls Konsequenzen ziehen.“

Sie selbst hat noch viel vor: „Da ist mehr, ich möchte CEO werden, ich freue mich jetzt schon auf diese Herausforderung.“



Nicole Kreie, WAGO Kontakttechnik GmbH & Co. KG

### „Nein ist der Zustand kurz vor dem Ja.“

Sie ist Netzwerkerin – sie treibt energiegeladene Themen voran und scheut sich nicht, den eigenen Weg zu gehen.

Die heute 47-Jährige begann ihren beruflichen Werdegang mit einer Ausbildung zur technischen Zeichnerin. Fasziniert von dem Zusammenspiel aus Technik und Wirtschaft absolvierte Nicole Kreie anschließend zwei Diplomstudiengänge, zunächst Elektrotechnik und anschließend

Wirtschaft. Die Gebäudetechnik stand stets im Fokus und stellte den Schwerpunkt dar.

In den ersten fünf Jahren nach Abschluss ihres Studiums lernte sie die Planung von Gebäudeanlagen bei der Wahl & Co. in Hannover kennen. Mit ihrem tiefen fachlichen Verständnis für Gebäudeautomatisierung wechselte Nicole Kreie zu dem ostwestfälischen Komponentenlieferanten WAGO Kontakttechnik GmbH & Co. KG nach Minden. Heute verantwortet Nicole Kreie als Head of Project Service International das kundenindividuelle Projekt- und Lösungsgeschäft, sowie die Entwicklung der Geschäftsbereiche Solution und Schaltschrankbau. „Wir bieten dem Kunden von der Projektierung bis zum fertigen Produkt alles in einer Lösung an.“

Den Bereich des kundenindividuellen Projektgeschäfts hat sie bei WAGO in Deutschland aufgebaut und rollt gerade die Prozesse in das

internationale Umfeld aus. Neben den technischen Produkten verantwortet Nicole Kreie auch die kaufmännischen Funktionseinheiten, arbeitet parallel an branchenübergreifenden Themen und entwickelt neue Geschäftsfelder wie das digitale Engineering.

Die naturbegeisterte Sportlerin findet ihren Ausgleich beim Kite surfen. „Ich bin fasziniert davon, zugleich auf dem Wasser und in der Luft zu sein“. Dieses Gefühl der Freiheit hat Nicole Kreie schon an vielen Orten rund um den Globus erfahren. Reicht die Zeit mal nicht für einen Ausflug ans Wasser aus, beschäftigt sie sich mit ihrer zweiten Leidenschaft, dem Garten. „Für mich ist mein Garten ein Ort der Ruhe, an dem ich neue Kraft tanken und zu neuen Ideen inspiriert werde.“

Diese beiden Welten vereint sie auch in ihrem Berufsleben, stabilisiert ihr Team, setzt aber auch Anstöße für Veränderung und Bewegung. Sie hat erkannt, dass Führung kein Privileg sondern eine Verantwortung ist. Nicole Kreie gestaltet den Erfolg von WAGO mit, in dem sie das Silodenken immer weiter auflöst, Umdenken fördert und die Voraussetzungen für mehr Diversität ausbaut.

Sie selbst wurde zum weiblichen Leuchtturm der Technikbranche in OWL, als sie 2013 die Auszeichnung Engineer PowerWomen der Deutschen Messe AG Hannover erhielt. Nicole Kreie nutzt ihre Sichtbarkeit, um das Thema Chancengleichheit in MINT Berufen voranzutreiben. Als ehrenamtliche Mentorin des CrossMentoring OWL Programms hat sie bereits einige Mentees begleitet.

Ihr Herz schlägt für das fokussierte Netzwerken – darum hat sie das Netzwerk „Managerinnen OWL (MIOS)“ mit aufgebaut. „Wir MIOS tragen alle dieselbe Leidenschaft in uns: wir wollen etwas verändern. Unser Ziel ist die Sichtbarkeit und damit auch die Erhöhung des Einflusses von Frauen in Führungspositionen.“

Nicole Kreie hat bereits viel erreicht, wird aber nicht müde, sich selbst in Frage zu stellen, mutig neue Wege zu gehen und jeden Tag etwas Neues zu lernen. Ihr Erfolgsrezept basiert auf drei Eigenschaften: Mut, Offenheit und Neugierde. Mit dieser Kombination sagt sie mit einem Augenzwinkern „Jedes Nein ist nur ein Zustand kurz vor dem Ja“, und lacht.

# EINFACH MAL MACHEN!

BODENSTÄNDIG. INNOVATIV. ERFOLGREICH.



**DAS**  
KOMMT AUS  
BIELEFELD  
.DE

Erfolgsgeschichten aus der Bielefelder Wirtschaft entdecken  
[www.das-kommt-aus-bielefeld.de](http://www.das-kommt-aus-bielefeld.de)

**BI WEGE**  
WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG BIELEFELD

# Wir sind am Start

37 Prozent betrug der Frauenanteil 2017 bei allen Existenzgründungen, allerdings waren laut KfW nur 10 bis 20 Prozent der Startup-Gründungen weiblich. „Frauen sind bei Start-up-Gründern noch stärker unterrepräsentiert als bei der Gründungstätigkeit ohnehin bereits. Dies ist auch eine Folge des höheren Akademikeranteils von MINT-Absolventen. Dies bedeutet, wenn mehr Frauen für MINT-Studiengänge (oder allgemein technische Berufsausbildungen) begeistert werden können, wird es mehr Frauen als Start-up-Gründer geben.“ (KfW Research KfW-Start-up-Report 2018, S 1) In Bielefeld versuchen unterschiedliche Institutionen Frauen bei ihren Unternehmensgründungen zu unterstützen und mehr Frau-

en für Gründungen zu motivieren. Angebote für Gründerinnen gibt es an der Universität Bielefeld, bei der Founders Foundation, dem Pioneers Club und nicht zuletzt bei der Wirtschaftsförderung der Stadt Bielefeld. Die WEGE mbH unterstützt durch Beratungs- und Vernetzungsangebote und durch die Präsentation von inspirierenden Praxisbeispielen.

Wir haben beispielhaft zwei Expertinnen und fünf Gründerinnen interviewt, die mit Kompetenz und Leidenschaft ihre Ideen in die Tat umsetzen. Wir wollen Mut machen und Tipps geben und wünschen uns viele erfolgreiche Gründerinnen in Bielefeld.

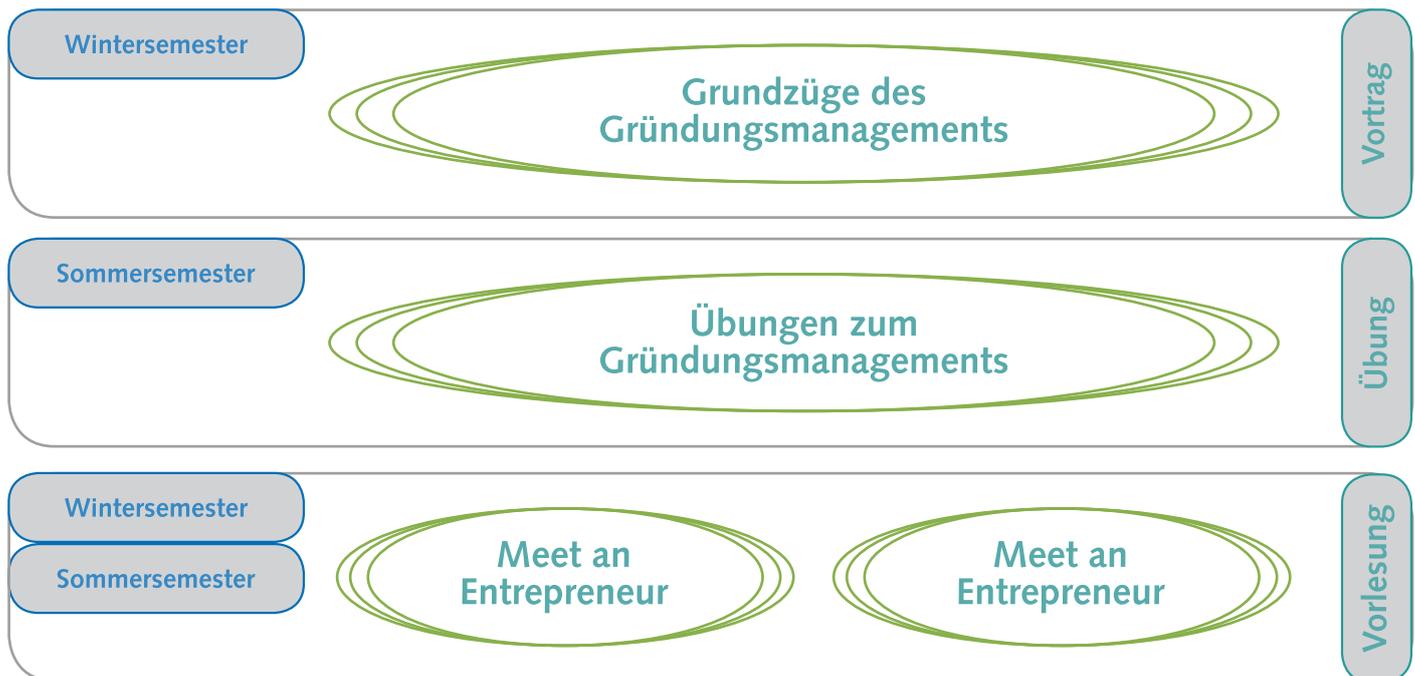
## Genderaspekte in der Lehre im Gründungsmanagement

Das Modul Gründungsmanagement, das unter der Leitung von Prof. Dr. Sabrina Backs, angeboten wird, wurde im Jahr 2013 initiiert. Ziel war es, einen gemeinsamen Interessenspunkt aller Fakultäten der Universität Bielefeld zu finden und neben den fachlichen Spezifika das Samenkorn zu sähen, um für das Thema von Unternehmensgründungen zu motivieren und inspirieren. Diesbezüglich wurden Gespräche mit den Studiendekaninnen und -dekanen aller Fakultäten geführt, um mögliche Lehrinhalte, welche für die differenten fachlichen Disziplinen relevant sein könnten, zu identifizieren. Daraus resultierend wurde das Modul Gründungsmanagement entwickelt, das fakultätsübergreifend belegt, im Rahmen der (strukturierten) individuellen Ergänzung angerechnet werden kann und Genderaspekte im Gründungsprozess thematisiert. Das Modul wurde erstmals im Wintersemester 2013/2014 angeboten und erfreut sich seither enormer Beliebtheit, mit zum Teil mehr als 200 Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus nahezu allen Fakultäten.

Insgesamt besteht das Modul Gründungsmanagement aus vier Veranstaltungen: eine Vorlesung, die in jedem Wintersemester angeboten wird, eine Übung, die in jedem Sommersemester belegt werden kann sowie vier Meet an Entrepreneur-Vorträge, welche sich über ein Studienjahr verteilen. Diese Veranstaltungen werden nachfolgend visualisiert und dezidiert erläutert.

Im Rahmen der Vorlesung „Grundzüge des Gründungsmanagements“ wird ein Überblick zu ausgewählten Themen bezüglich einer Unternehmensgründung (zum Beispiel zum Gründungsprozess, zur Rechtsformwahl inklusive steuerlicher Aspekte, zu Finanzierungsmöglichkeiten, zu Schutzrechtsmöglichkeiten oder zur Erstellung eines Businessplans) gegeben. Zentral sind hierbei Fallbeispiele aus der Praxis zur Illustration der Vorlesungsinhalte. Abgestimmt sind die Inhalte auf die Zielgruppe, nämlich Hörerinnen und Hörer aller Fakultäten auch ohne betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse, welche die künftige Gründung eines eigenen Unternehmens zumindest in Erwägung ziehen oder sich generell für das Gründungsthema interessieren. Hierbei wird die Vorlesung durch Experten aus der Praxis, wie beispielsweise einer Patentanwältin, einem Steuerberater, einer Förderungsberaterin und weiteren Personen, unterstützt.

Als Ergänzung dazu wird in der „Übung zum Gründungsmanagement“ das theoretisch erlernte Wissen in die praktische Anwendbarkeit überführt. Hierzu bringen die Studierenden eine eigene Geschäftsidee mit oder lassen sich von einer vorgegebenen Idee für ein Geschäftskonzept inspirieren. Nach der Vermittlung des theoretisch notwendigen Handwerkzeugs – zum einen durch die Theorie aus Lehrbüchern und zum anderen aus praktischem Anwendungswissen, das auch in der Übung zum Gründungsma-



nagement durch Expertenvorträge aus der Praxis zu verschiedenen Elementen einer Gründung generiert wird – können sie selbst ausprobieren, wie sich aus der Idee ein konkretes Geschäftsmodell entwickeln lässt, und die Basis für einen guten Businessplan legen. Nach einer Zwischenpräsentation mit anschließendem Feedback zur Gründungsidee und zur Präsentation mündet die Veranstaltung in einer Abschlusspräsentation des Geschäftskonzeptes und einer Feedbackrunde durch eine fachkundige Expertenjury. Abschließend wird die beste Idee von dieser Jury gekürt.

Alternativ zu diesem Konzept der Übung kann auch ein Unternehmensplanspiel angeboten werden, in dem die Studierenden die Auswirkungen ihrer Managemententscheidungen unmittelbar erleben können. Dazu bieten Teams von Studierenden mit ihrem virtuellen Unternehmen Produkte auf einem oder mehreren Märkten an, auf denen auch andere Teams mit ihren Produkten vertreten sind. Die Studierenden können in jeder Periode über eine mögliche Markteinführung ihrer Produkte in einem neuen Markt (oder auch über einen Rückzug aus bestehenden Märkten) entscheiden. Außerdem sind Investitionen in die Weiterentwicklung ihrer Produkte und/oder Marketingmaßnahmen bzw. die Preisgestaltung von den Studierenden festzulegen. In Abhängigkeit von ihren Entscheidungen respektive von dem Vorgehen der anderen Teams erzielen sie entsprechende Umsätze beziehungsweise Gewinne und können damit weitere Investitionen respektive Maßnahmen bestreiten. Auch ein Konkurs ist selbstverständlich nicht ausgeschlossen, was eine besonders lehrreiche, im Unternehmensplanspiel aber folgenlose Erfahrung sein kann. Eine Abschlussrunde mit einer Zusammenfassung des Erlebten respektive einer Diskussion beschließt die Übung zum Gründungsmanagement.

In der „Meet an Entrepreneur“-Vortragsreihe stellen Gründerinnen und Gründer die Gründungsgeschichte ihres Unternehmens vor und erlauben damit einen unmittelbaren Einblick in die Grün-

dungspraxis. Die offene Gestaltung dieser Veranstaltung erlaubt es den Studierenden, jederzeit Fragen zu stellen und somit in den direkten Kontakt mit den Gründerinnen und Gründern zu treten. Studierende erwerben demzufolge grundlegende Fach- und Methodenkompetenz zum Gründungsmanagement. Sie bekommen einen Überblick zu zentralen Anforderungen im Gründungsprozess sowie zu möglichen „Werkzeugen“ beziehungsweise Herangehensweisen, um diesen Anforderungen begegnen zu können. Diese Kompetenzen werden nicht zuletzt durch den gebotenen Einblick in die Gründungspraxis und die Erfahrungen aus erster Hand vertieft. Das Arbeiten mit Role-Models erlaubt es insbesondere Studentinnen zu ermutigen, sich selber auszuprobieren und darüber hinaus Vorbilder kennenzulernen mit denen sie im persönlichen Austausch eigene Bedenken und Herausforderungen diskutieren können, aber auch durch das gemischte Plenum Studentinnen und Studenten gleichermaßen für Genderthemen zu sensibilisieren.

## Kontakt

### Prof. Dr. Sabrina Backs

Juniorprofessur für Gründungsmanagement /  
Gender im Gründungsprozess  
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
Universität Bielefeld

Expertinnen-Profile



Prof. Dr. Sabrina Backs,  
Universität Bielefeld

**„Teamfähig,  
zielstrebig  
und offen  
für Neues“**

Sabrina Backs liebt es zu forschen und die Erkenntnisse an die Studierenden weiter zu geben. Sie ist Juniorprofessorin für Gründungsmanagement / Gender im Gründungsprozess an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Universität Bielefeld.

Die 37-jährige Bankkauffrau und Wirtschaftswissenschaftlerin mit den Schwerpunkten Steuern, Finanzen und Inno-

vationsmanagement ist nach dem Bachelor-Abschluss 2010 an der Universität Bielefeld geblieben. Sie war als wissenschaftliche Hilfskraft am Aufbau des damals neuen Lehrstuhls Innovations- und Technologiemanagement von Prof. Dr. Christian Stummer beschäftigt und hat parallel innerhalb von drei Semestern ihren Master in Wirtschaftswissenschaften absolviert. Von 2012 bis 2016 promovierte sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin am selben Lehrstuhl zum Thema „Wissens- und Technologietransfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft in Form von akademischen Patenten“. Für diese Arbeit erhielt sie im nachfolgenden Jahr den Dissertationspreis 2017 von der Universitätsgesellschaft.

Bereits während ihrer Beschäftigung als wissenschaftliche Mitarbeiterin hat sie ein Modul zum Thema Gründungsmanagement für Hörerinnen und Hörer aller Fakultäten mit jährlich bis zu 150 Teilnehmenden geschaffen, diese erfolgreiche Arbeit mündete in der Errichtung der Juniorprofessur zum Thema Gründungsma-

nagement/Gender im Gründungsprozess im Oktober 2017. Seit diesem Zeitpunkt arbeitet sie gemeinsam im Team daran, das Thema Gründung an der Universität Bielefeld in Forschung und Lehre stärker präsent zu machen.

Sabrina Backs ist überzeugt, dass an den Hochschulen unglaublich viel Potential für Gründung und Technologie vorhanden ist, dieses aber nicht richtig in die Praxis transferiert wird. Sie ist froh über die Freiheiten und methodischen Gestaltungsspielräume, die ihre neue Juniorprofessur bietet. Das Interesse an ihren Veranstaltungen ist sehr groß. Mit rund 150 Studierenden in einer Vorlesung erarbeitet sie alle im Gründungsprozess relevanten Themen, entwickelt und erprobt Gründungsideen, die in einem Pitch à la „Höhle der Löwen“ mit tollen Ergebnissen vor einer Expertenjury aus Wissenschaft und Wirtschaft präsentiert werden. Die junge zweifache Mutter möchte mit ihrem engagierten Team einen Beitrag leisten, um die Lehre zu verbessern: „Wir möchten den Studierenden das gründungsrelevante Basiswissen an die Hand geben und die Möglichkeit bieten, sich in einem geschützten Rahmen selbst auszuprobieren.“

Bei einem Frauenanteil von 40% sieht sie gründungsbegeisterte Studentinnen in ihren Veranstaltungen. Im letzten Jahr hat ein „Mädelsteam“ mit einer Mundwasserzahnbürste gesiegt.

„Es ist besonders für die jungen Frauen wichtig, über sich selbst hinauszuwachsen und zu zeigen, was sie können.“ Sabrina Backs ist überzeugt, dass Frauen genügend Interesse und Kompetenzen für erfolgreiche Gründungen mitbringen, dass aber die Unterstützungssysteme gerade im Bereich technologieorientierter Gründungen die Bedürfnisse der Frauen nicht treffen. Sowohl der Spirit als auch die entgrenzten Arbeitsweisen werden der Realität von Frauen insbesondere mit Kindern nicht gerecht. Sie hält Frauenquoten für richtig, weil diese auch Entscheiderinnen und Entscheider für das Thema sensibilisieren.

Die wichtigsten Eigenschaften für erfolgreiche (Frauen-) Karrieren sind nach ihrer Meinung: teamfähig, zielstrebig und offen für Neues sein und verschiedene Perspektiven für gute Lösungen zu betrachten.

Julia Trulley, Founders Foundation gGmbH

## „Man kann immer die Bedingungen verändern.“

„Veränderung schafft man nicht allein, man braucht Menschen in einem vertrauten Umfeld, das man in unserer Community findet.“ Julia Trulley ist Managerin für Marketing & Online Communications bei der Founders Foundation gGmbH, die Start-Ups durch Coachings und Fortbildung dabei unterstützt, Gründungs-ideen zu entwickeln und im Team zur Marktreife zu bringen.

Die 34-jährige Industriekauffrau hat ihr Studium mit einem Master in Journalismus und Kommunikationswissenschaftlerin an der Universität Hamburg abgeschlossen. Neben dem Studium arbeitete sie als Werksstudentin bei der Financial Times Deutschland, der Gala und dem Stern. Ihren beruflichen Einstieg fand sie bei Triumph Adler (Kyocera) in Hamburg im Bereich Online-Marketing.

Julia Trulley hat sich schon immer für technische Themen interessiert und begeistert sich auch in ihrer Freizeit für Online Marketing und Website Design. Außerdem möchte sie Verantwortung für andere übernehmen und sich für ein gemeinsames Ziel engagieren. Dieses Interesse hat sie zu der Founders Foundation gGmbH nach Bielefeld gebracht.

„Es ist diese besondere und lebendige Atmosphäre in unserer Startup Community, in der wir auch eine Fehlerkultur zelebrieren. Jeder hilft jedem und erhält dabei Hilfe zur Selbsthilfe,“ skizziert Julia Trulley die persönliche Note in der Kaderschmiede für digitale Gründungen. Die Gemeinschaft und das Team mit viel Vertrauen und Respekt führen zu kreativen, ehrgeizigen und innovationsgetriebenen Projekten. „Man kann Konzepte immer neu denken und die Bedingungen erfolgreich verändern,“ ist sie überzeugt. Ihr engagiertes Ziel ist es, in den nächsten zwei Jahren ein Unicorn zu fördern, das durch Innovation und Kreativität etwas

Einzigartiges für die Welt schafft und Bielefeld als Gründerstadt – ähnlich wie Tel Aviv – bekannt macht.

Ihr besonderes Augenmerk gilt dem Frauenanteil in der Start-Up Szene. Mit dem Female Founders Meet up hat sie ein Format unterstützt, um die Frauen in der Community zu stärken. Das wurde leider nicht entsprechend angenommen. Die Frauen sind von der Anzahl zu wenige und sie haben andere Interessen und Herangehensweisen, glaubt Julia Trulley. Sie hält Frauen für zurückhaltender, nachdenklicher, mehr am Menschen und an Wertesystemen interessiert. Ihr Lösungsansatz ist,

eine Plattform mit den anderen deutschen Gründerinneinheiten in Berlin, München und Hamburg zu schaffen. Die junge Mutter hält die mangelnde Vereinbarkeit von Familie und Beruf für einen Skandal und fordert, dass die Strukturen in der Arbeitswelt den Lebensrealitäten von Frauen angepasst werden. Ihr Wunsch ist es, dass die Trennung der beiden Welten, Kinder und Karriere, aufgehoben wird. Nach ihrer Überzeugung müssen Konzepte entwickelt werden, die es ermöglichen, Kinder mit zur Arbeit zu nehmen. Mutter sein und Arbeit sollten keine negativen Assoziationen hervorrufen. Die Gründung eines eigenen Unternehmens könnte deshalb für viele Frauen eine Lösung sein, aber sie müssen sich trauen mit der materiellen Unsicherheit, die Selbständigkeit mit sich bringen kann, zu leben.



Gründerinnen-Profile



Ursula Moos, CollarCare

**„Ich will immer Neues erfahren, Dinge ausbauen und hinterfragen!“**

Ursula Moos ist eine der wenigen Frauen in der jungen ostwestfälischen Start-Up-Szene. Sie gründet im Vierer-Team das Start-up Collar Care unter Begleitung der Founders Foundation. Die Vier bringen die größtenteils noch am Beginn der Digitalisierung stehende Heimtierbranche mit der immer stärker wachsenden Zielgruppe der Digital Natives zusammen, indem sie eine App entwickelt haben, die die wichtigsten Bereiche des täglichen Hundelebens abbildet. Anhand von Routenaufzeichnung, einer Social Media Komponente und Gamification wird Hundebesitzern so ein Hilfsmittel an die Hand gegeben, ihren Hund bestmöglich auszulasten und Sozialkontakte zu schaffen. Die App steht seit November 2018 im Appstore und Google Playstore kostenlos zur Verfügung. Die 31-Jährige startet damit bereits ihre zweite Selbständigkeit. Sie ist bekleidungstechnische Assistentin, Modenäherin und hat ihren Master in Bereich Gestaltung/Design absolviert. Während des Studiums gründete sie bereits mit Freunden das Designlabel Maescalin und beschäf-

tigte sich in ihrer Masterarbeit mit dem Thema Markenaufbau und Selbständigkeit. Als dieses Label nach zwei Jahren aufgegeben wurde, wollte Ursula Moos weitermachen und hat bei der Founders Foundation ihr neues Team und die dazu passende Geschäftsidee gefunden. Das Team besteht aus dem Geschäftsführer Martin Fenkl, dem Software- und IT-Spezialisten Mike Langendorf, dem Marketingspezialisten Lukas Tenge und Ursula Moos, die als Chief Product Officer die Verantwortung für die Konzeption und Gestaltung des Produktes trägt und als geschulte Hundebetreuerin und Besitzerin einer vierjährigen Hündin die entsprechenden Kenntnisse einbringt. Aus einer Situation mit ihrem Hund – „einen Penny für seine Gedanken“ – ist dann auch die Idee zu CollarCare entstanden. Das CollarCare – Team profitiert finanziell vom neuen Gründerstipendium NRW. Ein Jahr lang unterstützt die Landesregierung mit 1.000 Euro brutto pro Person und Monat. Ursula Moos hat früh gelernt, auf eigenen Beinen zu stehen und ihre Dinge selbst zu machen. „Ich kann selbst Kartons tragen und Löcher in Wände bohren.“ Sie liebt Musik, kreatives Schaffen und lernt gerne neue Dinge. Sie erklärt sich die geringe Anzahl von Frauen den Start-ups auf zwei Ebenen: Viele Frauen trauen sich eher nicht und haben vielleicht Angst vor zu viel Selbständigkeit. Oft nehmen Frauen die beim Gründen notwendige konstruktive Kritik von Sparringspartnern zu persönlich und geben dann zu schnell auf. Sie hält im Rahmen der Gründung den Umgang mit Kritik für einen notwendigen Lernprozess, um zu wachsen.

Sie ist überzeugt, dass Frauen erfolgreich sind, wenn sie sich mit Selbstbewusstsein auf das fokussieren, was sie können und sich damit positionieren. „Mein Geschlecht hat keinen Einfluss auf meine Arbeit, ich mache diese gut. Ich möchte über mein Können definiert werden, nicht über meine Geschlechterrolle. Wenn man das Geschlecht selbst nicht zum Thema macht, dann wird es kein Thema.“



Lea Nüsgen, Tartes & Törtchen

**„Weil ich es so liebe.“**

Das Corporate Design für ihre Patisserie hat Lea Nüsken selbst entwickelt: von der espressobraunen Kochjacke mit schwarzem Stehkragen über den cremefarbenen Verkaufswagen, einem dreirädrigen Piaggio Ape bis zum Siegelack auf den Verpackungsbänd-

chen: alles ist hochwertig und passgenau zu ihren süßen Genussmitteln. Die 32-jährige Konditormeisterin, die schon als Kind Köchin werden wollte, überzeugt durch Kompetenz, Qualität und eigenwilligen Stil.

Tartes & Törtchen heißt ihr Unternehmen, produziert wird in einer angemieteten Bäckerei. Die Produkte werden mit dem dreirädriges Verkaufsmobil auf ausgesuchten Bielefelder Wochenmärkten oder als süßes Catering für Events und auf Sonderveranstaltungen wie z. B. Messen, Street Food Festivals verkauft. Zusätzlich können Kunden ihre Waren über die Website vorbestellen und abholen.

Die engagierte Querdenkerin hat eine Bibliothek aus Gerüchen und Geschmäckern in ihrem Kopf. „Wenn ich an einer Quitte rieche, dann fällt mir ein, mit welchen anderen Stoffen ich sie kombinieren kann für mein gewünschtes Erlebnis.“ Sie gestaltet alle Rezepturen selbst und verwendet keinerlei Fertigprodukte

oder Aromen. Die Zutaten werden weitgehend zu den Kriterien nachhaltig und regional erworben. Während ihres Reiseprojekts: „Fräulein Lea auf süßer Reise“ durch Mittel- und Westeuropa, gesponsert von einer Marzipanfirma aus Berlin, besuchte sie traditionelle Konditoreien in kleinen europäischen Städten. Themen wie die traditionelle Erzeugung und Produktion von Rohstoffen reizten sie sehr. „Die Mandeln, die ich jetzt verarbeite, sind von einer Biopflanzung in Italien, die ich selbst besucht habe. Und meinen Vinsanto-Stollen produziere ich mit einem italienischen Wein, den ich auf der Reise bei Bauern kennengelernt habe.“ Sie ist überzeugt davon, dass man nur mit dem wirklich erfolgreich wird, was man mit Freude und Leidenschaft umsetzt. „Mir war immer klar, dass ich selbständig arbeiten würde und meine

Unabhängigkeit schaffen würde. Ich war beherrscht von dem Wunsch, fachlich meine eigenen Ansprüche umzusetzen. Glück haben hat viel mit eigener persönlicher Entwicklung und Reflektion zu tun.“

Die eigenwillige Unternehmerin ärgert sich, wenn sie das Gefühl hat, nicht ernst genommen zu werden. Sie hasst Pastellromantik und möchte auf keinen Fall in diese Stereotypen gedrängt werden. „Ich gehe in meinem Beruf auf, es ist so viel von mir persönlich darin, ich werde das immer tun.“

Ihr Tipp für junge Gründerinnen: „Tu es einfach, finde für dich selbst einen klaren Standpunkt und ziehe es durch. Es ist wichtig, das zu tun, was man will und nicht auf die Akzeptanz anderer zu setzen.“

Karin Siebert, Dreiplus

## „Was ich dem Zufall überlasse, wird nichts!“

Sozialunternehmer sind Idealisten, sagt man. Ihr unternehmerisches Ziel sei primär nicht der Gewinn, sondern etwas Gutes zu tun. Karin Siebert ist seit dem 01.07.2018 Sozialunternehmerin. Mit ihrem Unternehmen Dreiplus bietet sie als soziale Dienstleistung Inklusions-Beratung und inklusive Begleitung von Kindern und Jugendlichen mit psychischem oder somatischem Hilfebedarf an. Sie berät Familien und Einrichtungen und setzt passgenau Fachkräfte für die Begleitung der Kinder und Jugendlichen ein. Ihr Ziel ist es, bei hoher Qualität und gutem Personalmanagement innovative Konzepte wirtschaftlich erfolgreich umzusetzen.

Die 50-jährige Sozialarbeiterin mit den Schwerpunkten Verwaltung und Sozialrecht ist hochqualifiziert: sie hat eine Ausbildung zur Projektentwicklerin, eine systemische Ausbildung, eine Beratungsausbildung und zu guter Letzt den Sozialmanagement Master of Arts mit dem Schwerpunkt Personalentwicklung absolviert. Neun Jahre lang hat sie in der Wohnungslosenhilfe für junge Erwachsene gearbeitet, Langzeitarbeitslose für den Arbeitsmarkt aktiviert und ein Projekt zur Integration von Migrantinnen/innen in den Arbeitsmarkt betreut. Im Anschluss war sie acht Jahre geschäftsführende Bereichsleiterin von dreizehn Kindertagesstätten.

Nun verwirklicht sie ihren eigenen Traum: Die Unternehmerin liebt es, frei zu denken und zu arbeiten. Sie überlässt nichts dem Zufall und sprüht vor Ideen für neue Projekte. Ihr Unternehmen ist auf Wachstum angelegt. Aktuell beschäftigt sie bereits acht Mitarbeitende. „Ich habe ganz tolle Leute im Team, die ihre sozialen Kompetenzen in der

Arbeit spüren wollen.“ Sie plant, in den nächsten Jahren einen großen Pool von Kindern mit vielen Projekten zu unterstützen und den Mitarbeiterstamm auf 50 Personen auszubauen. Jedes betreute Kind wird ein Patenkind bei Plan International bekommen, um neben der Teilhabe auch die Teilgabe zu lernen.

Karin Siebert bezeichnet ihre Frau, eine Unternehmerin und Künstlerin, als Vorbild und ihre 14-jährige Tochter als ihre Junior-Managerin. Neben ihrer Familie sind ihre Kriterien für Erfolg gut zu organisieren, Dinge proaktiv in die Hand zu nehmen und beharrlich dranzubleiben.

Karrierechancen von Frauen sind nach ihrer Meinung stark durch Geschlechterstereotype geprägt. Frauen werden im Berufsleben selten in ihren Stärken gefördert. Nach ihrer Erfahrung gelten Eigenschaften, die bei Männern als Stärke interpretiert werden, bei Frauen als negativ. „Solange diese Barrieren im Kopf sind, brauchen wir eine Quote“, sagt sie.

Gleichzeitig möchte sie junge Frauen motivieren, ihre Komfortzone zu verlassen und sich gegenseitig zu unterstützen und zu vernetzen.





Lara Tilleke, Brillenliebe

**„Ohne Leidenschaft keine Genialität.“**

Lara Tilleke ist 28 Jahre jung, Augenoptikermeisterin und Inhaberin zweier Optikfachgeschäfte. Vor knapp drei Jahren hat sie ihre „Brillenliebe“ in der Bielefelder Altstadt und im Februar 2018 eine weitere „Brillenliebe“ in Detmold mit insgesamt fünf Mitarbeitenden eröffnet.

Nach der Ausbildung hat sie zwei Jahre lang Brillengläser vertrieben und Produktschulungen durchgeführt. Ihr war schnell klar, dass sie den Meisterbrief machen und bald selbst einen Laden führen würde. Aufmerksam hat sie viele individuelle Positionierungen im Augenoptikbereich wahrgenommen und dabei ihr eigenes Profil geschärft.

Lara Tilleke setzt auf Qualität und Erlebnis. Die sportliche junge Frau, die sich jeden Morgen vor der Arbeit in einer „Cross-fit-Gruppe“ austobt, setzt mit ausführlichen Messtechniken auf gute Brillengläser, ausgewählte handgefertigte Fassungen und

eine Wohlfühlatmosphäre, die die Kunden genießen können. Mit der Marke ZEISS bietet sie Beratung, Produkte und einen Rundum-Service. Als erstes Geschäft und Team in Bielefeld wurden sie von der Firma ZEISS mit dem höchsten Zertifikat in der Augenoptik „ZEISS Seh-Analyse Experte“ ausgezeichnet. Bekannt ist die Brillenliebe für spezielle Lösungen für Menschen mit besonderen Augenproblemen. „Mit zwei Geschäften habe ich sehr viel erreicht, die beiden sollen vernünftig wachsen und positiv nach außen wirken“, fasst sie stolz ihren Erfolg zusammen.

Lara Tilleke hält es für sehr wichtig, einen Lebensplan zu haben, musste aber lernen, dass nicht alles steuerbar ist und man Unsicherheit aushalten muss. Vor der Gründung hatte Sie Angst vor der materiellen Unsicherheit, seit der Ladenöffnung fühlt sie sich erstaunlich gelassen, weil die Resonanz vom ersten Tag an sehr positiv war. Sie ist sehr froh, dass ihr Partner, ihre Familie und Freunde hinter ihr stehen und sie unterstützen.

Ihr Eindruck ist, dass viele Frauen nicht wissen, wie sie die Ansprüche des Berufs mit Kindern und Familie verbinden können. Lara Tilleke hat auch hierzu einen Plan, sie ist überzeugt, dass Frauen alles miteinander verbinden können, wenn sie die Gleichberechtigung selbst in die Hand nehmen und sich trauen. Wenn es soweit ist, wird sie einen weiteren Meister einstellen, selbst nur kurz aussteigen und den Partner und die Eltern in die Familienarbeit einbinden.

Sie findet, dass Arbeitszeit eine schöne Zeit sein soll. Deshalb ist es sehr wichtig, dass zu machen, was einem Spaß macht.“ Ohne Leidenschaft gibt es keine Genialität.“

[www.brillenliebe-bielefeld.de](http://www.brillenliebe-bielefeld.de)



Kristina Vasileva,  
KAVAU Modedesign

**„Mache dein Ding und lass dich nicht unterkriegen.“**

Mode bedeutet für Kristina Vasileva, sich persönlich auszustatten, Stil zu haben, selbstbewusst zu sein und nicht jedem Trend zu folgen. Die Modedesignerin und Schnitttechnikerin hat schon als Kind von Kleidern und Stoffen zum Anfassen geträumt und folgerichtig Modedesign an der Fachhochschule Bielefeld studiert.

Nach dem Studium hat sie außerdem eine Weiterbil-

dung zur Schnitttechnikerin in Düsseldorf absolviert. 2018 hat sie sich zur Selbständigkeit entschlossen, weil sie ihr eigenes Ding machen möchte und nicht nach den Vorschriften anderer Mode gestalten will. Ihr Label „KaVau“ steht für Eleganz, Extravaganz, Individualität sowie farbenfrohe und edle Stoffe. Ihr Angebot reicht vom Unikat bis zur individuell angepassten Konfektionskleidung. Ihr Modestil ist romantisch-verspielt, eher elegant und extravagant, mit aufwendigen Elementen und viel Liebe zum Detail.

Die 31-jährige Designerin legt hohen Wert auf eine intensive Betreuung ihrer Kundinnen. Diese können den ganzen Prozess von der ersten Vermessung über die Auswahl des Stoffes und des Designs, die Schnitterstellung bis hin zum ersten Prototypen begleiten. Drei bis vier Treffen braucht es, bis das Modell vollendet ist. Kristina Vasileva hat das Ziel, in fünf Jahren als gefragte Designerin ihre eigene Kollektion in ihrem eigenen Atelier in der Bielefelder City zu präsentieren. Sie mahnt sich selber zur Geduld, weil sie weiß, dass Erfolg sich nicht von heute auf morgen einstellt. Ihre Erfolgsstrategien sind Netzwerken und Kontakte schaffen, ihr Alleinstellungsmerkmal weiter zu profilieren und die Produktion im Ablauf effektiver zu machen. Sie nutzt die Er-

fahrungen eines Mentors, um ihre betriebswirtschaftlichen Abläufe zu professionalisieren. „Ich mache keine Kunst, folge aber auch nicht dem Geschmack der Menge. Und ich nehme Kritik an, um mich zu verbessern, ohne zu viel negative Energie von anderen zu übernehmen“, beschreibt sie ihre Strategie.

Sie glaubt, dass Frauen es als Unternehmerinnen und in Führungspositionen schwerer haben als männliche Kollegen, weil sie häufig nicht so ernst genommen werden. Diese Klischees ärgern sie. „Ich mache mein Ding und lasse mich nicht unterkriegen.“

Autorin der Portraits: Vera Wiehe

## Buchtipps

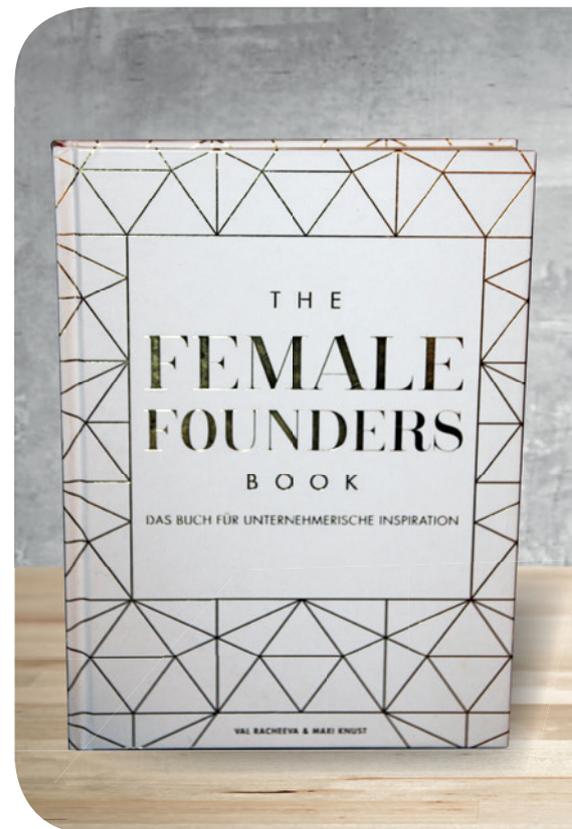
**The Female Founders Book – Das Buch für unternehmerische Inspiration** von Val Racheeva, Gründerin des Femal Founders Space „Wefound Community“ & Maxi Knust, Gründerin des digitalen Magazins „Fempreneur“

Mit 14 Prozent sind Frauen, die in Deutschland ein Start-Up gründen, eine kleine Minderheit.

Maxi und Val zeigen mit dem Female Founders Book die unternehmerischen Erfolgsgeheimnisse von Gründerinnen als Pionierinnen in der Start-up-Szene auf. Die Autorinnen haben 30 Gründerinnen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz zu ihren Erfahrungen als Unternehmerinnen befragt. Herausgekommen sind authentische Lebensgeschichten, die Mut machen und zum Nachahmen anregen. Dazu gibt es 15 Expertenbeiträge mit Tipps und Empfehlungen zu Themen wie Mindset, Networking, Teambuilding oder Crowdfunding. Außerdem ist das Buch voller Affirmationen für Erfolg und selbstbewusstes Auftreten

Dieses Buch regt Frauen an, ihre großen und verrückten Ideen umzusetzen und will inspirieren, neue Wege zu gehen, ein eigenes Standing auch in männerdominierten Branchen aufzubauen.

„Glaube an dich und du kannst alles erreichen, was du dir vornimmst!“ mit diesem Statement fordern die Autorinnen in ihrem Vorwort Frauen auf, sich auf den Weg zu begeben und Start-ups zu gründen.





Zu Gast bei: (v.l.n.r.): Christina Rouvray | Kompetenzzentrum Frau und Beruf OWL, Vera Wiehe | WEGE mbH, Dr. Michael Dorin, Simone Grusdas & Ayca Icingir | itelligence AG, Ilse Buddemeier | Gleichstellungsstelle Stadt Bielefeld

# Erfolgreiche Frauen machen Unternehmen erfolgreich.

## Fachkräftesicherung durch gute Rahmenbedingungen für weibliche Beschäftigte

Die gemeinsamen Aktivitäten der Kooperationspartnerinnen Kompetenzzentrum Frau und Beruf OWL, Gleichstellungsstelle der Stadt Bielefeld sowie WEGE Wirtschaftsentwicklungsgesellschaft Bielefeld mbH fokussieren auf zwei Ziele: die Fachkräftesicherung zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen, insbesondere von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), sowie die Verbesserung der beruflichen Rahmenbedingungen für Frauen. Beide Aspekte tragen sowohl zur Innovationskraft der Wirtschaft als auch zur Erhöhung der Chancengleichheit von Frauen und Männern auf dem Arbeitsmarkt bei. Im Rahmen unterschiedlicher Veranstaltungsformate werden Personalverantwortliche und Führungskräfte aus kleinen und mittelständischen Unternehmen eingeladen, sich über Strategien der

Personalentwicklung und die Gestaltung von fachlichen Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten von Frauen zu informieren und auszutauschen. Seit Anfang 2017 wurden 20 gemeinsame Veranstaltungen der Kooperationspartnerinnen in Bielefeld durchgeführt.

Welche Erkenntnisse haben sich daraus ergeben in Bezug auf gute Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren, um das Fachkräftepotenzial von weiblichen Beschäftigten und Führungskräften zu entfalten? Welche Erfahrungen haben regionale Unternehmen in die Debatte einbringen können?

Die Bielefelder Kampagne „Mehr Frauen in Führung – so geht’s!“ bildet den Rahmen für die gemeinsamen Aktivitäten der drei o. g. Kooperationspartnerinnen. Sie steht für die Bedeutsamkeit einer

Personalentwicklungspolitik für alle Lebens- und Erwerbsphasen. Eines der inzwischen bekanntesten Veranstaltungsformate ist die Reihe „Zu Gast bei ...“. In jeder Einzelveranstaltung stellt das jeweils gastgebende Unternehmen eine oder mehrere Führungsfrauen vor, insbesondere ihren Werdegang im Unternehmen, und zeigt auf, welche konkreten Strategien implementiert worden sind, um den Anteil von Fach- und Führungsfrauen zu erhöhen. Folgende Unternehmen haben 2017 und 2018 an dieser Veranstaltungsreihe teilgenommen:

- MarcanT AG, März 2017
- Oltrogge & Co. KG, Juni 2017
- KATAG AG, Okt 2017
- Sparkasse Bielefeld, Nov 2017
- Autocenter Gaus GmbH & Co. KG, März 2018
- Ev. Johanneswerk gGmbH, Juni 2018
- Miele & Cie. KG, Sept 2018
- itelligence AG, Nov 2018

Die Ansätze zur Förderung der Chancengleichheit in den jeweiligen Unternehmen sind dabei so individuell wie die Unternehmen selbst. Das zeigt wiederum, dass es nicht DEN einen Königsweg gibt, um gute Rahmenbedingungen für die berufliche Entwicklung von Frauen zu schaffen.

Einige Unternehmen, wie zum Beispiel Miele & Cie. KG, haben aus dem Bereich der Personalentwicklung heraus zunächst intensiv die Situation analysiert und durch Befragungen etwaige besondere Bedarfe von weiblichen Beschäftigten ermittelt. Daraufhin ist ein ganzes Fortbildungsprogramm teils ausschließlich für weibliche Nachwuchstalente und teils für alle Führungskräfte entwickelt worden, welches regelmäßig angeboten wird. Beispielsweise wurde das Modul „Diversity – Vielfalt führen“ im Qualifikationsprogramm für Führungskräfte fest integriert.

Eine ähnliche Entwicklung fand bei der itelligence AG statt. Jedoch kam der Impuls hier von den weiblichen Führungskräften selbst, praktisch eine „grass roots“-Bewegung, die ein rasantes Tempo vorlegte: In einem Zeitraum von weniger als 12 Monaten wurden Konferenzen mit Führungsfrauen, ein Konsultationsprozess mit der Geschäftsleitung zur Abstimmung der Aktivitäten, Formulierung von konkreten Zielvorgaben sowie der Implementierung von Weiterbildungsangeboten für – nicht nur weibliche – Führungskräfte initiiert.

Bei der Ev. Johanneswerk gGmbH wiederum werden für Nachwuchsführungskräfte neben Trainee- und Fortbildungsangeboten verstärkt Mentoring oder Patenschaften durch Berufserfahrene angeboten. Die meisten davon sind nicht ausschließlich für Frauen. In wieder anderen Unternehmen wie z. B. Oltrogge GmbH & Co. KG wird individuell geschaut, ob und welche konkreten Angebote erforderlich sind und ggf. auch individuell organisiert, wie bspw. ein Coaching bei Übernahme einer Führungsposition.

Ziel der Personalpolitik bei der Oltrogge GmbH & Co. KG im Hinblick auf Gewinnung und Bindung von Frauen im Unternehmen ist es, die Frauen sichtbar zu machen, sowohl in der Außenwir-

kung des Unternehmens, als auch intern in den jeweiligen Teams. Hierfür gibt es nach Auffassung von Katharina Himmerich, früher Personalleiterin und inzwischen Geschäftsführerin, gute Gründe: Sie ist überzeugt von der Überlegenheit heterogener Teams, da dies die Kundenorientierung und damit die Zukunftssicherheit des Unternehmens erhöht. Diese „knallharten, ökonomischen Gründe“ seien der stärkste Anreiz, den Blick auf die Gewinnung und Bindung weiblicher Beschäftigter zu erhöhen.

Allerdings räumte Daniel Oltrogge, geschäftsführender Gesellschafter von Oltrogge & Co. KG, ein: „Von alleine entwickelt sich nichts. Es braucht ‚Treiber‘, damit das Thema aufgegriffen wird und auf der Tagesordnung bleibt“. Daher begrüßt er die Sensibilität der Personalleiterin für dieses Thema und ihren Ansatz, dies deutlich neben weiteren Diversity-Aspekten in der Personalentwicklung zu verankern.

In Unternehmen mit einem ausreichend hohen Anteil an weiblichen Beschäftigten sind Frauennetzwerke gegründet worden, z. B. bei itelligence AG, Sparkasse Bielefeld, Miele & Cie. KG, teilweise sogar differenziert nach Fachgebieten. Auch externe bzw. firmenunabhängige Netzwerke und Mentoring-Angebote werden von den Unternehmen zur Entwicklung eigener Mitarbeiterinnen genutzt. Dazu gehört das in der Region bereits etablierte Cross Mentoring OWL. Gleichmaßen können aufstiegsorientierte Frauen auf eigene Initiative in dieser Hinsicht tätig werden, etwa durch Teilnahme an individuellen Mentoring-Programmen wie dem Bielefelder Mentoring oder als Mitglied in einem Netzwerk wie den Managerinnen OWL e. V.

In einer Veranstaltung im Juni 2018 wurde das Thema „Mentoring als Instrument der Personalentwicklung“ mit diversen Mitwirkenden aus Wissenschaft und Wirtschaft ausführlich diskutiert. In ihrer Keynote unterstrich Isabel Nitzsche, Autorin, Redakteurin und Management Coach aus München, die positiven Effekte von Mentoring-Programmen: „Gute Leistungen sind wichtig, beim Aufstieg kommt es aber auch auf andere Dinge an. In vielen Unternehmen sind die informellen Macht-Spielregeln traditionell männlich geprägt. Für Frauen ist es hilfreich, sich das bewusst zu machen. Entscheiden Sie, wie Sie mit diesen Regeln reflektiert und kreativ umgehen. Eine Portion Humor schadet dabei nicht.“

Prof.‘in Dr.‘in Swetlana Franken von der Fachhochschule Bielefeld sowie die Unternehmensberaterin Nina Mrugalla betonten wiederum, dass der Faktor „Spaß an der Führungsaufgabe“ mehr in den Vordergrund gerückt werden darf, sogar werden müsste. Denn jungen Frauen, die zunächst angeben „nicht an Karriere interessiert“ zu sein, sei unter Umständen gar nicht bewusst, wie viel Spaß es machen kann, in Führungsfunktionen Prozesse gestalten zu können.

Übrigens können Unternehmen Mentoring-Angebote auch unmittelbar in Anspruch nehmen: Beispielsweise nehmen schon seit 10 Jahren Mitarbeiterinnen von EFB Elektronik GmbH am Cross Mentoring OWL teil, weil – so Robin Ohle, EFB Elektronik GmbH – dieses Programm einfach ein Angebot vorhält, welches das Unternehmen allein so nicht bieten könne und viele Vortei-

le bringe. Die Investition lohne sich, denn die Mitarbeiterinnen gingen persönlich gestärkt aus dem Programm hervor, was wiederum bewirke, dass sie ihre fachlichen Kompetenzen noch besser im Unternehmen einbrächten.

Über die Mitgliedschaft im Verein „FidAr – Frauen in die Aufsichtsräte e.V.“ können sich Unternehmen darüber hinaus für die Erhöhung der Chancengleichheit für weibliche Führungskräfte engagieren.

In kleineren oder inhabergeführten Unternehmen stecken oftmals individuelle Ansätze der Personalentwicklung hinter den Karrieren der Führungsfrauen. Beispiele hierfür sind die Unternehmen MarcanT AG, Oltrogge & Co. KG, Autocenter Gaus GmbH & Co. KG oder Metallit GmbH. Berufliche Erfahrung auch außerhalb des Familienbetriebs kann für die Übernahme von Führungsaufgaben der Töchter hilfreich sein, um die Akzeptanz bei den Beschäftigten zu erhöhen. Diese Erfahrung machte u. a. Katharina Schwerdt von Metallit GmbH.

In einer Veranstaltung, in der die Unternehmenskultur von Familienunternehmen näher betrachtet wurde, führte Prof.‘in Dr.‘in Christina Hoon, Inhaberin des Stiftungslehrstuhls für BWL, insbes. Führung von Familienunternehmen an der Universität Bielefeld, aus, dass nach der aktuellen Forschung tatsächlich zwar keine Unterschiede zwischen weiblichem und männlichem Führungsstil signifikant feststellbar sind – wohl aber weiterhin die Wahrnehmung weiblicher Führung. Herrschende Geschlechterrollenstereotypen stellen insoweit noch die bedeutendsten Faktoren für die Undurchlässigkeit der Führungsetagen für Frauen dar. Erst mit einer höheren Anzahl weiblicher Führungskräfte geht ein Wandel geschlechterbezogener Stereotype einher, daher bleibt die Forderung nach mehr Frauen in Führung wichtig.

Was Familienunternehmen auf jeden Fall attraktiv macht, ist die Tatsache, dass aufgrund einer längeren, soliden Unternehmensgeschichte eine gewisse Beständigkeit vorherrscht bei gleichzeitiger Ausrichtung der Unternehmensziele auf die Zukunftsfähigkeit und Nachhaltigkeit. Oftmals sind sie gekennzeichnet durch eine niedrige Fluktuation der Beschäftigten, welche durch beständige Angebote der Fortbildung und persönlichen Weiterentwicklung entlang der eigenen Kompetenzen erreicht wird. Liegt der höhere Anteil von Frauen in Führungspositionen in KMU und Familienunternehmen an der stärkeren Fokussierung der Führungskräfte auf die Kompetenzen der Beschäftigten? Liegt es an der anderen Unternehmenskultur in Familienunternehmen?

### Was hat die Unternehmenskultur also mit der Chancengleichheit von aufstiegsorientierten Frauen zu tun?

Unter Unternehmenskultur soll hier das Leitbild verstanden werden, welches das Unternehmen ausmacht und täglich reproduziert und weiterentwickelt wird, indem die Führungskräfte dies vorleben, die Beschäftigten sich daran orientieren und sich mit den Werten identifizieren können. Sie betrifft aber auch den täglichen Umgang unter und mit den Beschäftigten, also: die gelebte Kommunikationskultur.

Eine gute Unternehmenskultur ist dadurch gekennzeichnet, dass



(v.l.n.r.): Martin Spilker | Bertelsmann Stiftung; Annette Stieve | Faurecia Automotive GmbH, Christiane Gräfin Matuschka & Martina Chudziak | beide FidAR, Katharina Schwerdt | Metallit GmbH, Christina Rouvray | Kompetenzzentrum Frau und Beruf OWL, Prof.‘in Dr.‘in Christina Hoon | Universität Bielefeld, Bernd Repohl | RAUTEC Automatisierungs- und Prozessleittechnik GmbH

sie einen Rahmen bietet, um einerseits das Produkt bzw. die Dienstleistung, welche das Kerngeschäft des jeweiligen Unternehmens darstellt, kunden- und marktorientiert anbieten und qualitativ weiterentwickeln zu können. Andererseits beeinflusst die Unternehmenskultur auch stark, ob und wie sehr die Beschäftigten bereit und in der Lage sind, sich mit ihrer Arbeitskraft und ihren Kompetenzen konstruktiv und innovativ in diesen Prozess einzubringen. Eine gute Unternehmenskultur kann daher in mehrfacher Hinsicht vorteilhaft bei der Werbung um und Bindung von Arbeitskräften eingesetzt werden.

Für weibliche Beschäftigte kann dies auf mehreren Ebenen relevant sein und weitere Dimensionen betreffen als für Männer. Hier nur beispielhaft einige Anknüpfungspunkte, an denen mit der Transformation der Unternehmenskultur begonnen werden kann:

- Sind die unternehmenseigenen Medien (z. B. Homepage, Imagebroschüre, Zeitschriften für Beschäftigte, Kundinnen und Kunden, Werbebroschüren u. a.) so gestaltet, dass auch Frauen mit abgebildet sind?
- Wird in diesen Kommunikationsmedien eine Sprache verwendet, die inklusiv für Frauen ist? Oder sind sie in Bezeichnungen wie „Mitarbeiter“, „Techniker“, „Betriebsleiter“, „Geschäftsführer“ mitgemeint?
- Bietet die Arbeitsorganisation v. a. in zeitlicher Hinsicht Raum für außerberufliche Verpflichtungen und Wünsche?
- Werden Beschäftigte in Elternzeit bei der langfristigen Personalplanung, internen Stellenausschreibungen, Beförderungen oder dem Weiterbildungsprogramm einbezogen?
- Wie sind Stellenanzeigen formuliert und welche Gruppe von Bewerberinnen und Bewerbern werden davon angesprochen?

Nahezu alle Mitwirkenden der Veranstaltungen betonten die Bedeutung der Führungskräfte für den Kulturwandel. Die strategische Entscheidung hin zu mehr Chancengleichheit in Unter-

nehmen kann nur dann wirklich funktionieren, wenn sie aus den obersten Reihen der Geschäftsleitung kommt bzw. voll und ganz mitgetragen und von dort in alle Hierarchieebenen getragen wird. Denn zahlreiche alltägliche Entscheidungen von Führungskräften wirken sich unmittelbar auf die Aufstiegschancen der weiblichen Beschäftigten aus und beeinflussen auch deren Interesse am Aufstieg.

Martin Spilker (Bertelsmann Stiftung) betonte in einer Talkrunde im Mai 2017 die Erforderlichkeit der Übernahme von persönlicher Verantwortung durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf allen Führungsebenen. Gerade der sog. „Top-Down-Effekt“, also dass die oberste Führungsebene ganz ausdrücklich hinter gelebter Chancengleichheit steht, sei wesentlich. Dies leiste einen großen Beitrag zu einer positiven Unternehmenskultur, welche Chancengleichheit für alle bietet. Spilker: „Wichtig ist, dass notfalls auch Konsequenzen folgen, wenn dies nicht gelingt.“

Ein ganzheitliches Gesamtkonzept, welches sich aus möglichst vielen Aspekten und Maßnahmen zusammensetzt, entfaltet in der Regel die größte Wirksamkeit.



(v.l.n.r.): Nina Bessing | EAF Berlin, Brigitte Alers | bsb-bentlage GmbH, Christina Rouvray | Kompetenzzentrum Frau und Beruf OWL

In einigen der regionalen Unternehmen gehört das Thema Chancengleichheit für weibliche Nachwuchstalente ausdrücklich zum weiter gefassten Bereich des Diversity Managements, zu dem auch andere Diversity-Kategorien wie Alter oder Migration/Internationalität gehören können. Ende 2017 wurde ein Workshop für Personalverantwortliche aus KMU mit dem Titel „Erfolgsfaktoren für mehr Vielfalt und Innovationskraft in Fach- und Führungspositionen“ durchgeführt. Die Workshop-Leiterin, Nina Bessing von der EAF (Europäische Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft e.V., Berlin) führte darin aus: „Diversity Management ist ein ganzheitliches Managementkonzept, welches die Wertschätzung einerseits und auch die explizite Förderung von Vielfalt in Organisationen andererseits zum Ziel hat.“ Studien haben ergeben, dass ein Team seine optimale Effizienz erreicht, wenn es zu je 50% aus Frauen und Männern besteht. Ein guter Grund also, dies in den Unternehmenszielen zu verankern.

Mit den Teilnehmenden des Workshops aus den unterschiedlichsten KMU wurde anhand von vielen praktischen Übungen und

in der Diskussion erarbeitet, an welchen Stellschrauben gedreht werden kann, um Vielfalt in der Belegschaft zu fördern und die Potentiale aller Beschäftigten für das Unternehmen zu erschließen. Beispielsweise kann Flexibilität in Bezug auf Arbeitszeiten Beschäftigte dabei unterstützen, dass sie trotz familiärer Verpflichtungen oder sonstiger persönlicher Interessen, mit einem hohen Stundenumfang (weiter) erwerbstätig sein können, sodass die Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber weiterhin von der Expertise der eigenen Fach- und Führungskräfte profitieren können.

### Talentmanagement vom Berufseinstieg bis zur Führungskraft

Da es ratsam ist, das Talentmanagement schon sehr frühzeitig zu beginnen, sind Kooperationen mit den Bielefelder Hochschulen und einzelnen Unternehmen entstanden, um genau hier anzusetzen: Die KMU aus der Region sind wesentlich weniger bekannt unter Hochschulabsolventinnen und müssen daher höhere Anstrengungen unternehmen, um sich bei ihren potentiellen Bewerberinnen bekannt zu machen.

In dem Format „Karrierewege nach dem Hochschulabschluss – Meet the Female Professionals“ haben Fach- und Führungsfrauen als Repräsentantinnen ihrer Unternehmen an Veranstaltungen in der Universität mitgewirkt und in lockerer Atmosphäre Kontakte geknüpft mit Studentinnen verschiedener Fachrichtungen. Ganz nebenbei können sich die Unternehmen als attraktive Arbeitgeber präsentieren. Auf ganz informelle Weise wird Studentinnen so näher gebracht, wie vielfältig die Unternehmen der Region sind und welche diversen und interessanten Arbeitsfelder hier vorhanden sind.

Zudem konnten durch die intensive Zusammenarbeit mit dem Career Service der Universität Bielefeld und der Fachhochschule Unternehmensbesuche organisiert werden. D.h. dass kleine Gruppen von Studentinnen aus einzelnen Fachbereichen in den Alltag der Unternehmen hineinschnuppern und sich ein Bild von den Einstiegsmöglichkeiten und Tätigkeitsfeldern dort machen konnten. Über den Career Service der Uni Bielefeld oder Fachhochschule bestehen zahlreiche Möglichkeiten für Unternehmen, Kontakte zu den Bewerberinnen von Morgen zu knüpfen und sich schon frühzeitig als attraktive Arbeitgeber zu positionieren, etwa durch Ausschreibungen von Stellen für Werksstudentinnen, das Verfassen von Abschlussarbeiten oder auch durch Job-Shading. Mitarbeiterinnen der Personalabteilung bei Oltrogge GmbH & Co. KG haben in der Vergangenheit bspw. in Kooperation mit dem Career Service auch Bewerbungstrainings für Studierende angeboten, an Fach- und Recruiting – Messen teilgenommen, nicht zuletzt, um Studierende als zukünftige Beschäftigte zu gewinnen. Auch bei Azubis kann frühzeitig durch verschiedene Maßnahmen auf eine Bindung an und starke Identifikation mit dem Unternehmen hingewirkt werden, z.B. durch Azubiprojekte und Team-events wie es bei der Katag AG praktiziert wird.



(v.l.n.r.): Prof.'in Dr.'in Anja Iseke | Hochschule OWL in Lemgo; Roland Hofstätter | Diamant Software GmbH & Co. KG, Vera Wiehe | WEGE mbH, Ramona Werner | Diamant Software GmbH & Co. KG, Klaus-Peter Janssen | OstWestfalenLippe GmbH, Christina Rouvray | Kompetenzzentrum Frau und Beruf OWL

### Stichwort: Arbeitgeberattraktivität oder „Employer Branding“

In der Vortragsveranstaltung im März 2018 definierte Prof.'in Dr.'in Anja Iseke, Hochschule OWL in Lemgo, dass hinter dem Begriff Employer Branding die Positionierung und Kommunikation eines Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber steht. Hierzu gehört nicht nur die externe Kommunikation einer Unternehmenskultur, die für bestimmte Zielgruppen attraktiv sein kann, sondern dies muss auch interne Maßnahmen der Organisationsentwicklung spiegeln, die tatsächlich zum Unternehmensalltag gehören. Employer Branding kann genutzt werden, um sich durch die besonderen Merkmale kleiner und mittelständischer Unternehmen von großen Konzernen abzuheben.

Nach Erkenntnissen aus den Studien von Prof.'in Dr.'in Iseke sind Spaß und Interesse an der Tätigkeit zwar nach wie vor wichtige Entscheidungsfaktoren in der Berufsbiographie, allerdings beeinflussen auch andere Faktoren das Bewerbungsverhalten. Beispielsweise erhöht der ausdrückliche Hinweis auf Work-Life-Balance-Angebote (etwa flexible Arbeitszeiten) die Arbeitgeberattraktivität für leistungsorientierte Frauen. Hochschulabsolventinnen finden die Darstellung eines Mannes mit Kind in Bezug auf Angebote zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie attraktiver als die Darstellung einer Frau mit Kind. Denn ersteres suggeriert, dass das Unternehmen eine partnerschaftliche Bewältigung von Familienpflichten unterstützt, anstatt diese Aufgabe allein der Mutter zuzuordnen.

Interessant ist auch, wie es sich auswirkt, wenn Frauen in der Geschäftsführung abgebildet sind: So reagieren Hochschulabsolventinnen eher negativ darauf, wenn die einzige Frau in der Geschäftsleitung das Ressort „Personal“ innehat, da diese eher als „Alibi-Frau“ wahrgenommen wird. Ist das einzige weibliche Mitglied der Geschäftsführung für den Bereich „Controlling und Finanzen“ zuständig, wird dies von jungen Akademikerinnen

überdurchschnittlich positiv bewertet.

Wenn wiederum 50% Frauen in der Geschäftsführung tätig sind, wirkt dies fast gleichermaßen positiv auf weibliche wie männliche Hochschulabsolventen.

„Ein Unternehmen kann nicht nicht kommunizieren“, so Prof.'in Dr.'in Iseke. Employer Branding kann strategisch eingesetzt werden, um eine bestimmte Zielgruppe, beispielsweise die der weiblichen Fachkräfte und Nachwuchstalente, besonders anzusprechen und deren Potenzial für die Unternehmen aufzuschließen. Gleichzeitig kann die Anzahl der unpassenden Bewerbungen reduziert werden.

### Und worauf müssen wir uns Zukunft einstellen?

Im Juli 2017 wirkten zahlreiche Vertreterinnen und Vertreter von Wirtschaftsunternehmen aus der Region an einer Veranstaltung mit, deren Titel „Arbeit 4.0 und New Work – auf dem Weg in eine Personalentwicklung der Zukunft“ lautete. Sie stellten Ansätze vor, wie sich Digitalisierung bereits auf Geschäftsprozesse, Personalentwicklung und Kommunikation in ihren Unternehmen ausgewirkt hat. Die Synaxon AG etwa hat ein internes Kommunikationsnetz aufgebaut, welches es einzelnen Beschäftigten ermöglicht, Abläufe im Unternehmen, die schon lange unhinterfragt bestehen, auf den Prüfstand zu stellen oder ganz neue Praktiken einzuführen: Beschäftigte können dort jederzeit Veränderungsvorschläge machen, die möglichst mit Empfehlungen zur praktischen Umsetzung versehen sind, was sodann von allen Kolleginnen und Kollegen kommentiert und am Ende angenommen oder abgelehnt werden kann. So wurden Abstimmungs- und Genehmigungsprozesse, sei es bei Urlaubsabsprachen, Materialbeschaffung u. a., deutlich verschlankt und gleichzeitig den Beschäftigten mehr Verantwortung übertragen. Dadurch konnten Ressourcen eingespart werden und letztlich alle Beteiligten profitieren. „Wir haben damit sehr gute Erfahrungen gemacht“, sagt Marc Schröder, Geschäftsführer der Synaxon AG und betont, dass die Beschäftigten sehr gewissenhaft mit diesem Instrument umgehen.

Bei Comspace GmbH & Co. KG sind digitale Formen der Vernetzung zur Verbesserung des Betriebsklimas und einer stärkeren Vernetzung unter den Beschäftigten entwickelt worden. Auf der – ursprünglich ausschließlich firmeninternen – Plattform „Spende Dein Talent“ haben Beschäftigte Angebote eingestellt, wo sie sich persönlich einbringen können, weil sie hier ein besonderes Interesse und Talent haben, zum Beispiel einen Lauftreff zu führen, eine Yogastunde in der Mittagspause anzuleiten, Tortenbacken oder sonstige Freizeitaktivitäten. So lernen Angestellte aus unterschiedlichen Bereichen sich in ganz neuen Kontexten kennen und schätzen. Diese Idee kann auch in anderen Unternehmen genutzt werden, um eine eigene Unternehmensgeschichte zu erzählen, die Unternehmenskultur zu verbessern und die Arbeitgeberattraktivität zu stärken. Es ist auch ein Beitrag dazu, den „Menschen in der digitalisierten Welt in den Mittelpunkt zu stellen“.

Beide genannten Beispiele tragen auf ihre Art zu einer Verbesserung des Betriebsklimas bei, was wiederum einen sehr wichtigen Baustein der Unternehmenskultur darstellt. Gerade unter weiblichen Beschäftigten hat dies einen hohen Stellenwert.

Wie Digitalisierung in 10, 20 oder mehr Jahren die Ausgestaltung der individuellen Arbeitsplätze beeinflussen wird, kann nicht wirklich vorhergesehen werden. Einige Unternehmen sowie deren Beschäftigte gehen dem Wandel zuversichtlich und positiv gespannt entgegen, bei anderen überwiegen Angst und Zurückhaltung.

Relativ sicher ist jedoch, dass sich das Kompetenzprofil in vielen Arbeitsfeldern verschieben wird, was sich auf jeden Fall auch auf die Form der Zusammenarbeit in Teams auswirken wird. Agile Arbeitsstrukturen werden verstärkt agile Teams mit besonderen, vielleicht auch neuen Formen der Kommunikation erfordern. Sie kommen einer Flexibilität, wie sie von immer mehr Beschäftigten gewünscht wird, entgegen, sodass sie – bei entsprechender technischer Ausstattung – andere Möglichkeiten der Zeiteinteilung zulassen. Die Abgrenzung von Arbeit und Freizeit stellt dann wiederum höhere Anforderungen an Beschäftigte und erfordert klare Absprachen zwischen ihnen und ihren Führungskräften etwa in Bezug auf die Erreichbarkeit.

Robert Franken, Digital und Diversity Consultant aus Köln, formulierte die These, dass zukünftig ein empathischer Perspektivwechsel Voraussetzung ist, um komplementäre Potenziale aller Geschlechter zu entfalten. Er nennt dies „Gender Empathy“. Frauen haben seiner Ansicht nach gute – vielleicht sogar bessere – Voraussetzungen als Männer, um in den neuen Strukturen zu arbeiten.

Autorin: Christina Rouvray



(v.l.n.r.): Brigitte Meier | WEGE mbH; Mark Schröder | Synaxon AG; Dr. Susanne Schweidtmann | Ev. Johanneswerk gGmbH; Christina Rouvray | Kompetenzzentrum Frau und Beruf OWL; Christina Zweigle | Connex Communication GmbH; Katharina Himmerich | Oltrogge GmbH; Vera Wiehe | WEGE mbH; Almut Rademacher | OWL MASCHINENBAU e.V.; Robert Franken | Digital & Diversity Consultant; Margret Klein-Magar | SAP SE; Hanna Drabon | Spende Dein Talent/Comspace GmbH & Co. KG; Marco Tenhaef | MIT – Moderne Industrietechnik GmbH & Co. KG



## Kontakt

**Christina Rouvray, LL.M.**

Wissenschaftliche Mitarbeiterin

Kompetenzzentrum Frau und Beruf OWL

## ZUM NACHLESEN

Die Erhöhung der Chancengleichheit von Männern und Frauen auf dem Arbeitsmarkt ist ein erklärtes Ziel der Landespolitik in NRW sowie der Europäischen Union. Da die Partnerinnen und Partner in Wirtschaftsförderungen und Gleichstellungsstellen in Ostwestfalen-Lippe klar für dieses Ziel stehen, ist das gemeinschaftlich von EU, Land und der Region geförderte Projekt Kompetenzzentrum Frau und Beruf bereits 2012 gestartet. Trägerin ist die OstWestfalenLippe GmbH.

Einige vom Kompetenzzentrum Frau und Beruf OWL herausgegebene Broschüren können Unternehmen bei der Verbesserung verschiedener Aspekte der Unternehmenskultur unterstützen und so die eigenen Fach- und Führungskräfte durch eine lebensphasenorientierte Personalpolitik in ihrer beruflichen Entwicklung positiv begleiten.

Sowohl die weiblichen als auch die männlichen Nachwuchstalente werden dadurch langfristig an das Unternehmen gebunden und bringen sich mit all ihrem Fachwissen zum Wohle des Unternehmens in allen Geschäftsfeldern ein. Auf der Homepage des Kompetenzzentrums Frau und Beruf OWL [www.frau-beruf-owl.de](http://www.frau-beruf-owl.de) können die folgenden Leitfäden heruntergeladen oder in Druckform bestellt werden:

- Instrumentenkoffer Berufsrückkehr: Ein Leitfaden für Personalverantwortliche zum Wiedereinstiegsmanagement
- überzeuGENDER: Weibliche Fachkräfte gewinnen - ein Leitfaden für kleine und mittelständische Unternehmen
- Entwicklungs- und Aufstiegsmanagement für weibliche Nachwuchstalente in kleinen und mittleren Unternehmen. Ein Leitfaden für Personalverantwortliche
- Familienbewusste Personalpolitik in OWL



(v.l.n.r.): Anja Dohmen, Sonja Schöning und Mirjana Strahinovič

# Mehr Verantwortung für Frauen in Forschung & Entwicklung!

Haben sich die Bedingungen für weibliche Fach- und Führungskräfte in Forschung und Entwicklung (F&E) in der Wirtschaft, an Hochschulen und Instituten geändert? Was fasziniert Frauen an Technik? Forschen und entwickeln Ingenieurinnen anders als Ingenieure? Haben Professorinnen andere Herangehensweisen als Professoren? Wie ist es um den weiblichen Nachwuchs in Naturwissenschaft und Technik bestellt? Ihre Sichtweise und ihren persönlichen Weg in den immer noch von Männern dominierten Arbeitsbereich F&E schildern zwei Ingenieurinnen und eine Physikerin.

Sie setzen technische Herausforderungen um, fordern und fördern einen effizienteren Ressourcenverbrauch, beeinflussen zukünftige Entwicklungen, nutzen die zunehmende Vernetzung durch Digitalisierung, machen sich für flexiblere Arbeitszeiten und die Vereinbarung von Beruf und Familie stark. Alle eint ihre Leidenschaft für F&E und langjährige Erfahrung: **Diplom-Ingenieurin Anja Dohmen**, als Gruppenleiterin bei Miele tätig, **Diplom-Physikerin Sonja Schöning**, Professorin am Fachbereich Ingenieurwissenschaften und Mathematik der Fachhochschule Bielefeld (FH) und

**Diplom-Ingenieurin Mirjana Strahinovič**, selbstständig im Maschinenbau und Projektmanagerin am Institut für wirtschaftliche und technologische Unternehmensführung (IWT) an der Hochschule Ostwestfalen-Lippe. Die drei Fach- und Führungsfrauen setzen sich an dieser Stelle mit verschiedenen Fragestellungen auseinander.

## Wie sieht der persönliche Weg in die Forschung und Entwicklung aus?

**Sonja Schöning:** Nach dem Studium der Physik an der Universität Bielefeld von 1994 bis 2000 bin ich als Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Uni geblieben und habe parallel im Bereich Experimentalphysik promoviert. Danach habe ich knapp fünf Jahre lang als Sensorentwicklerin bei der Miele & Cie. KG in Gütersloh gearbeitet, bevor ich 2009 als Professorin an den Fachbereich Ingenieurwissenschaften und Mathematik der FH Bielefeld berufen worden bin. Dort lehre ich bis heute Physik, Optoelektronik, Sensorik und effiziente Energiesysteme und leite das Forschungslabor mieletec.

**Anja Dohmen:** Ich habe von 2002 bis 2007 Produktentwicklung an der FH Bielefeld studiert. Als junge Diplom-Ingenieurin habe ich Berufserfahrungen bei der Schüco International KG in Bielefeld und in Großbritannien gesammelt, danach bei der Bielefelder Inno-Plan GmbH, einem Ingenieurdienstleister. 2012 bin ich als Entwicklungsingenieurin zur Miele & Cie. KG gewechselt, in den Bereich Waschmaschinen und Trockner. Seit 2015 bin ich in leitender Position bei Miele tätig, als Gruppenleiterin in der Entwicklung der Dampfgarer.

**Mirjana Strahinovič:** Ich habe von 2002 bis 2006 Maschinenbau an der FH Bielefeld studiert. Einige Jahre war ich als Projektmitarbeiterin und Projektleiterin im Forschungsbereich bei den Schwesterunternehmen Inoex GmbH und Iba in Bad Oeynhausem beschäftigt. Danach habe ich ein eigenes Ingenieurbüro betrieben. Seit 2015 arbeite ich als Projektmanagerin am IWT und bin im Projektmanagement selbstständig.

### Was macht die Faszination Technik aus?

**Sonja Schöning:** Es macht Spaß, etwas wirklich zu durchdringen und zu verstehen, warum es wie funktioniert. Es ist faszinierend, beeinflussen und entwickeln zu können, etwas entstehen zu lassen.

**Anja Dohmen:** Technik ist für mich wie ein Krimi. Du hast eine Aufgabe, eine ungelöste Herausforderung und musst technische Wege, Methoden, Ideen finden. Es ist oft überraschend, was für einen Verlauf eine technische Lösung nimmt – zu 85 Prozent ganz anders als ursprünglich gedacht. Das fasziniert mich immer wieder aufs Neue.

**Mirjana Strahinovič:** Für mich bedeutet Faszination Technik, dass ich mich immer wieder wie ein Kind für ein neuartiges Produkt oder eine neue Technik begeistern kann. Neuerdings habe ich für mich die Agilität im Maschinenbau als spannende Richtung entdeckt.



Einleitung Diskussion – Heike Wulf

### Info

Die Diskussionsrunde hat Diplom-Ingenieurin Heike Wulf, Leiterin des Netzwerks „Frauen im Ingenieurberuf“ (fib) im VDI OWL, in der „nette30 Kommunikation“ in Bielefeld moderiert.

### Welches Projekt ist aktuell in Bearbeitung?

**Anja Dohmen:** Mein derzeitiges Projekt ist es, die Leidenschaft für den Beruf mit der Familie zu verbinden. Mein Sohn ist jetzt vier Monate alt und ich habe wieder angefangen zu arbeiten. Dies unter einen Hut zu bringen, ist spannend.

**Mirjana Strahinovič:** Agile Management, eine Denkweise mit Konzepten, Rahmenwerken und Techniken, um effektiver, innovativer und kundenfreundlicher zu werden. Dieses übergreifende Führungs- und Organisationskonzept, das auf Kommunikation, Flexibilität und proaktives Handeln baut, implementiere ich im Maschinenbau.

**Sonja Schöning:** Die Universität und die FH Bielefeld leiten gerade ein gemeinsames Institut im Bereich Materialforschung in die Wege. Das ist ein sehr schönes Projekt, das die beiden Hochschulen in ihrer fachlichen Arbeit enger verbinden wird, unter Einbindung von Unternehmen.

### Welche Technik braucht der Mensch? Was gibt es für Trends? Was fehlt?

**Anja Dohmen:** Künstliche Intelligenz (KI) für den Endverbraucher liegt groß im Trend – Vernetzung, Nutzung von Sprachsteuerung oder Apps. Geräte sind zunehmend miteinander verknüpft, so dass quasi mein Kühlschrank schon weiß, was ich essen will. Das wird schneller kommen, als wir es uns vorstellen können. Die Entwicklung ist schon länger rasant, beispielsweise beim Smart Home. Die Auslieferung einer Pizza per Drohne oder die Waschmittelbestellung per Handy wird sehr bald in Großstädten Realität sein. Für sinnvolle Nutzungen finde ich die Verknüpfung von Techniken mit Daten gut.

**Sonja Schöning:** Digitalisierung wird uns in den nächsten Jahren intensiv beschäftigen. Auch Ressourceneffizienz bleibt wichtig, die Frage, was wir mit welchen Materialien realisieren. Hier tut sich etwas, zum Beispiel mit der Diskussion um die Verwendung und Verwertung von Kunststoff. Materialverbrauch und -verschwendung ist eine Kostenfrage. Recycling kann die Wirtschaft ankurbeln.

**Mirjana Strahinovič:** Das Thema Mobilität ist wichtig. Da wird sich einiges verändern. Der moderne Mensch will mobil sein ohne die Umwelt zu belasten. Wir müssen effizienter und effektiver, umweltfreundlicher werden. Auch, wenn Elektroautos immer besser werden: Ich würde mir mehr Fahrzeuge mit alternativen Antrieben wie Wasserstoff wünschen. Wir müssen weg vom Monopol wie jetzt beim Verbrennungsmotor. In punkto Autonomes



Anja Dohmen



Mirjana Strahinović

Fahren sind wir auch noch nicht weit. Meine Vision: In 20, 30 Jahren kann ich ohne eigenes Auto mit öffentlichen Fahrzeugen direkt von A nach B, von meiner Haustür bis zum Kunden oder Arbeitgeber kommen, ohne umzusteigen – modular gekoppelt, so dass meine Tochter und ich ein Stück gemeinsam fahren können, bis sich unsere Wege Richtung Schule und Arbeitsstelle trennen. Weitere wichtige Fragen: Wie lassen sich Wohnraum und Infrastruktur umweltfreundlich gestalten? Wie laufen in Zukunft Versorgung und Beförderung? Wird der Luftraum mit einbezogen?

### Wie ist es um den wissenschaftlichen Nachwuchs bestellt? Was hat die aktuelle Forschungslandschaft zu bieten?

**Mirjana Strahinović:** Viele lockt die Wirtschaft. Einige Nachwuchs-Wissenschaftlerinnen und -Wissenschaftler haben mehr Interesse an der Forschung an Instituten und Hochschulen. Ich glaube, dass in jedem jungen Menschen Forschergeist steckt, der muss nur geweckt werden.

**Anja Dohmen:** Die Faszination für F&E findet sich auch in Unternehmen. Nach meinem Gefühl wachsen Wirtschaft und Forschung enger zusammen. Es gibt viele Kooperationen, gegenseitige Impulse. Firmen treten an Institute und Hochschulen heran mit einer Problemstellung, andersherum gehen Forschungsteams mit konkreten Lösungen auf die Wirtschaft zu. Die Wege sind kürzer geworden.

**Sonja Schöning:** Die FH Bielefeld ist anwendungsorientiert, praxisnah. Es gibt vielfältige Kooperationen mit der Wirtschaft, sehr etablierte Projekte wie das Forschungslabor mietetec. Viele Unternehmen sind am Aufbau einer festen Zusammenarbeit interessiert.

### Unterscheiden sich die Bedingungen für Frauen in F&E von denen für die Männer?

**Mirjana Strahinović:** Nach meiner Erfahrung nicht mehr so sehr. Das ist immer vom Unternehmen abhängig. Bei Inoex waren wir überdurchschnittlich viele Frauen in der Entwicklung, auch in leitender Position. Der Geschäftsführer war ein Visionär. Frauen waren selbstverständlich. Wenn etwas durchzusetzen war, habe ich dafür gekämpft. Grundsätzlich ist eine paritätische Stellenbesetzung schwierig, wenn es nur wenige Bewerberinnen gibt.

**Anja Dohmen:** In vielen Bereichen mag es kaum Unterschiede geben, in manchen müssen Frauen immer noch mehr arbeiten für weniger Geld. Ein Kämpferherz, sich durchzusetzen, gehört in der stark männlich geprägten Domäne der Technik dazu. Eine Frau muss für gleiche Bedingungen kämpfen. Häufig gibt es noch eine ‚gläserne Decke‘ – Frauen können sich bis zu bestimmten Bereichen hocharbeiten, dann geht es nicht weiter. Ihre Karriere hängt stark davon ab, ob sie einen Mentor, einen Fürsprecher haben und wie die Unternehmenspolitik aussieht.

**Sonja Schöning:** Die Bedingungen an der Hochschule sind nicht ungleich, aber du musst dir als Frau deinen Platz schaffen. Es tut sich nichts von alleine.

## Wie lassen sich Mädchen und Frauen für diesen Bereich gewinnen und halten?

**Sonja Schöning:** Ein positiver Aspekt an Hochschulen ist die Frauenförderung, das Ziel der Gleichstellung, eine möglichst paritätische Besetzung der Gremien. Das finde ich wichtig, das macht einen Unterschied. Bei Berufungen wird explizit nach geeigneten Bewerberinnen geschaut. Es gibt aktive Maßnahmen zur Professorinnen-Gewinnung, Karriere-Förderung für Frauen oder Angebote für Studentinnen und Role Models als weibliche Vorbilder im naturwissenschaftlichen und technischen Bereich. Es gibt Netzwerke am Fachbereich und an der Hochschule, Veranstaltungen mit Absolventinnen, Mentorinnen-Programme. Auch deshalb habe ich mich an der FH von Anfang an wohl gefühlt.

**Mirjana Strahinovič:** Mädchen brauchen Identifikationsfiguren, junge Frauen weibliche Vorbilder. Ich gehe als Ingenieurin regelmäßig in einen Kindergarten und eine Grundschule, mache kindgerechte Experimente aus dem Bereich Technik, Biologie und Physik. Für mich war mein Vater mein Vorbild. Er hat mich mit seiner Technikfaszination angesteckt und mich ermuntert, Ingenieurwissenschaften zu studieren. Auf dem Balkan, ich selbst stamme aus Serbien, ist allerdings paradox: Es arbeiten viel mehr Frauen in technischen Berufen, aber in der Familie herrscht die klassische Rollenverteilung. Frauen haben überwiegend Vollzeitstellen und kümmern sich trotzdem um die Kinder und den gesamten Haushalt.

**Anja Dohmen:** Mir hat mein Kämpferherz geholfen, zudem hatte ich Glück in der Schule mit meinen Lehrern und später auch meistens mit meinen Vorgesetzten. Ich wurde insofern gefördert, dass mir etwas zugetraut wurde. Direkt beim Berufseinstieg, frisch von der FH kommend, habe ich Projektverantwortung erhalten. Ich konnte mich ausprobieren, ohne Angst, ohne Bestrafung von Fehlern. Das alles hat mir stark geholfen.

**Sonja Schöning:** In Naturwissenschaft und Technik versuchen wir die Zahlen mit Ansprache auf allen Ebenen zu steigern. Wir haben das Schüler-Labor für Schulen und Kitas, um für Experimente und Technik zu begeistern oder beteiligen uns am Girls' Day. Am Fachbereich Ingenieurwissenschaften und Mathematik liegt der Frauenanteil heute im Durchschnitt bei 14 Prozent.

## Forschen und entwickeln Frauen anders als Männer?

**Anja Dohmen:** Ich denke schon. Bei uns kommt der Genderaspekt immer wieder zur Sprache, bei der Entwicklung selbst kommt er aber aufgrund des geringen Frauenanteils nicht zum Tragen. Ich denke, dass eine gemischte Teambildung in punkto Alter und Geschlecht für die Produktentwicklung erforderlich ist – im Sinne des Endverbrauchers, weil so unterschiedliche Ideen einfließen, unterschiedliche Wege genommen werden können.

**Sonja Schöning:** Forschen an Hochschulen ist immer individuell. Ob Mann oder Frau, jeder hat seine Spezialität und seine persönliche Herangehensweise. Es gibt beispielsweise einen kleinen, für Frauen entwickelten, sehr leichten Akku-Bohrer von einem deutschen Hersteller, der wird interessanterweise gerne von Männern genutzt.

**Mirjana Strahinovič:** Solche speziell für Frauen entwickelte Produkte werden dann auch gleich teurer.



Heike Wulf, Sonja Schöning und Mirjana Strahinovič



Sonja Schöning

### fib – Netzwerk für Frauen im Ingenieurberuf

Die Gruppe „Frauen im Ingenieurberuf“ (fib) vertritt die Belange von Ingenieurinnen in der Öffentlichkeit und im Berufsleben, in Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft. Das 2001 gegründete Bielefelder Netzwerk zählt heute 230 Ingenieurinnen, Naturwissenschaftlerinnen und Studentinnen aus OWL. Zielsetzung ist es, den Ingenieurberuf für Frauen attraktiver zu machen und durch einen regelmäßigen Erfahrungsaustausch die Vernetzung zu fördern. Bei der Organisation und Durchführung von Projekten und Aktivitäten, Informations- und Weiterbildungsangeboten kann die Gruppe über den VDI auf die Unterstützung eines nationalen und internationalen Ingenieurinnen-Netzwerks zurückgreifen.

Ziele:

- Mädchen Wege zur Technik ebnen und zum Ingenieurberuf ermutigen
- Technische Entwicklung mit Verantwortungsbewusstsein mitsteuern
- Bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben für Frauen wie Männer
- Chancenerweiterung durch Netzwerkvergrößerung
- Mitgestaltung der Zukunft im Verein Deutscher Ingenieure (VDI OWL)



### Kontakt

**Dipl.-Ing. Heike Wulf, Leiterin**  
„Frauen im Ingenieurberuf“ (fib)  
im Verein Deutscher Ingenieure,  
Bezirksverein Ostwestfalen-Lippe (VDI OWL)  
E-Mail: [ak-fib@bv-owl.vdi.de](mailto:ak-fib@bv-owl.vdi.de)

### Wie steht es um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf?

**Anja Dohmen:** Mehr Teilzeitangebote für Frauen wie für Männer wären sinnvoll. In Bereichen, wo der Männeranteil hoch ist, ist auch der Teilzeitanteil gering. In unserem Bereich mit über 100 Kolleginnen und Kollegen bin ich die Einzige, die für einen definierten Zeitraum Teilzeit nutzt. Das ist möglich, weil mein Chef mich unterstützt und mein Team mitzieht. Ich habe ein entsprechendes Konzept vorgelegt: Ein Kollege mit gleicher Leitungssposition hat meine Führungsaufgaben übernommen, mein Team hat ihm im Gegenzug Arbeiten abgenommen. Das hat – mit vorübergehendem Mehraufwand für alle – funktioniert. Jetzt übernehme ich wieder Schritt für Schritt und der Kollege gibt dankbar wieder ab. Das funktioniert nur ohne Festhalten an Macht und Einfluss. Mein Kollege weiß, dass ich ebenso für ihn einspringen würde. Generell ist Teilzeit aber immer noch ein Karrierekiller, auch für Männer, obwohl das selbst im Führungsbereich mit Doppelteams zu lösen ist.

**Sonja Schöning:** Elternzeit hat deutlich zugenommen, das finde ich positiv. Auch Väter nehmen sie in Anspruch. Aber: Sie gehen nicht für ein Jahr aus dem Beruf raus, sondern für zwei Monate.

**Anja Dohmen:** Das hat sich wirklich geändert. Die Reaktion auf den ersten Mann mit Elternzeitwunsch bei uns im Unternehmen war: „Du bist doch Projektleiter. Das geht überhaupt nicht, das gibt Chaos!“ Inzwischen sind zwei Monate Elternzeit für Kollegen vollkommen normal.

**Sonja Schöning:** Wir müssen grundsätzlich noch flexibler werden, in unserer Arbeitswelt wie in unserer privaten Welt. Auch die Arbeitsplätze und die Arbeitsverträge müssen flexibler werden. Im technischen Bereich gibt es kaum Teilzeitstellen, gerade nicht in Führungspositionen.

**Mirjana Strahinović:** Wenn die Nachfrage nach Teilzeitstellen bei Männern wie Frauen steigen würde, dann würden Arbeitgeber auch mehr solcher Arbeitsplatzangebote schaffen. Dann gäbe es in Zukunft mehr Stellen mit flexiblen Arbeitszeiten und Wunschzeit bei guter Bezahlung.

Weitere Informationen unter:

[www.vdi.de/netzwerk/frauen-im-ingenieurberuf](http://www.vdi.de/netzwerk/frauen-im-ingenieurberuf)

Autorin: Martina Bauer

Fotos: Katrin Biller



(v.l.n.r.): Peter Wiegmann, Interrogare GmbH; Eike Klein, u+i interact GmbH & Co. KG; Robin Ohle, EFB Elektronik GmbH; Britta Herbst, Pioneers Club; Martin Tins, Greenergetic GmbH; Torsten Hannowsky, Unternehmensverbund der Baugenossenschaft Freie Scholle eG

# Bielefelder Bündnis für Familie

## Sechs Bielefelder Unternehmen für ihre familienbewusste Personalpolitik ausgezeichnet

Sechs Bielefelder Unternehmen wurden mit dem Prädikat „Ausgezeichnet Familienfreundlich“ für eine systematische familienbewusste Personalpolitik vom Oberbürgermeister der Stadt Bielefeld, Pit Clausen und dem Bielefelder Bündnis für Familien ausgezeichnet.

### Die Prädikatsträger 2018 sind

- EFB Elektronik GmbH
- Greenergetic GmbH
- Interrogare GmbH
- Pioneers Club
- u+i interact GmbH & Co. KG
- Unternehmensverbund der Baugenossenschaft Freie Scholle eG

Die Prädikatsträger überzeugten die Jury mit ihren vielfältigen, der jeweiligen Unternehmenssituation angepassten Lösungen.

Dazu gehören flexible Arbeitszeitmodelle und temporäre Arbeitszeitverkürzung, Homeoffice-Lösungen, strukturierte Wiedereinstiegsangebote, Kontaktpflege während der Elternzeit oder Beteiligung an den Kosten der Kinderbetreuung. Insbesondere die Förderung von Kinderbetreuungszeiten auch durch Väter wurde hervorgehoben.

Neben den sehr strukturierten und professionellen Angeboten der Baugenossenschaft Freie Scholle eG und der EFB Elektronik GmbH überzeugte Oberbürgermeister Pit Clausen insbesondere die offene Vertrauens- und Kommunikationskultur in den jungen technologieorientierten Unternehmen. „Hier findet ein Kulturwandel statt. Die Beispiele von Flexibilität und Offenheit beweisen, dass Bedürfnisse der Mitarbeiter/innen und die Anforderungen betrieblicher Abläufe sinnvoll abgestimmt werden können. Die Angebote zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf steigern die Attraktivität von Unternehmen für engagierte Fach- und Füh-

# LOKALE BÜNDNISSE FÜR FAMILIE

## Kontakt

### Angela Rehorst

Sprecherin Bielefelder Bündnis für Familien/  
Handwerkskammer OWL zu Bielefeld  
E-Mail: [Angela.Rehorst@handwerk-owl.de](mailto:Angela.Rehorst@handwerk-owl.de)  
Telefon: 0521 5608-400

### Vera Wiehe

Koordinatorin Arbeitskreis Familie und Arbeitswelt/  
WEGE mbH  
E-Mail: [wiehe@wege-bielefeld.de](mailto:wiehe@wege-bielefeld.de)  
Telefon: 0521 55766076

rungskräfte und sind letztlich auch ein wichtiges Argument für den Wirtschaftsstandort Bielefeld.“

Die Bielefelder Auszeichnung wurde zum fünften Mal vergeben. Ihr Unternehmen ist in Bielefeld und Sie bekennen sich zu einer familienfreundlichen Unternehmenspolitik und handeln danach? Dann möchten wir Sie als familienfreundliches Unternehmen auszeichnen und Ihr Engagement nach außen dokumentieren.

Weitere Infos und Bewerbungsunterlagen:

[www.familienbuenndnis-bielefeld.de](http://www.familienbuenndnis-bielefeld.de)

## Bislang ausgezeichnet:

2017:

- Seidensticker Group
- Oltrogge & Co. KG
- Ev. Johanneswerk
- MarcanT AG

2016:

- bsb-bentlage GmbH & Co. KG
- Halfar System GmbH
- Stadtwerke Bielefeld GmbH

2014

- Comspace GmbH & Co. KG
- Goldbeck GmbH
- HÜCOBI GmbH
- Sparkasse Bielefeld

2012

- Boge Kompressoren Otto Boge GmbH & Co.KG
- Michael Grübel Trocknungsfachbetrieb KG
- W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co.KG  
vertreten durch W. Arndt Bertelsmann
- Verwaltungsberufsgenossenschaft VBG-Bezirksverwaltung  
Bielefeld

Foto & Autorin: Vera Wiehe

# Dieser Weg wird kein leichter sein

Dessen war sich auch Marie Juchacz bewusst; die erste Frau in der Weimarer Nationalversammlung. Aber dass es so schwer werden würde...

Die anhaltende Benachteiligung von Frauen in allen gesellschaftlichen Bereichen steht im Widerspruch zu unserem Grundgesetz und zu internationalem Recht. Diese Ungerechtigkeit wollten Frauen aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft nicht länger hinnehmen und forderten mit der ersten Berliner Erklärung (mehr Frauen in Führungspositionen) in einem ersten Schritt eine Quote bei den Aufsichtsräten der börsennotierten, mitbestimmungspflichtigen und öffentlichen Unternehmen, die zunächst mindestens 30 Prozent betragen sollte.

Zu den Unterzeichnenden der Berliner Erklärung gehörte auch die Initiative FidAR e.v. Frauen in die Aufsichtsräte. 2006 in Berlin gegründet setzt sich FidAR u.a. ein für eine gesetzliche Geschlechterquote von jeweils mindestens 30 Prozent Frauen und Männern für die Vertreter der Anteilseigner in den Aufsichtsräten aller der Mitbestimmung unterliegenden Gesellschaften.

## Wo stehen wir heute?

Seit dem Inkrafttreten des Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen im Jahr 2015 hat sich der Anteil der Frauen im Aufsichtsrat der 160 im DAX, SDAX, MDAX, TecDAX und der 26 voll mitbestimmten im Regulierten Markt notierten Unternehmen von 19,9% auf 28,1% erhöht. Betrachtet man nur die 104 börsennotierten und voll mitbestimmungspflichtigen Unternehmen ist der Frauenanteil

von 21,3% auf 30,9% angestiegen. Hier wurde die 30%-Quote bereits erreicht.

In dem von FidAR erstellten Women-on-board-Index (WOB-Index 185) wird auch die Besetzung der Ausschüsse im Aufsichtsrat untersucht. In den Ausschüssen werden u.a. Corporate Governance, der Kulturwandel und die Vorschläge für die Besetzung des Vorstands sowie die Wahl von AR-Mitgliedern bearbeitet. Die Grafik 1 zeigt deutlich, dass der Frauenanteil in den Ausschüssen ohne verbindliche Quote weit unter 30% liegt.

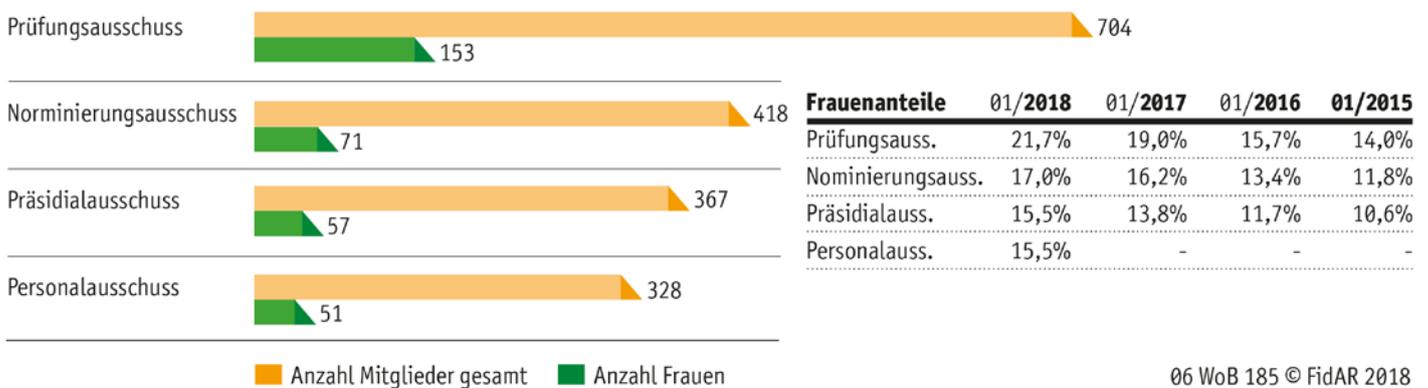
Beim Frauenanteil in den Vorständen, für die bisher keine Quote gilt, ist der Status quo erschreckend. Der Frauenanteil im Vorstand der 104 börsennotierten und voll mitbestimmten Unternehmen liegt bei 8,2% ! (2015 waren es 4,9%).

Ebenfalls seit 2015 sind die Unternehmen verpflichtet, für den Aufsichtsrat, den Vorstand und in den zwei oberen Managementebenen Zielgrößen für den Frauenanteil festzulegen. Für den Aufsichtsrat liegen diese Zielgrößen in der Regel vor. Auf der Vorstandsebene erkennt man die eingeschränkte Wirksamkeit der gesetzlichen Vorgabe.

Im Public Women-on-board-Index (Public WoB-Index), in dem 424 Unternehmen mit Beteiligung von Bund, Länder und Kommunen in den Führungsgremien betrachtet, zeigt sich nach der anfänglich positiven Entwicklung ein nachlassender Elan.

Insbesondere, wenn man bedenkt, dass für die Aufsichtsratsgremien mit Bundesbeteiligung seit 2018 die 50%-Quote für Frauen gilt, zeigen die bisher erreichten 29,6%, dass es für die Verantwortlichen noch viel zu tun gibt.

## 06 | Anteil Frauen in den Prüfungs-, Nominierungs-, Präsidial- und Personalausschüssen der 160 im DAX, MDAX, SDAX, TecDAX und der 26 voll mitbestimmten im Regulierten Markt notierten Unternehmen (Stand 01/2018)



06 WoB 185 © FidAR 2018

01 | **Frauenanteil in Aufsichtsgremien der 424 größten öffentlichen Unternehmen**  
(Stand 01/2018)



Frauenanteile	01/2018	01/2017	01/2014
Bund	29,60%	29,82%	20,65%
Länder	28,35%	28,29%	21,65%
Kommunen (Landeshauptstädte)	30,50%	30,24%	29,62%
Gesamt	29,74%	29,65%	25,14%

In Klammern: Anzahl untersuchter Unternehmen    ■ Anzahl Frauen    ■ Anzahl Mitglieder gesamt    01 PWoB 424 © FidAR 2018



**Kontakt**

**Christiane Gräfin Matuschka**  
FidAR/Top Executive Consulting im Pioneers Club  
[www.fidar.de](http://www.fidar.de)

**Wo wollen wir hin?**

In einem Stimmungsbarometer hat FidAR die Meinungen von Frauen und Männern in Unternehmen des WoB-Indizes beleuchtet. Bei der Frage nach „klaren Zielvorgaben bezüglich des Frauenanteils in Führungspositionen“ ist fast die Hälfte der männlichen Führungskräfte der Meinung, dass ihr Unternehmen in diesem Bereich genug unternimmt, doch nur weniger als ein Drittel der weiblichen Führungskräfte stimmt dem zu. Weibliche Führungskräfte fordern noch stärker ein „klares Bekenntnis der Unternehmensführung zur Förderung von Frauen in Führungspositionen“. Mehr als die Hälfte der weiblichen Führungskräfte stimmt der Quotenregelung „voll und ganz“ und „eher“ zu. Bei den befragten männlichen Führungskräften ist es weniger als ein Drittel. Trotz bestehender Skepsis wird das Gesetz aus weiblicher Sicht als ein probates Mittel zur Steigerung des Frauenanteils angesehen.

In den letzten Jahren hat sich gezeigt, dass freiwillige Verpflichtungen nichts oder wenig bewirken. Deshalb gilt es, die Gleichberechtigung weiter durch entsprechende Gesetze einzufordern. Wir wollen nicht weitere 70 Jahre warten. Packen wir es jetzt an – gemeinsam.

Der Zusammenschluss in Netzwerken und die Zusammenarbeit der verschiedenen Netzwerke ist ein guter Ansatz nach dem Motto: gemeinsam sind wir stärker. FidAR ist Mitglied im Landesfrauenrat Niedersachsen. 2,2 Millionen Frauen = 2,2 Millionen Wählerstimmen. Eine feste Größe im gesellschaftlichen und politischen Leben, die Fraueninteressen vertritt.

Auch die Diversität hat in diesem Zusammenhang einen großen Stellenwert, und bietet Chancen weit über das Thema Gleichberechtigung in Führungspositionen hinaus. Frauen und Männer haben die Chance gemeinsam erfolgreich die Zukunft zu gestalten. Sie müssen es nur wollen. Und „Wollen“ beginnt im Kopf.

Autorin: Christiane Gräfin Matuschka

## FidAR – unsere Unterstützer



**Karl-Heinz Bandt**  
Prokurist Fa. JobTec Service GmbH, Duisburg



Ich unterstütze FidAR mit der festen Überzeugung, dass Unternehmen mit paritätisch besetzten Führungsgremien die Zukunft erfolgreicher gestalten werden.



**Hendrik Janssen**  
Vorstand der BÖAG Börsen AG, Geschäftsführer der Börsen in Düsseldorf, Hamburg und Hannover



FidAR ist für mich eine der zentralen Initiativen, um die Rechte von Frauen bezüglich einer gleichberechtigten Teilhabe in Vorständen und Aufsichtsräten durchzusetzen und die notwendigen Veränderungsprozesse von Unternehmenskulturen und gesellschaftlicher Rollenzuschreibungen voranzutreiben



**Angelika Schindler-Obenhaus**  
Vorstand KATAG AG, Bielefeld



FidAR ist für mich in Deutschland der(!) maßgebliche Treiber in der Debatte über eine Verbesserung der Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft geworden. FidAR hat dazu beigetragen dieses Thema auf die politische Agenda zu setzen.



**Stefanie von Wietersheim**  
Journalistin, Bielefeld



Ich unterstütze FidAR, weil es in allen Gremien der Arbeitswelt – auch in Top-Positionen – vollkommen selbstverständlich sein sollte, dass Männer und Frauen paritätisch zusammen arbeiten. Schließlich machen Frauen die Hälfte der Menschheit aus und haben in Deutschland die gleichen Rechte wie Männer. Doch Rechte auf dem Papier bringen uns bisher nicht die gleichen Chancen.



# NÜRNBERGER RESOLUTION 2018

## #FRAUENwollenMEHR

### Dreitausendsechshundertzweiundfünfzig

So lange – zehn Jahre und ein bisschen mehr – ist es her, dass vielen Frauen in Deutschland der Geduldsfaden gerissen ist. Mit ihrer Unterstützung für die „Nürnberger Resolution“ machten zehntausende Menschen deutlich, dass es Zeit ist für mehr Frauen in Führungspositionen. Überall in Deutschland taten sich über Partei- und sonstige Grenzen hinweg Frauen und Männer zusammen, um genau das einzufordern. Aus dem Engagement für diese Nürnberger Resolution und unter der Schirmherrschaft von Renate Schmidt entstand 2010 erfolgskfaktor FRAU (efF), eine gemeinnützige Organisation, deren ehrenamtlich Aktive viel in Bewegung gesetzt haben und immer noch Ideen für weitere Aktionen im Kopf haben.

### Rückblick:

Die Nürnberger Resolution entfaltete damals einen ungeahnten politischen Druck. Quasi alle berufsbezogenen Frauenverbände in Deutschland unterstützten die Forderungen nach konsequenten rechtlichen Regelungen. Ebenso Politikerinnen und Politiker aus den Kommunen, der Bundes- und der Landespolitik, bspw. Dr. Ulrich Maly (Nürnberger Oberbürgermeister), Franz Müntefering und Prof. Dr. Rita Süßmuth, sowie Führungskräfte aus der Wirtschaft, wie Thomas Sattelberger (Vorstand Telekom) oder Prof. Dr. Ulrike Detmers (Gesellschafterin Mestemacher Gruppe). Zahlreiche Studien haben inzwischen die Vorteile von divers besetzten Führungsteams belegt. Im Jahr 2015 trat dann endlich das in der Nürnberger Resolution geforderte Gesetz für Quoten in Aufsichtsräten in Kraft. Ein Erfolg, auf den aufgebaut werden muss, denn es gibt weiterhin viel zu tun.

### Gegenwart – Nürnberger Resolution 2018:

Das Quotengesetz zeigt Wirkung, aber leider nur dort, wo es sanktionsbewehrt ist. Der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der DAX-30-Unternehmen ist von 6,5 Prozent im Jahr 2009 auf 30,6 Prozent in 2018 gestiegen. Von den politisch gewünschten „ambitionierten Zielen“ bei den freiwillig festzusetzenden flexiblen Frauenquoten für die Vorstands- bzw. Geschäftsleitungsebene ist jedoch nichts zu sehen. Im Gegenteil, viel zu häufig wurde hier das Ziel „Null-Quote“ gewählt. Damit sind Frauen und auch Männer nicht zufrieden. Zehn Jahre nach der ersten breiten Bewegung für eine Quote startete der Verein erfolgskfaktor FRAU deshalb zusammen mit weiteren Frauenverbänden die Kampagne

Nürnberger Resolution 2018 unter dem Motto:  
#FRAUENwollenMEHR.

### Wir fordern:

- **Für alle börsennotierten oder voll mitbestimmten Unternehmen eine verbindlich Quote von 30% Frauen in Aufsichtsräten**  
(das wären etwa 3.500 Unternehmen statt jetzt knapp 100). Werden die 30% nicht erreicht, bleibt das offene Mandat unbesetzt.
- **Eine selbstgesetzte Quote zusammen für Vorstand und die zwei obersten Managementebenen**  
für alle Unternehmen, die mehr als 2.000 Arbeitnehmer\*innen beschäftigen. Eine Zielquote Null ist nicht zulässig. Eine Orientierung am Frauenanteil im Unternehmen insgesamt wird empfohlen.  
Wird die selbstgesetzte Zielquote nicht erreicht, erhält das Unternehmen keine öffentlichen Aufträge und Fördergelder.
- **Für öffentliche Betriebe eine sinngemäße Anwendung der oben genannten Vorschriften.**
- **Einen öffentlich zugänglichen Bericht der Bundesregierung im dreijährigen Turnus**  
über die oben genannten Quoten in den einzelnen Unternehmen und öffentlichen Betrieben.
- **Den Ausbau und die Bewerbung eines zentralen Portals**  
in dem sich Frauen eintragen lassen können, die potenzielle Kandidatinnen für Aufsichtsrat, Vorstand und oberste Managementebene sind.

Unterstützen Sie die Nürnberger Resolution und unterzeichnen Sie diese auf hier:

[www.erfolgskfaktor-frau.de/frauenwollenmehr](http://www.erfolgskfaktor-frau.de/frauenwollenmehr)

### Gegenwart – Aktivitäten:

Erfolgskfaktor FRAU stellt nicht nur Forderungen. Die Aktiven des Vereins arbeiten mit zahlreichen Aktionen und Projekten aktiv an Veränderungen in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft:

- Durch den jährlichen Neujahrsempfang und die ‚Talks aus dem efF‘, die meist in Kooperation mit Unternehmen stattfinden, ist ein großes offenes Netzwerk von engagierten Frauen und Männern, kompetenten ExpertInnen und engagierten Stake-

holdern entstanden. Dieses Netzwerk ist eine solide Basis für politische Kampagnen und gesellschaftliche Aufklärungsarbeit.

- Durch die Diskussionen im Rahmen von Veranstaltungen, wie den ‚Talks aus dem eff‘, den ‚Mitglieder Exklusiv‘ und Barcamps, bauen die TeilnehmerInnen ihr Know-how zu berufsübergreifenden Themen rund um Karrierewege, Führungskultur und Geschlechtergerechtigkeit aus. Zudem erfahren insbesondere die Frauen in diesen Runden untereinander eine Solidarität, die sie für ihren beruflichen Alltag stärkt.
- Durch den Austausch und die Zusammenarbeit mit Unternehmen, allen demokratischen Parteien und weiteren Organisationen unterstützt der Verein den Bewusstseinswandel in Wirtschaft und Gesellschaft: weg von stereotypen Denkweisen hin zur Sichtbarkeit der Fähigkeiten und Kenntnisse von Frauen; weg von „Thomas“ befördert „Thomas“, hin zu echter Vielfalt auf allen Hierarchieebenen.
- Durch die Kooperationen im Rahmen der ‚Talks aus dem eff‘ werden dieser Bewusstseinswandel und Kenntnisse zum Thema Diversity gezielt in Unternehmen getragen. Das nutzen bereits Global Player, wie die Siemens AG, die Adidas AG und die Schaeffler Gruppe, ebenso wie mittelständische Betriebe, wie die Baumüller Nürnberg GmbH, die DATEV eG und die I.K. Hofmann GmbH.
- Zusammen mit Partner-Projekten bietet eff Unternehmen und Institutionen weitere Unterstützung für ihre geschlechtergerechte Organisationsentwicklung an.
- Im Rahmen der so genannten Beiratsinitiative wurde in Zusammenarbeit mit Partner-Organisationen eine Plattform zum Austausch für Frauen geschaffen, die Verantwortung in Aufsichts- bzw. Beiräten oder anderen Führungsgremien übernehmen wollen. Zudem wird an dem Vorhaben einer Datenbank gearbeitet, in der Unternehmen und Headhunter qualifizierte Frauen für entsprechende Positionen finden.
- In Projekten zusammen mit Schulen und Ausbildungseinrichtungen werden Mädchen und junge Frauen ermutigt, berufliche Wege abseits ausgetretener Pfade einzuschlagen und sich persönlichen Erfolg zuzutrauen.

### Ausblick:

Alle diese Aktivitäten werden bisher ausschließlich durch ehrenamtliche Arbeit gestemmt. Das sind mehr als dreitausendsechshundertzweiundfünfzig Tage Fleiß, Zielfokussierung und Durchsetzungsvermögen, die eff zu einem effizient funktionierenden Partner für Wirtschaft, Wissenschaft und Politik machen.

eff ist aktiv, erfolgreich und wächst. Wir wollen den Verein deshalb weiter professionalisieren, um unsere Projekte auf organisatorisch sichere Füße zu stellen und weiter auszubauen, neue Ideen umzusetzen sowie durch intensivere Öffentlichkeitsarbeit auch bundesweit sichtbarer zu werden. Das ist nicht mehr allein durch ehrenamtliche Arbeit unserer Aktiven zu leisten.

Wir haben viel erreicht. Um auch in Zukunft nachhaltig den Wandel in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft forcieren, effiziente Veränderungsangebote in und für Unternehmen initiieren und um-



### Kontakt

#### Prof. Dr. Ulrike Detmers

Gesellschafterin, Mitglied Geschäftsführung &

Sprecherin Mestemacher-GruppeL

E-Mail: [info@erfolgsfaktor-frau.de](mailto:info@erfolgsfaktor-frau.de)

Web: [www.erfolgsfaktor-frau.de](http://www.erfolgsfaktor-frau.de)

setzen sowie öffentlichkeitswirksam verbreiten zu können, reicht die ehrenamtliche Kapazität von eff nicht mehr aus.

### Sprich: Wir brauchen Ihre Unterstützung!

Mehr als zehn Jahre nach der Nürnberger Resolution von 2008 sind regelmäßige finanzielle Einnahmen für erfolgsmotor FRAU e.V. nötig. Um eine feste Projektstelle und eine Verwaltungsstelle in Teilzeit einrichten zu können, soll deshalb in einem ersten Schritt für einen Zeithorizont von drei bis fünf Jahren eine Basisfinanzierung erschlossen werden. Sie ist notwendig, um die Ehrenamtlichen von administrativen und organisatorischen Aufgaben zu entlasten und damit die Aktivitäten weiterzuentwickeln, um die feste Stelle abzusichern und um die Finanzierung von Projekten bei verschiedenen Fördergremien und Stiftungen zu beantragen.

Es gibt noch viel zu tun. Machen Sie mit und werden Sie Mitglied von eff oder unterstützen Sie uns mit einer Spende oder als SponsorIn – als Privatperson, Unternehmen oder sonstige Einrichtung.



**WEGE** ●  
Wirtschaftsentwicklungsgesellschaft Bielefeld mbH