



FOTO: MARIO JAHN

Nadine Dippe, Duktal Guss: Werkstoffprüferin, berufsbegleitend Studium zur Wirtschaftsingenieurin mit der Vertiefungsrichtung Gießereitechnik. 2012 Leiterin des Prüflabors, seit 2017 Leiterin des Qualitätswesens.

Ein Mittel gegen den Fachkräftemangel

## Empowerment für Frauen: Acht Handlungsfelder

Immer wieder stellen Unternehmen fest: Wir kommen mit dem Erhöhen des Frauenanteils in unserer Organisation nicht wie gewünscht voran – auch weil uns hochqualifizierte Frauen oft nach kurzer Zeit schon wieder verlassen. Die Diagnose: Dann liegt etwas mit ihrer Firmenkultur im Argen.

VON BARBARA LIEBERMEISTER

**W**ie können wir für hochqualifizierte Frauen als Arbeitgeber attraktiver werden?“ „Wie können wir dafür sorgen, dass sie auch eine emotionale Bindung zu unserer Organisation entwickeln?“ Solche Fragen beschäftigen zurzeit viele Unternehmen. Denn im Betriebsalltag und beim Auswerten ihrer Personaldaten stellen sie oft fest: „Irgend-

wie kommen wir bei unserem Ziel, den Frauenanteil bei unseren Führungskräften und Spezialisten zu erhöhen, nicht so recht voran“.

Zwar ist dies vielen Unternehmen im Personal-, Marketing- und Controlling-Bereich schon recht gut gelungen, doch in allen Bereichen, in denen

> die Technik eine große Rolle spielt und/oder

> in denen der Männeranteil traditionell sehr hoch ist, kommen sie diesbezüglich oft kaum voran.

### Problem: Frauen bevorzugen oft andere Arbeitgeber

Speziell in den produzierenden und produktionsnahen Bereichen ihrer Organisation kämpfen viele Unternehmen immer noch mit folgenden Problemen:

- > Hochqualifizierte Frauen, die sie gerne als Mitarbeiterinnen gewinnen würden, geben ihnen nicht selten einen Korb und entscheiden sich stattdessen zum Beispiel für eine Forschungseinrichtung, ein Planungsbüro oder den öffentlichen Dienst als Arbeitgeber.
- > Frauen, die sich für ein Unternehmen als Arbeitgeber entscheiden, verweilen hier im Schnitt deutlich kürzer als Männer. Sie wechseln also schneller den Arbeitgeber.

### Problem: geringe emotionale Bindung ans Unternehmen

Das heißt aus Sicht der Personalverantwortlichen unter anderem: Frauen kommen seltener als Männer auch emotional in dem Unternehmen an, bei dem sie gerade auf der Payroll stehen und sie entwickeln oft eine geringere Bindung zu ihm – zum Beispiel, weil

- > die Kultur des Unternehmens noch sehr männerdominiert ist und
- > sie im Arbeitsalltag in dieser „Männerwelt“ noch mit zahlreichen verdeckten Widerständen kämpfen müssen.

Dies wollen aktuell viele Unternehmen ändern. Deshalb seien nachfolgend einige Handlungsfelder genannt, in denen sie aktiv werden sollten, wenn sie erreichen möchten, dass nicht nur mehr Frauen den Weg zu ihnen finden, sondern sich in ihrer Organisation auch zuhause fühlen, weil sie dort akzeptiert und respektiert werden und wirklich wirksam werden können.

### Empowerment für Frauen – eine vielschichtige Aufgabe

#### Handlungsfeld 1: Umfassende Chancengleichheit

Unternehmen sollten, nein, müssen sicherstellen, dass Frauen in ihrer Organisation dieselben Chancen wie Männer haben, Führungs- und Schlüsselpositionen nicht nur zu erlangen, sondern diese auch effektiv und befriedigend wahrzunehmen. Das erfordert mehr als

- > ihnen dieselbe Bezahlung und dieselben Aufstiegschancen zu bieten und
- > dass in den Unternehmenspublikationen häufig solche Vokabeln wie „Diversität“, „Chancengleichheit“, „Verainbarkeit von Familie und Beruf“ sowie „Work-Life-Balance“ stehen.

#### Handlungsfeld 2: Neuer Mindset

Stereotype und Vorurteile prägen oft noch das Alltagshandeln in den Unternehmen. So zum Beispiel die Vorstellung, Frauen seien weniger durchsetzungsfähig und

stressresistent als Männer oder sie hätten eine geringere Affinität zur Technik (selbst wenn sie einen Abschluss an einer technischen Uni haben).

Solche Stereotype werden heute zwar seltener als früher laut artikuliert, sie prägen aber in den Unternehmen noch vielfach den alltäglichen Umgang der Geschlechter miteinander. Entsprechend wichtig ist es, sie regelmäßig zu themati-

Sichtbarkeit und Wirksamkeit: Beispiel aus der Social Media-Serie #bessermituns des BDG.

sieren und durch Schulungen und Coachings zu überwinden.

#### Handlungsfeld 3: Systematische Kulturveränderung

Durch das Erfassen und geschlechterspe-

**GUSS** Haus der Gießerei-Industrie  
Gepostet von Laura Wöller · 23. Juni 2022 ·

**#bessermituns:** Von der #Augenoptikerin zur #Zerspanungsmechanikerin.  
Nach ihrer #Ausbildung zur Augenoptikerin und zwei Jahren im #Beruf suchte Anne Wunderwald nach einer Tätigkeit mit mehr #Handwerk und mechanischer #Arbeit. Sie wollte das Ergebnis ihrer Arbeit in den Händen halten können. Auch finanzielle Aspekte spielten eine Rolle, als sie sich schließlich für eine Ausbildung zur Zerspanungsmechanikerin bei der sächsischen Prototypengießerei ACTech entschied. Auf Empfehlung von Bekannten bewarb sie sich bei dem preisgekrönten und namenhaften #Ausbildungsbetrieb in der Region Freiberg. In diesem Jahr schloss Wunderwald dann ihre Ausbildung mit sehr guten Ergebnissen ab und wurde übernommen.

Anne Wunderwald ist sehr zufrieden mit ihrem neuen Beruf und ihrem neuen #Arbeitgeber: „Das 3-Schichtsystem ermöglicht mir eine bessere Planbarkeit als die Tätigkeit im Handel.“ Außerdem schätzt sie an ihrer Arbeit als Zerspanungsmechanikerin besonders die Vielfältigkeit der Aufgaben. Durch die geringe Stückzahl der gefertigten #Gussprodukte ist jeden Tag etwas anderes zu tun. Als Zerspanungsmechanikerin lässt man das Gehirn nicht vor dem #Arbeitsplatz liegen, sondern wird geistig gefordert. Das ist auch gut so, denn aufgrund der geringen Stückzahl haben Fehler eine massive Auswirkung. Wunderwald wächst mit den immer neuen Herausforderungen und geht jeden Tag gern zur Arbeit.

Auch das #Team ist für Anne Wunderwald ein großer #Motivator. Der Zusammenhalt der Kollegen ist sehr gut und es herrscht ein faires Miteinander. Dass viele ihrer Kollegen Männer sind, stört sie nicht – im Gegenteil: „Ich arbeite lieber mit Männern, sie zicken nicht rum, sind unkomplizierter. Mir gefällt es, dass ich Arbeitskleidung tragen kann und mir keine Gedanken machen muss, was ich anziehe.“

Anderen Frauen, die sich für einen Beruf in der mechanischen Bearbeitung interessieren, rät sie: „Man sollte kein Problem damit haben, sich schmutzig zu machen und anzupacken. Man sollte echtes Interesse an Mechanik mitbringen. Es hilft, wenn man privat schon mal geschraubt hat.“ Der Anteil der Frauen bei ACTech liegt bei 20 % insgesamt. Bei den Ingenieur:innen in der Technologieabteilung sind es ca. 17 %.

#FraueninderGießerei #womenatwork #FraueninderIndustrie #Guss #Metall

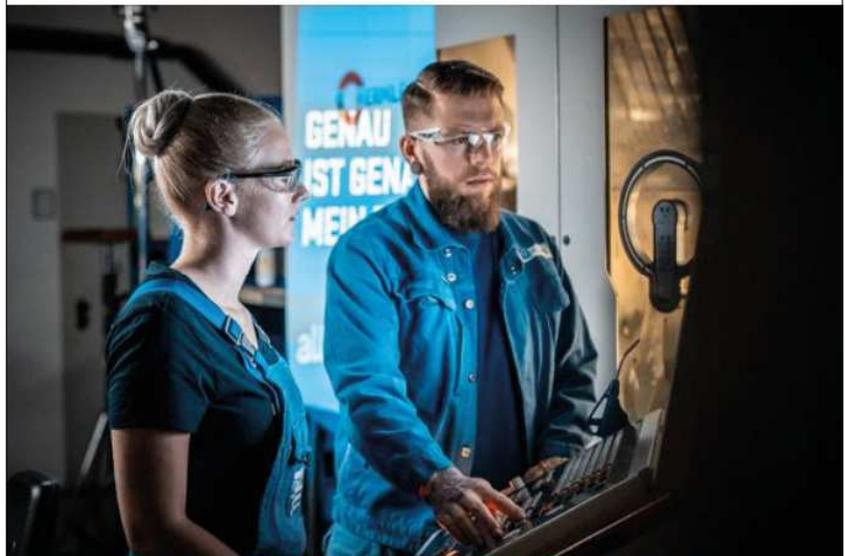


FOTO: ACTECH/BDG



FOTO: SCHMIEDEBERGER

Anja Menzer, Schmiedeberger Gießerei: erste Kontakte zur Gießerei bereits als Schülerin, Rückkehr als Werkstudentin während des BWL-Studiums. Mitarbeiterin im Bereich Fertigungssteuerung/Gießplanung, seit 2017 Leiterin dieses Teams.

zifische Analysieren personen-, funktions- sowie laufbahnbezogener Daten können Problemfelder erkannt werden, sodass Gegenmaßnahmen ergriffen werden können – und zwar nicht nur mit dem Ziel statistisch den Frauenanteil, sondern auch die Akzeptanz und Wertschätzung der Frauen zu erhöhen; außerdem deren emotionale Bindung an das Unternehmen, wodurch auch ihre Verweildauer in ihm steigt.

**Handlungsfeld 4: Noch flexiblere Arbeitsmodelle**

In diesem Bereich hat sich aus Frauensicht in den zurückliegenden Jahren in den meisten Unternehmen viel zum Positiven verändert. Als Beispiel seien hier nur die Stichworte Homeoffice, 4-Tage-Woche, Auszeiten für Pflege und Shared Leadership genannt. Trotzdem dürfen die Unternehmen nicht nachlassen, die erforderlichen Rahmenbedingungen zu schaffen, dass Frauen trotz ihrer häufigen Doppelbelastung in gewissen Lebensphasen Top-Positionen nicht nur übernehmen, sondern auch befriedigend wahrnehmen können – und zwar im Dialog mit

den betroffenen Frauen, damit deren individuelle Lebenssituation berücksichtigt werden kann.

**Handlungsfeld 5: Unterstützung bei der Netzwerk-Bildung**

Unternehmen sollten firmeninterne Netzwerke für Frauen fördern, in denen diese sich austauschen und wechselseitig unterstützen können – und zwar nicht nur bereichs-, sondern auch standortübergreifend. Die moderne Informations- und Kommunikationstechnik bietet hierfür zahlreichen Möglichkeiten.

**Handlungsfeld 6: Mentoring und Coaching**

Die Unternehmen sollten zudem Mentoring- und Coaching-Programme fördern, in denen erfahrene (bzw. etablierte) weibliche Führungskräfte ihre Kenntnisse und Erfahrungen an jüngere (bzw. neue) Kolleginnen weitergeben. Denn noch immer gilt: Frauen sind in Führungs- und Schlüsselpositionen zum Beispiel auf der Projektleiterebene mit teils anderen Herausforderungen als Männer konfrontiert – insbesondere, wenn das Gros der Mitarbeiter

und Führungskräfte in der jeweiligen Organisation bzw. in dem Bereich, in dem sie arbeiten, Männer sind.

**Handlungsfeld 7: Sichtbarkeit und Wirksamkeit**

Damit Frauen bereichsübergreifend eine hohe Akzeptanz und Wertschätzung erfahren, müssen auch die Früchte ihres Tuns und Wirkens sichtbar gemacht werden. Hierbei sollten ihre Arbeitgeber sie gezielt unterstützen zum Beispiel durch entsprechende Veröffentlichungen im Intranet oder in den Firmenpublikationen. Die Frauen sollten aber auch selbst stärker aktiv werden, um sich selbst und die eigenen Leistungen aktiv zu vermarkten. Unter anderem die Social Media-Kanäle bieten ihnen hierzu viele Möglichkeiten.

**Handlungsfeld 8: Vorbildfunktion der Geschäftsleitung**

Noch immer gilt, die oberen Führungskräfte prägen maßgeblich die Kultur einer Organisation. Entsprechend wichtig ist es, dass sich zum Beispiel die Geschäftsführung aktiv für (mehr) Frauen in Führungs-/Schlüsselpositionen engagiert; des Weiteren, dass sie den Mitgliedern der Organisation als Vorbild für eine hohe Wertschätzung der Frauen und ihrer Leistung dient – unter anderem, indem sie weiblichen Talente in der Organisation aktiv unterstützt und den Dialog mit ihnen sucht.

**Die Unternehmens- und Führungskultur muss inklusiver werden**

In der von einer hohen Dynamik geprägten modernen Arbeitswelt spielt die Zusammenarbeit der beiden Geschlechter – nicht nur aufgrund des Fach- und Führungskräftemangels – eine Schlüsselrolle für den Erfolg von Unternehmen. Hierbei lautet das Ziel nicht, Männer zu verdrängen, sondern das Zusammenleben und die Führung in den Unternehmen vielfältiger und inklusiver zu gestalten.

Die nachhaltige Stärkung der Position von Frauen in Führungs-/Schlüsselpositionen erfordert eine umfassende und langfristige Strategie, die von einer Veränderung der Unternehmenskultur bis hin zu konkreten Förder- und Unterstützungsmaßnahmen reicht. Diesen Entwicklungsprozess gilt es auch zu evaluieren, unter anderem damit die erreichten Veränderungen nachhaltig sind.

*www.ifidz.de*

*Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Wiesbaden*