

# m/f/d Kulturschock Vielfalt - Arbeitsbedingungen im Wandel?

7 pragmatische Handlungsempfehlungen für Wirtschaft,  
Wissenschaft und AÖR

## Inhalt

Zusammenfassung .....	2
Maßnahmenkatalog nach Cluster .....	2
1) Tradierte Verhaltensweisen auflösen – zum Umdenken befähigen .....	2
2) Mehr Sichtbarkeit für Expertinnen (Networking etc.).....	3
3) Arbeitszeit und -ort mal ganz anders .....	3
4) Sponsorship und Mentorship.....	4
5) Außendarstellung und Kommunikation – wie ziehe ich Toptalente an?.....	4
6) Interne Förderprogramme für weibliche Talente - transparente Karrierepfade und .....	5
Qualifizierungsmaßnahmen .....	5
7) Firmeninterne digitale Partizipations- und Beteiligungsmöglichkeiten .....	5
WIMEN-Zusammenfassung.....	6

### Kontakt:

[office@wimen.at](mailto:office@wimen.at)

<http://www.wimen.at/>

[nicole.zipse.coaching@gmail.com](mailto:nicole.zipse.coaching@gmail.com)

## Zusammenfassung

Laut Eurostat weist die Verkehrswirtschaft in Europa einen Frauenanteil von nur 22% auf. Nachweislich fördert Vielfalt die Innovationskraft [Diversity & Inclusion/Roland Berger], die Vollbeschäftigung von Frauen würde die Wirtschaftskraft (BIP) enorm steigern [Power of Parity / Mc Kinsey].

Im Rahmen des Workshops m/w/d/ Kulturschock Vielfalt – Arbeitsbedingungen im Wandel, beim Mobility Summit 2019 in Berlin, erarbeiteten ca. 60 Teilnehmer/innen (Fachkräfte, Führungskräfte) an 7 Thementischen die folgenden Maßnahmen. Das Ziel: Topmanagement-Ebenen in der Männerdomäne Mobilität [3] nachhaltig, vielfältiger, auch weiblicher, zu besetzen.

Dieser Diskussion werden hier aus der Sicht der ExpertInnen des österreichischen Vereins WIMEN – Women In Mobility, Energy, Environment Network in Zusammenarbeit mit WIM (Women in Mobility) und Unterstützung von Nicole Zipse (Systemischer Coach und Karriereberaterin) zusammengefasst. Eine Perspektive aus Sicht von WIMEN wird in einem zusätzlichen Dokument zur Verfügung gestellt.

## Maßnahmenkatalog nach Cluster

Die Maßnahmen, um mehr Frauen in Topmanagementetagen zu etablieren, wurden von den WorkshopteilnehmerInnen nach Wichtigkeit beurteilt. Folgende konkrete Maßnahmen wurden pro Themenfeld erarbeitet. *(Gute Beispiele aus dem Alltag sind grün markiert.)*

### 1) Tradierte Verhaltensweisen auflösen – zum Umdenken befähigen

1. **Etablieren von Hinterzimmerdiplomatie:** Suchen und bevollmächtigen von männlichen „Feministinnen“, die in Hinterzimmerdiplomatie mit den VertreterInnen der größten Unternehmen sprechen und Überzeugungsarbeit leisten.  
*Beispiel: Iris Bohnet (Projekt: Anteil an Frauen im Verwaltungsrat ohne Quote auf 25% zu steigern)*
2. **Faktenbasierte Kommunikation:** Eine faktenbasierte Kommunikation durch Einsatz von Studien, die aufzeigen warum der Einsatz von Frauen in Top-Managementebenen wirtschaftlich Sinn (Innovationsgewinne und Produktivitätsgewinne) macht, zur Überzeugung von EntscheidungsträgerInnen.
3. **Strategische Kommunikation:** Ideen so platzieren, dass EntscheidungsträgerInnen sie als ihre eigenen verstehen und aktiv durchsetzen
4. **Sichtbarkeit fördern:** Sicherstellen, dass Frauen sich sichtbar machen mit ihren Ideen punkten (können). Leistungen abfragen und Kommunikation der erreichten Ziele fördern: In dem es ein Berichtformat gibt  
*Beispiel: Monatlicher Podcast zur Aktivität des Vorstands, Carmen Parrino / Abellio*
5. **Networking als Arbeitszeit anerkennen:** Frauen ermöglichen ein firmeninternes Netzwerk Gleichgesinnter aufzubauen
  - a. um mit gemeinsamer Stimme die Ideen/Ziele besser durchzusetzen
  - b. um Sichtbarkeit zu erhöhen und um mit Neugierigen und noch zu Überzeugenden ins Gespräch zu kommen
6. **Vielfalt im Firmenleitbild:** Vielfalt muss in das Firmenleitbild mit aufgenommen werden und der Verhaltenskodex des Unternehmens daraufhin abgestimmt und angepasst werden. Dies soll intern, in einem multifunktionalen, diversen Team erarbeitet werden. Wer dies

regelmäßig auch an extern kommuniziert, schafft nachhaltig einen Wandel in der Wahrnehmung und beeinflusst damit die Selbstverständlichkeit in den eigenen Führungsreihen.

7. **Award für gemischte Teams:** Firmenintern oder durch PartnerInnen ausgelobt. Wer Vielfalt prämiert und wertschätzt, unterstreicht auch für nachfolgende Talente, was wichtig ist.

## 2) Mehr Sichtbarkeit für Expertinnen (Networking etc.)

1. **Teilnahme in (Frauen)Netzwerken:** Kommunikation an MitarbeiterInnen über lokale Netzwerkmöglichkeiten. Ein gutes Netzwerk bietet den Rückhalt, den es Unternehmensintern nicht gibt / nicht immer geben kann.
2. **Einsatz von weiblichen Role-Models der Branche, Schwerpunkt Social-Media:** Positives Image des Unternehmens und der Branche steigern (Wettbewerbsvorteile sichern). Hier gilt mindestens die Faustregel: Für jeden Vorzeigemann sollte auch das Fachwissen, eine Auszeichnung oder Aktivität einer Frau veröffentlicht werden. Diese Regel zu beachten sorgt für eine positive Wahrnehmung der eigenen MitarbeiterInnen und hilft nachhaltig bei der Gewinnung von weiteren weiblichen Führungskräften. Es gilt hier zu beachten, dass Vorzeigefrauen nicht gleich Führungsfrauen sein müssen, Infoposts sollten ungeachtet von Hierarchien erfolgen.
3. **Coaching weiblicher Führungskräfte:** Themen wie Karriereplanung, Positionierung, Überwindung von Hindernissen können in professionell geführten Gesprächen gezielt ausgearbeitet werden. Dies stärkt die Führungskraft im Alltagsgeschäft.
4. **Einsatz von landesweiten Aktionen wie z.B. Girls-Day:** zur positiven Präsentation des Unternehmens und gezielter Ansprache junger (weiblicher) Talente. Wichtig: Damit es nach einer Veränderung nicht an Nachwuchs fehlt und alles wieder so wird „wie immer“.

## 3) Arbeitszeit und -ort mal ganz anders

*Es gibt viele gute Ideen aber aktuell zu wenige Firmen die sich trauen, diese Modelle auf der Führungsebene zu fördern. Generell ist die Mentalität: "Wer nicht da ist, arbeitet nicht" eine große Hürde. Es gilt dieser mit Werkzeugen entgegen zu wirken und mit positiven Geschichten zu trotzen.*

### 1. Werkzeugkasten Flexible Arbeitszeiten

- a. Teilzeit für Führungskräfte mit Software wie Tandemploy organisatorisch stützen
- b. Festen Überlappungstag einführen
- c. Stellen explizit auch für Tandems ausschreiben und Budgetieren
- d. Headcount Schlüssel sichten und notfalls überarbeiten (Bezieht sich auf Konzerne wo 2x Teilzeit als 2 Stellen gezählt wird, weil es zwei Menschen sind)

Damit Gleitzeit und/oder Teilzeit gelingt:

- Kommunikation ist elementar.
- Vertrauen schaffen / Ergebnisse betonen; z. B.: durch Führungskräfte Videoblog
- Kommunikation durch "Sprints" / Teamaustausch fördern

### 2. Familienfreundliche Arbeitsplätze, auch in der Führungsetage ein Standard

- a. Eltern-Kind Büro bzw. Beschäftigungskiste, Beispiel: VAUDE
- b. Betreuungsangebote während Meetings  
Beispiel: Dilax, Kollegen passen in Sichtnähe auf
- c. Home Office Kit gehört zur normalen IT Ausstattung (für Kinderkrankheit sehr nützlich)

- d. AssistentIn entsprechen auswählen und ausbilden, sie können viel organisatorisches abfangen (aber nicht wenn der Neidfaktor greift)

### 3. Rahmen für Effizientes Arbeiten nachhaltig fördern

- a. Wegzeiten minimieren (digitale Hilfsmittel wie Bamboo Slate fördern)  
Beispiel LAT.de: Bauleiterin nutzt App und Bamboo Slate  
<https://www.youtube.com/watch?v=MtZVK71cRIk>
- b. Meetings nur mit Agenda, zu familienfreundlichen Arbeitszeiten und mit zeitlicher Begrenzung (Disziplin fordern, Abendtermine funktionieren für Frauen eher weniger, wg. Betreuungsaufgaben)
- c. Protokoll digital erstellen, an alle TeilnehmerInnen (auch Abwesende) mit Management Zusammenfassung schicken (Seitenlange Protokolle ohne Struktur sind Zeitfresser und eine Doppelbelastung)

### 4. Dezentrales Arbeiten: Von Start-Ups und internationalen Konzernen lernen

- a. Virtuelle Meetings mit der richtigen Software vereinfachen (zB Virtuu)
- b. Digitale Helfer zwecks Einwahl und co. an die Seite stellen (Frust kommt immer auf wenn statt Inhalten die Technik ewig dauert)
- c. Pro Quartal mit Werkzeugen wie Teamfrühstück / Teamlunch arbeiten um Sympathien zu fördern und Empathie (auch auf digitalen Kanälen) zu ermöglichen
- d. Statt lange Mails mit großen cc lieber kurze Memos einführen die auf jedes Telefonat der Entscheider an das Team gehen/ von Vertriebssoftware wie zB Salesforce kopieren; Leitfaden: <https://hbr.org/2016/11/how-to-write-email-with-military-precision>

## 4) Sponsorship und Mentorship

1. **Frauenförderung als bonusrelevantes Ziel in den Zielvereinbarungen festlegen**  
Beispiel: BVG Frauenförderplan: <http://unternehmen.bvg.de/frauenfoerderung>
2. **Sponsorship und Mentorship-Programme im Unternehmen institutionalisieren.**  
Integration von Top-Führungskräften in das Programm: Frauen für Frauen, Männer für Frauen
3. **Schulungen von MentorInnen und SponsorInnen durch erfahrene TrainerInnen**

## 5) Außendarstellung und Kommunikation – wie ziehe ich Toptalente an?

Dieses Thema haben wir bewusst aus zwei verschiedenen Sichtachsen diskutiert.

### Extern:

1. **Role-Model Profile auf der Homepage & via Social Media Kanäle:** Kurzvorstellungen der Profile weiblicher Führungskräfte auf der Website (Text, Bild & Videoformate) als glaubwürdiges, emotionales Kommunikationsmittel
2. **Weiterentwicklungsmöglichkeiten & Entfaltungsmöglichkeiten für Frauen auf der Homepage & via Social Media Kanäle:**  
Imagefilme sowie Informationen, wie das Unternehmen sich auf weibliche Führungskräfte und ihre Lebensrealitäten einstellt (Flex. Arbeitszeitmodelle, Homeoffice, Female Leadership Programme etc.) in die Kommunikationsstrategie einbinden.

## Intern:

1. **Website & Stellenanzeigen nach Genre-codes aufstellen:** Abschreckung bestimmter Gruppen durch falsche Codes (Bilder, Texte) verhindern.
2. **Zielgruppenadäquate Kommunikation durch Zusammenarbeit von Marketing und HR:** Sensibilität für Genre-codes stärken
3. **Persönliche Netzwerkveranstaltungen/Bewerbertage:** Informellere Bewerbungssituation für weniger extrovertierte Führungspersönlichkeiten, zur einfacheren Positionierung ihrer Stärken und Qualifizierungen.

## 6) Interne Förderprogramme für weibliche Talente - transparente Karrierepfade und Qualifizierungsmaßnahmen

Gerade zu diesem Punkt brauchen kleinere und mittlere Unternehmen deutliche Impulse von außen, sonst ändert sich auch nichts. Große Unternehmen / Konzerne (gerade auch Börsennotierte Unternehmen) sind besser aufgestellt, da im Fokus der Öffentlichkeit. Zusammengefasst ist hier der Status Quo, aus dem wir gemeinsam gerne noch Maßnahmen entwickeln können.

1. **Es fehlt an pragmatischen Fördermaßnahmen:** In kleinen mittelständischen Unternehmen gibt es keine Förderprogramme für Frauen (auch nicht zwangsläufig für Talente oder Männer), auch niemanden der sich Vollzeit um externe Förderzuschüsse kümmern kann. Anzudenken wäre, hier einen Zuschuss zur Weiterqualifizierung (wie z.B. Bildungsurlaub) anzubieten und über Verbände und Handelskammer an den Mittelstand zu kommunizieren.
2. **Empfohlen werden Netzwerke für Frauen in Führung**  
Beispiel: VdU-Verband deutscher Unternehmerinnen
3. **Frauen sind sehr auf sich alleine gestellt, organisieren sich „alleine“ ohne große Unterstützung seitens der Unternehmensführung**
  - a. Frauen in gehobenen Positionen / Führung eher weniger zu finden, mittleres Management ja
  - b. „Doppelspitze“ kaum zu finden

## 7) Firmeninterne digitale Partizipations- und Beteiligungsmöglichkeiten

1. **Diversity-Umfragen:** Regelmäßige, anonyme Erhebung des firmeninternen Stimmungsbildes, wie Vielfalt und Zugehörigkeit gelebt werden, sowie die Ableitung von Maßnahmen zur weiteren Förderung.
2. **Flächendeckender, user-freundlicher Einsatz von technischen Lösungen für Homeoffice-Möglichkeiten:** Bereitstellung von Laptops, Emailzugang, Internetzugang etc.
3. **Einsatz von E-Learning/Weiterbildungsmaßnahmen:** Flexibles Lernen auch im Homeoffice möglich.
4. **Einsatz von Live-Video-Schaltungen:** Arbeitsplatzunabhängige Zuschaltung zu Meetings (u.a. Krankheitsfälle der Kinder, späte Meetings).
5. **Aufnahme/Livezuschaltung von Meetings und Weiterbildungsmaßnahmen/Email-Verkehr für Eltern in Elternzeit (1-mal pro Monat):** Ermöglicht das ‚am Thema bleiben‘ bei Top-Prioritäts-Themen und emotionales ‚bei der Stange halten‘ von Top-Talenten.
6. **Anonymer Online-Austausch:** Austausch von Fragen und Antworten zu Themen der Diversität (Transparenz schaffen: Erfahrungsaustausch, Gehaltsunterschiede)

## WIMEN-Zusammenfassung

von Susanne Wolf-Eberl, Obfrau Verein WIMEN, 29.04.2019

Besonders starken Zuspruch fand die Maßnahme: Auflösen tradierter Verhaltensmuster im Arbeitsalltag. Hier wird an erster Stelle ein neues selbstbewusstes weibliches Selbstbild eingefordert, um eine neue Unternehmenskultur zu etablieren.

### **Vergangenheitsbewältigung braucht Bruchstellen und Einsichten, um neue Mechanismen zu etablieren.**

Die Zeit ist reif für neue Strategien, die wir Frauen auch mitgestalten und mittragen möchten. Aber ohne Brüche wird der Wandel nicht sichtbar, zu wenig spürbar, hinausgezögert und kann so von GegnerInnen dieses Wandels heruntergespielt werden. Ein verantwortungsvoller Wandel braucht Hartnäckigkeit, Sandwichtaktik (von oben und unten), gute Vorbereitung und vor allem die Einsicht der Notwendigkeit aller EntscheidungsträgerInnen. Traditionen halten sich hartnäckig und ihre Abwesenheit kann immer auch als kultureller Identitätsverlust in Frage gestellt werden.

### **Mehr Sichtbarkeit für Frauen – „Platz da, die Zeit ist reif für uns“**

Frauen fordern vermehrt ihren Platz in den vorderen Reihen ein. Wir sind gut ausgebildet und bereit für Aufgaben auf der Bühne und nicht nur hinter den Kulissen. Das Selbstbewusstsein ist bei vielen Frauen schon lange da, es gibt genügend gute Expertinnen, aber sie sind nicht genügend sichtbar. Das liegt nicht an mangelndem Selbstbewusstsein der Expertinnen, vielmehr stürzen sich die Medien auf Persönlichkeiten mit hohem Berufsran, Gurus und TrendforscherInnen. Und das sind mehrheitlich Männer. Wie viele medienpräzente Frauen kennen Sie in diesem Bereich? Treten wir aus dem Schatten promoten uns selbst! Es liegt an uns einen angemessenen Platz in der Öffentlichkeit zu erobern, das Lampenfieber zu überwinden und unsere fachlichen Qualitäten zu zeigen. Es liegt auch an uns aus der zweiten und dritten Reihe hervorzutreten.

### **Selbstbewusste Frauen in Führungspositionen sind Role Models für die nächste Generation.**

Diese Nachwuchsgeneration an jungen Mädchen und Frauen soll bereits am Girls' Day oder über Praktika den Eindruck gewinnen, welche Unternehmen ein modernes, aufgeschlossenes und flexibles Arbeitsumfeld bieten. Das Totschlagargument, es gibt nicht genügend geeignete Bewerberinnen für Führungspositionen, zeigt das Grunddilemma der einseitigen, tradierten Sichtweise. Frauen nach den bisherigen Wertvorstellungen und Regeln aus der männlichen Arbeitswelt zu beurteilen, ist ein Fehler. Wer nicht „nine to five“ mit Überstundenpauschale arbeiten möchte ist „ungeeignet“ für Leitungspositionen? Braucht es da nicht ein neues Regelsystem, das unterschiedlichen Lebensrealitäten und Wertemustern gerecht wird, das gescheiterten, kreativen Köpfen auch mehr Freiheiten lässt? Müssen Frauen und andere Diversitätsgruppen in das vorgegebene „Schema F“ passen, um geeignete Fachkräfte zu sein? Vielleicht fühlen sich Frauen einfach von Ausschreibungstexten nach Schema F mit starren Rollen, starrem Zeitkorsett und wenig Gestaltungsraum weniger angesprochen?

Der Kulturschock resultiert aus der Berücksichtigung unserer vielfältigen Bedürfnisse und Andersartigkeit, die neue Denkmuster und Innovationen hervorbringen. Schluss mit „more of the same“!

## **Frauen müssen nicht dieselben Führungstaktiken wie Männer haben, sie können andere Qualitäten einbringen.**

Werden sie nur mit tradierten Maßstäben gemessen, so greift das viel zu kurz.

Die Zeit ist reif für eine neue Unternehmenskultur! Unternehmen bestehen je nach Größe, EigentümerInnenstruktur und Internationalität aus hierarchischen Systemen, die sich in Organigrammen und Arbeitsbereichen widerspiegeln. Die zunehmende Digitalisierung verlangt auch kleinen Unternehmen bereits eine sichtbare Außendarstellung ab. Innovative Unternehmungen brauchen und fördern kluge Köpfe. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind ein wichtiger Imagefaktor auch in der Außendarstellung. Eine ansprechende, vertrauensvolle Unternehmenskultur, die Karrierepfade darstellt und Raum für persönliche Entwicklung und Diversität bietet, zieht verschiedene Charaktere, die den Gestaltungsraum suchen, an.

Eine offene Unternehmenskultur eröffnet weiters Chancen für ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen mit Zugeständnissen an flexible Arbeitszeiten, flexible Arbeitsortwahl und digitale Hilfsmittel zur gemeinschaftlichen Erbringung der Arbeitsleistung, geteilter Führung und internen Qualifizierungs- und Fördermaßnahmen.

Veränderungsprozesse finden Top Down und Bottom Up gleichzeitig statt. Die Top-Down-Suche nach und Förderung von weiblichen Talenten ist ein schwieriges Unterfangen, wenn Frauen ständig an „maskulinen Maßstäben“ gemessen werden. Der Anpassungsprozess braucht neue Einsichten und den Wunsch Veränderungen zuzulassen und Diversität als gewinnbringenden Faktor einsetzen zu wollen. Denn die Förderung von Talenten beider Geschlechter mittels Sponsorship, Mentoring, Tandem-Führungsmodellen etc. verändert die Unternehmenskultur und verlangt mehr Dialog und partizipative Prozesse. Womit wir bei den Bottom-Up-Maßnahmen wären, die auch „Entwicklungspotentiale“ und Mitgestaltung von Arbeitsprozessen einfordern, was in Zeiten von Digitalisierung und digitaler Vernetzung einfacher denn je und eine Chance für Frauen ist.

## **Innovative Unternehmen brauchen somit Durchlässigkeit, Transparenz und Systeme der Selbstanalyse.**

Selbst entwickelte interne Lösungen, die sich an sinnvolle Rahmenbedingungen halten und genügend Gestaltungsraum geben, sind Teil der Veränderung. Bedürfnisse von Personen mit Betreuungsfunktionen sollen in neuen digital vernetzten Teams genügend Raum erhalten. Dafür brauchen wir auch das Empowerment von Frauen und die Sichtbarkeit und Notwendigkeit Bedürfnisse zu Arbeitsbedingungen zu artikulieren. Unternehmen, die diese Offenheit in ihrer Unternehmensdarstellung signalisieren, werden auch zukünftig kein Problem haben Frauen und Männer als Arbeitskräfte zu finden. Denn die junge Männergeneration möchte ihre Betreuungsaufgaben vermehrt wahrnehmen und hofft und profitiert ebenso von flexibleren Arbeitsmöglichkeiten.

## ***Stimmigkeit von Innen- und Außensicht: Die Außensicht signalisiert, wie sich das Unternehmen gerne positionieren möchte.***

Eine gute Abstimmung zwischen HR-Abteilungen und Marketing Abteilungen, ist ein wichtiger Erfolgsfaktor, der oft unterschätzt wird. Bereits ein Blick auf die Unternehmensphilosophie und die Kleinteiligkeit von Stellenausschreibungen offenbart oftmals Unstimmigkeiten und Brüche, wie große ideelle Imagevisionen, aber hohe - zumeist für selbstkritische Frauen - abschreckende Job

Anforderungen mit wenig Gestaltungsspielraum und Flexibilität. Deutlich wird, dass der steigende Wettbewerber ein intensives Werben um die „besten Köpfe“ in Gang gesetzt hat und sich Unternehmen vermehrt auch um Frauen bemühen. Die Außendarstellung von Unternehmenssuchprofilen signalisiert welche Qualitäten und Wertvorstellungen besonders gefragt sind. Ein Wandel der Wertvorstellungen bringt neue Signale und Versprechungen mit sich, die der Unternehmensrealität standhalten müssen. Glaubwürdigkeit und Deckungsgleichheit von Außen- und Innensicht sind unerlässlich. Flexible, partizipative Strukturen sowie interne gute Kommunikationskanäle zwischen Personal- und Marketingabteilung sichern den ständigen Abgleich und senden Signale an jobsuchende Frauen.

### ***Digitale Zukunft als Chance für mehr Flexibilität im Arbeitsalltag: Digitale interne Instrumente können für mehr Transparenz sorgen und die Durchlässigkeit des Systems für Frauen fördern.***

Hiermit können Reibungsverluste minimiert und MitarbeiterInnen motiviert werden. Best-practice-Beispiele, interne Initiativen, Sponsoring und Mentoring Aktivitäten lassen sich, auch bestens nach außen als Frauenförderung vermarkten. Kluge Köpfe sind bestens digital vernetzt und verlangen ein diversitätsfreundliches Arbeitsumfeld.

Die Zukunft verspricht mehr Flexibilität für die Erbringung der Arbeitsleistung. In einem gut strukturierten, selbstverantwortlichen System können über Aufgabenverteilung auch Zielvorgaben, Einsatzpläne, Anwesenheitserfordernisse digital definiert, koordiniert und verwaltet werden. Der digitale Fortschritt ermöglicht die virtuelle Teilnahme an Meetings, die gemeinsame Bearbeitung und Kommentierung von Dokumenten auch von zu Hause, sowie die Gründung von internen digitalen Arbeitsgruppen. Die digitale Dokumentation gewährleistet Kontinuität und verlangt Strukturen und Rahmenbedingungen für die Selbstorganisation. Die digitale Zukunft bringt gute Perspektiven für Frauen, da die Leistung unabhängig von Arbeitsort und Arbeitszeit, aber nachweislich besser einzelnen Personen zuzuordnen ist. Eine gute Work Life Balance ist insbesondere für Personen mit Betreuungsfunktionen und Doppelbelastung essenziell. Digitale Strukturen begünstigen Frauen mit hohem Qualifizierungs- und Ausbildungslevel gegenüber Frauen mit niedrigerem Ausbildungslevel. Interne Qualifizierungsmaßnahmen für mehr technologische Kompetenzen gepaart mit guten sozialen Skills, heben die Chancen von Frauen.

Mehr Aufmerksamkeit und mediales Interesse für weibliche Zukunftschancen. Unternehmen definieren sich ständig neu, bringen neue Produkte auf den Markt und passen sich den Marktgegebenheiten an. Bereits bisher waren Frauen maßgeblich am Erfolg beteiligt, wenn auch oftmals als „hidden Champions“. Solange sich der Markt an männlichen Maßstäben orientiert, da diese beispielsweise mehr Kaufkraft aufweisen und Produkterfolge unwidersprochen an Verkaufszahlen (mangels Alternativprodukten) gemessen werden, wird sich hier auch wenig ändern.

Aufmerksamkeit und mediales Interesse braucht zumeist starke Emotionen. Besonders gut geeignet sind beispielsweise Sensationslust, Freude, Wut, Ärger, Mitgefühl (Empathie) und Sehnsüchte. In der Geschichte der Frauenrechte waren es Unterdrückung, Armut, Frustration und Enttäuschung, die starke Treiber für Forderungen und Veränderungen waren. Heute sind Diskriminierung und Ungleichheit versteckter, weniger transparent und offensichtlich. Das macht es schwieriger dagegen aufzutreten.

Viele verständnisvolle männliche Kollegen und Vorgesetzte erleichtern und erschweren gleichermaßen weibliche Karrierewege. Einerseits brauchen Frauen männliche Verbündete und Förderer und andererseits steigen durch ein starkes „Harmoniebedürfnis“ die Hemmungen klare Forderungen zu stellen. Diesem Dilemma ist es auch geschuldet, dass der Frauenanteil in höheren Führungsebenen konstant niedrig geblieben ist und einige Frauen keine Ellbogentaktik einsetzen

möchten. Wir brauchen also auch Unternehmen und Führungspersönlichkeiten, die sich Top Down Frauenförderung zum Anliegen machen und Frauen bestärken sich Aufgaben und Positionen zuzutrauen.

## **Quote oder keine Quote? Stark polarisierende Themen sind bestens geeignet diese Emotionen zu bedienen.**

Quote oder keine Quote? Lassen wir die Frage zu, denn es ist eine wichtige Auseinandersetzung. Gemeinschaftliche Forderungen sind insgesamt wichtig, weil sie auf Ungleichheiten aufmerksam machen und neue Lösungen suchen.

Finden sich Unternehmen, die sich ohne Quotendruck aktiv auf einen Wettbewerb mit anderen Unternehmen einlassen? Welche Unternehmen im Mobilitätssektor schaffen es dadurch, pro Jahr ohne Quote den Frauenanteil um beispielsweise 10% in der Führungsebene und insgesamt um 5% zu steigern. Schließen wir doch Wetten darüber ab, inszenieren einen Wettbewerb und holen die Gewinnerunternehmen vor den Vorhang!

Die Ergebnisse des Workshops lassen erkennen, dass gerade Frauen in höheren Positionen bemüht sind einen sachlichen, rein auf Fakten basierenden Diskurs zu führen. In der internen Diskussion erscheint das unerlässlich. Frauen müssen ständig Überzeugungsarbeit leisten wozu Diversität dient und welcher Benefit zu erwarten ist.

Es ist einerseits wichtig zu verstehen, weshalb sich beruflich erfolgreiche Frauen häufig gegen Emotionalität in ihren Argumentationen wehren. Und es ist andererseits wichtig zu wissen, dass wir trotzdem eine starke Aufmerksamkeit durch Emotionen in der Öffentlichkeit brauchen. Emotionen dienen dazu, eine starke Beziehungsebene aufzubauen. Führungspersonen sind in der Allgemeinsicht oftmals rationale, strategische Persönlichkeiten mit starken Nerven und kühlem Kopf für schwierige Phasen. Das passt mit Gefühlen die in der Historie vermehrt Frauen, also dem „schwachen Geschlecht“ zugeschrieben werden, nicht zusammen.

### **Nachstehende Aspekte sind zusammengefasst von zentraler Wichtigkeit:**

#### **Kurzfristig, also ab sofort:**

- ❖ **Steigerung der Sichtbarkeit** von Expertinnen in der Außendarstellung (auf Tagungen, Symposien und Podien als Aufforderung an die Unternehmen und Organisationen) und **Steigerung der medialen Aufmerksamkeit** und des medialen Interesses für weibliche Zukunftschancen und eine neue Unternehmenskultur, die auf Diversität und Transparenz setzt
- ❖ **Steigerung der Reflexionsarbeit**, des gegenseitigen Empowerments und guter Vernetzungsarbeit zwischen Frauen auch außerhalb des Unternehmens
- ❖ **Firmeninterner konkrete "Fahrpläne" zur Zielerreichung** (lt. Eigendefinition der jeweiligen Unternehmen)

#### **Mittel und langfristig:**

- ❖ **Bessere Anreize und Entfaltungsmöglichkeiten** für die vielseitigen, weiblichen Talente abseits der klassischen Anwerbungsstrategien, **Sensibilisierung** auf neue Ideen wie etwa für Job Sharing auch von Top Positionen und für partizipative Lösungen der Förderung von Frauen.
- ❖ Mehr **Flexibilität und Gestaltungsraum** für die Leistungserbringung
- ❖ **Unterstützende digitale Tools** die ein orts- und zeitungebundenes Arbeiten ermöglichen