

MACHBARKEITSSTUDIE

für die Projektidee „EQuality-Manager/in“



Die Studie wurde gefördert vom Land Niedersachsen und dem Europäischen Sozialfonds.



© QUBIC Beratergruppe GmbH
Martha-Wissmann-Platz 3
30449 Hannover
www.qubic.eu

Juli / August 2013

Autorenteam:
Judith Braun
Martin Buitkamp
Benno Savioli

Redaktion:
Götz Hendricks

Inhalt

1	Zusammenfassung der Ergebnisse	4
2	Auftrag.....	7
3	Arbeitsgang und Methodik.....	9
4	Ergebnis	12
4.1	Kontextanalyse	12
4.2	Situation und Bedarf der Unternehmen	17
4.2.1	Motivation der Gesprächspartner/-innen zur Interviewteilnahme	18
4.2.2	Problemsicht.....	20
4.2.3	Von den Betrieben geäußerte Bedarfe bzw. Anforderungen	21
4.2.4	Anschlussfähigkeit des EQuality-Management Konzeptes	23
4.2.5	Bedenken und ‚no-go’s‘	24
4.3	Personal- und Unternehmenszertifizierung	25
4.4	Mainstreaming	26
5	Bewertung und Empfehlungen	28
6	Literatur.....	31
7	Anhang	34
7.1	Online-Fragebogen.....	34
7.2	Interviewleitfaden	43
7.3	Liste der befragten Unternehmen.....	44
7.4	Liste der ExpertInnen	44

1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Lösungsansätze für die Förderung von Chancengleichheit im betrieblichen Kontext zu erarbeiten und in ein integriertes betriebliches Management-Konzept bzw. in Qualitätsmanagementsysteme einzubetten, ist die Kernidee von EQuality. Hierzu sollte internes Personal (EQuality-Manager/innen) durch Qualifizierung und kontinuierliche Weiterbildung befähigt werden. Schon bei der Ausformulierung dieser Idee zeichnete sich ab, dass trotz zunehmender gesellschaftlicher Akzeptanz ein solches Projekt einige Risiken aufweisen würde. Daher wurde mit einer vorgeschalteten Machbarkeitsstudie, deren Ergebnisse hiermit vorliegen, untersucht, welche Realisierungschancen die Idee EQuality besitzt.

Mittels einer breit angelegten Online-Befragung von KMU sollte insbesondere die Tragfähigkeit der Idee und das Interesse der Betriebe erhoben werden. Es zeigte sich, dass bereits die Gewinnung von Interviewpartnern und die Bewerbung der Online-Befragung auf erhebliche Hindernisse stießen. Von rund 1.300 per Mail kontaktierten Unternehmen haben sich über diesen Weg nur 18 Betriebe beteiligt. Über die Koordinierungsstellen Frau & Wirtschaft gelang es, 8 Unternehmen für eine Teilnahme an der Befragung zu gewinnen. Von diesen insgesamt 26 Betrieben wiesen 13 gute Voraussetzungen für EQuality auf; 10 davon waren konkret interessiert. Die geringe Resonanz zeigt, dass die Befürchtungen, das Thema stoße auf wenig Interesse, in der Breite zutrifft, andererseits aber in der kleinen Gruppe interessierter Unternehmen eine hohe Bereitschaft zum Engagement vorliegt.

Im Kapitel „Kontextanalyse“ des vorliegenden Berichts werden der aktuelle Diskurs sowie gegenwärtige Handlungsansätze anhand einer Literaturrecherche zusammengefasst und gewürdigt. Während sich die realen Verhältnisse in Bezug auf die Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen seit Jahren nicht wesentlich verbessern, wird das Thema zunehmend auch Gegenstand betriebswirtschaftlichen Kalküls. Dabei geht es vorrangig um die Mobilisierung von Frauen für die Erwerbsarbeit, aber auch im Rahmen von Konzepten der „Corporate Social Responsibility“ (CSR) um Unternehmensimage und Attraktivität als Arbeitgeber. Dem erstgenannten Motiv wird mit einer Schwerpunktsetzung auf die Vereinbarkeit von Familie und Erwerbsarbeit entsprochen, zum zweitgenannten werden Siegel und Wettbewerbe genutzt. Die hier in großen Unternehmen erkennbaren Aktivitäten sind jedoch auf KMU nur sehr begrenzt übertragbar.

Vor dem Hintergrund dieses Kontext wurden acht leitfadengestützte Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern von kleinen und mittleren Unternehmen, sowie drei Interviews mit Vertreterinnen von Koordinierungsstellen Frau & Beruf geführt. Darin bestätigte sich, dass KMU wenig systematisch vorgehen und Instrumente, wie z.B. Siegel, die in Großunternehmen häufiger angewandt werden, nur punktuell zu finden sind.

Machbarkeitsstudie für die Projektidee „EQuality-Manager/in“

Sowohl die Unternehmensbefragung als auch diese Interviews zeigen, dass die Unternehmen vor allem aus Gründen des Fachkräftemangels, und damit korrespondierend, der Mitarbeiterbindung oder aus konkreten betrieblichen Notwendigkeiten (z.B. Ausfall talentierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Elternzeit) aktiv werden (müssen). Daneben spielen aber auch grundsätzliche Motive eine Rolle, insbesondere nach innen die Unternehmenskultur und nach außen das Image. Dabei werden als „weiblich“ interpretierte Verhaltensmuster zunehmend positiv gesehen, wobei direkte Kundenreaktionen verstärkend wirken.

Die Unternehmen haben Bedarf an flexiblen, den jeweiligen Problemstellungen angepassten Lösungen. Dazu gehört, überhaupt Handlungsoptionen kennen zu lernen, aber auch die Überwindung von Widerständen, die sich zum Beispiel aus dem Widerspruch von rationaler Einsicht und persönlicher Ambition bei Männern ergeben.

Der Lösungsansatz EQuality wird dort besonders verstanden und positiv bewertet, wo bereits Erfahrungen mit systematischem Qualitätsmanagement vorhanden sind – die Einbindung von Aktivitäten zur Chancengleichheit z.B. in Kernprozesse leuchtet dann unmittelbar ein. Andererseits wird aber auch die Anbindung an andere Konzepte, insbesondere an CSR positiv bewertet. CSR stellt mit dem Fokus auf nachhaltige soziale Verantwortung einen weiteren Kontext zur Verfügung als die Fokussierung auf QMS und bietet in ähnlicher Weise die Chance, Aktivitäten strukturell einzubinden.

Für eine solche Erweiterung des Fokus spricht auch, dass Zertifizierungen bzw. Auditierungen auf Vorbehalte stoßen, weil sie eher mit Formalismus verknüpft und daher als nicht zielführend abgelehnt werden. Dagegen wird die Qualifizierung von Personal grundsätzlich als zweckmäßige Investition angesehen. Sie kann als Option für die Karriereförderung gerade auch für Frauen einen sinnvollen Weg darstellen.

Hinsichtlich der Übertragung von Entwicklungsvorhaben und Qualifizierungen „in die Breite“ (Mainstreaming) verfügt der EQuality-Ansatz über ein hohes Potential: Gefundene Lösungen lassen sich in einen grundsätzlich bewährten Rahmen integrieren, seien es über das Qualitätsmanagement definierte Prozesse, oder andere strukturierte Konzepte.

Neben der Hauptidee der Machbarkeitsstudie, der Erweiterung des Fokus von EQuality z.B. auf CSR, ergeben sich vier weitere Empfehlungen für eine weitere Konturierung des Qualifizierungskonzeptes:

1. Die Zielgruppe der Teilnehmerinnen kann nur in geringem Maße aus QMS-erfahrenen oder entsprechend qualifizierten Personen bestehen, sondern muss breiter angelegt sein. Dies hat Konsequenzen für das Curriculum der geplanten Qualifizierung. Soweit förderlich möglich, sollte das künftige Projekt im Sinne des Gendergedankens auch für Männer geöffnet werden.
2. Eine breite Mischung der teilnehmenden Betriebe (Branchen, Größe) wird als positiv wahrgenommen. Dies sollte bei der Akquisition von Unternehmen be-

Machbarkeitsstudie für die Projektidee „EQuality-Manager/in“

sonders berücksichtigt werden. Im didaktischen Konzept des künftigen Projekts sollten diese Unterschiedlichkeiten als Stärke genutzt werden, indem Lernen von- und miteinander strukturell verankert wird.

3. Ebenso sollten im Rahmen des künftigen Projekts bereits vorhandene Aktivitäten, wie Audits und Siegel zum Thema Familienfreundlichkeit, aber auch andere Aktivitäten und Programme darauf hin überprüft werden, ob und wie sie in den strukturellen Rahmen des Projektansatzes integriert werden können.
4. Die zeitliche Beanspruchung von Teilnehmerinnen darf einen bis zwei Tage pro Monat nicht übersteigen, soweit es aktive Beschäftigte betrifft. Diese sind vorrangig anzusprechen, da es stets auch um einen konkreten betrieblichen Bezug gehen muss.

2 Auftrag

„Nicht nur singuläre Gleichstellungsmaßnahmen in KMU umsetzen, sondern Strukturen verändern, Gleichstellungsstandards entwickeln und diese in ein Qualitätsmanagementsystem dauerhaft integrieren“ - mit dieser Projektidee starteten die Initiatoren/-innen das ambitionierte Unterfangen „EQuality-Management“.

Wesentlich für die Projektidee ist der Versuch einer zumindest teilweisen ‚Entideologisierung‘ des Themas beruflicher Gleichstellung von Frauen und Männern im Kontext betrieblichen Handelns von KMU. In Forschung und Literatur gibt es vielfältige Hinweise und Belege, die für eine solche Entideologisierung und ein pragmatischeres Herangehen sprechen, da bei geeigneter Gestaltung die Herstellung einer Win-Win-Situation möglich ist. Demografischer Wandel und ein damit einhergehender (drohender) Fachkräftemangel sind dabei nur zwei – wenn auch prominente - Faktoren unter mehreren. Die doch inzwischen recht breite Akzeptanz des Themas ‚Vereinbarkeit von Familie und Beruf‘ als einer gesamtgesellschaftlichen Aufgabe aller relevanten Akteure unterstreicht diese Perspektive auf das Thema.

Mit dem Vorhaben „EQuality-Management“ sollen anhand praktischer Fragestellungen beispielhafte Lösungsansätze für die Förderung von Chancengleichheit im betrieblichen Kontext erarbeitet werden, die beiden Seiten (Betrieb und Beschäftigten) gerecht werden. Die angestrebte Einbettung in ein integriertes betriebliches Management-Konzept bzw. in Qualitätsmanagementsysteme bietet den Vorteil an bereits beschriebene Standards anknüpfen zu können: Die beispielsweise in den verschiedenen Normkapiteln der DIN EN ISO 9001 oder der DIN EN ISO 9004 identifizierten und beschriebenen grundlegenden betrieblichen Prozesse bieten Anhaltspunkte, die auf ihre jeweilige thematische Relevanz hin untersucht zu werden können. Dies sollte jedoch immer vor dem Hintergrund konkreter betrieblicher Situationen geschehen, um so zu passgerechten und beispielhaften Ansätzen zu finden und nicht zu ‚one-size-fits-all‘ Ergebnissen.

Entgegen der weit verbreiteten Praxis bei der Einführung von Qualitätsmanagementsystemen in Unternehmen, ist die Implementierung hier nicht als Beratungsprozess durch Externe vorgesehen, sondern soll in Form der Qualifizierung und kontinuierlichen Begleitung von Internen (sog. EQuality-Manager/innen) erfolgen. Die Beschäftigten (vorzugsweise) aus den einschlägigen Bereichen Qualitätssicherung und/oder Personalmanagement sollen dazu befähigt werden, Maßnahmen zur Förderung von Chancengleichheit in ihr Qualitätsmanagementsystem zu integrieren und damit in die Routineprozesse ihres Unternehmens zu überführen.

Die Mischung aus unterschiedlichen beteiligten Betrieben und Branchen soll eine hinreichende Vielfalt von Perspektiven auf die jeweils spezifischen Fragestellungen gewährleisten und dadurch auch die Generalisierbarkeit des erworbenen Wissens der Trainees in seinen praktischen und theoretischen Dimensionen sicher zu stellen.

Machbarkeitsstudie für die Projektidee „EQuality-Manager/in“

Zertifizierung / Auditierung sind dabei zwar eine Option, aber kein zwingendes Element und stehen somit nicht im Vordergrund. Die Einbettung in auf CSR (Corporate Social Responsibility) bezogene Aktivitäten beispielsweise bietet hierzu eine durchaus attraktive Alternative.

Die Projektinitiator/innen und die N-Bank schätzten die Projektidee als vielversprechend, aber auch als risikoreich ein. Die Befürchtungen bezogen sich im Wesentlichen auf ein mögliches mangelndes Interesse der Unternehmen. Mit der vorgeschalteten Machbarkeitsstudie beabsichtigte man das Risiko des Nicht-Erreichens der Projektziele zu minimieren. Im Rahmen der hiermit vorgelegten Studie ging es darum, eine grundsätzliche Einschätzung darüber zu erhalten,

- ob die Idee einer 'Integration des Themas Gleichstellung in ein Qualitätsmanagementsystem' als von KMU tragfähig angesehen werden kann,
- wie ein solches Konzept gegebenenfalls auf betriebliche Belange zugespielt werden kann,
- wie am besten die Bedarfe der Zielgruppe an berufs- und branchenspezifische Weiterbildung befriedigt werden können,
- welche Vor- bzw. auch Nachteile das Konzept „EQuality-Management“ aus Sicht der Unternehmen beinhaltet und
- welche Chancen und Risiken betrieblicherseits mit Audits und Zertifizierungen verknüpft werden.

Verbunden wurde die Machbarkeitsstudie auch damit, für die Projektidee zu werben und potenzielle Interessentinnen und Interessenten für das Anschlussprojekt, d. h. für die Qualifizierung betrieblicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die darüber gespeiste praktische Modulentwicklung, zu gewinnen.

3 Arbeitsgang und Methodik

Im Einzelnen umfasst die Machbarkeitsstudie

- Literatur- und Webrecherche,
- telefonische Kontaktaufnahme zu allen bzw. direkte Gespräche mit einzelnen Koordinierungsstellen aus Niedersachsen,
- eine Online-Befragung von kleinen und mittleren Unternehmen in Niedersachsen sowie
- Interviews mit Betrieben.

Im ursprünglichen Konzept war vorgesehen, auf der Grundlage eines offenen Surveys (Online-Befragung) einen – wenn auch nicht statistisch repräsentativen – Überblick über den betrieblichen Stellenwert von gleichstellungspolitischen Fragen bzw. die Offenheit für entsprechende Aktivitäten und deren mögliche Einbettung in Systeme betrieblichen Qualitätsmanagements zu erhalten. Zugleich sollten darüber betriebliche Interviewpartner/-innen sowie Expertinnen im Bereich Zertifizierung und Auditierung für vertiefende Interviews gewonnen werden sowie eine Akquise potenzieller projektteilnehmender Betriebe für eine angestrebte erste und exemplarische Qualifizierungsmaßnahme erfolgen.

Parallel wurde – für einen fokussierten Zugang zu thematisch aufgeschlossenen Betrieben – Kontakt zu den in Niedersachsen aktiven Koordinierungsstellen ‚Frau & Wirtschaft‘¹ aufgenommen. Diese wurden gebeten, zur Unterstützung der On-line-Befragung, über ihre jeweiligen Unternehmensnetzwerke einen entsprechenden Hinweis (per E-Mail oder gegebenenfalls über Newsletter) zu verbreiten. Außerdem wurden sie gebeten, aus ihrer Sicht interessante Betriebe für ein Interview zu benennen. Nicht zuletzt sollte aber über die Koordinierungsstellen auch ein erstes Feedback kompetenter Personen zur ‚Gängigkeit‘ des Konzepts ‚EQuality-Management‘ eingeholt werden. Da diese mit den Rahmenbedingungen und Ausgangssituationen der Unternehmen in ihren jeweiligen Regionen Niedersachsens vertraut sind und sie somit einen guten Blick auf die Situation ihrer Verbundunternehmen haben, sollte darüber die weitere Ansprache von Betrieben optimieren werden.

Schon im Rahmen der telefonischen Kontaktaufnahme mit den Koordinierungsstellen² wurde deutlich, dass in der Ansprache von Betrieben die ‚Gleichstellung von Frauen und Män-

¹ Im Einzelnen sind die Bezeichnungen unterschiedlich, aber es handelt sich bei diesen Stellen um insgesamt 22 Einrichtungen, die alle vom Land Niedersachsen und mit Unterstützung des Europäischen Regionalfonds (ERF) aus dem Landesprogramm „Koordinierungsstellen Frauen und Wirtschaft“ gefördert werden (vgl. http://www.ms.niedersachsen.de/portal/live.php?navigation_id=5136&article_id=13862&psmand=17)

² Es wurden mit 19 Leiterinnen der insgesamt 21 Koordinierungsstellen in Niedersachsen längere Telefongespräche zur Haltung der Stellen zu unserem Vorhaben, zum möglichen Interesse der Verbundunternehmen an einer Teilnahme, zur Verbreitung von Aktivitäten zur Chancengleichheit in der Region und zu allgemeinen Rahmenbedingungen in den Regionen geführt. Zwei Koordinierungsstellen konnten trotz häufiger Kontaktversuche (per E-Mail, direkt telefonisch) letztlich nicht erreicht werden.

Machbarkeitsstudie für die Projektidee „EQuality-Manager/in“

nen³ ein noch sehr viel heikleres Thema ist, als ohnehin angenommen. Einige der Ko-Stellen sahen sich außerstande, ihre Firmennetzwerke auch nur über die On-line-Befragung zu informieren bzw. sie zur Teilnahme zu ermuntern, da sie negative Rückwirkungen auf ihre eigene weitere Zusammenarbeit mit den Betrieben befürchteten. Und auch diejenigen Koordinierungsstellen, die für ein direktes Gespräch vor Ort gewonnen werden konnten,³ betonten dabei sowohl die Wichtigkeit einer politisch sehr neutralen Ansprache der Betriebe (Tenor: „*‘Gleichstellung‘ ist ein Reizwort – höchstens geht ‚Chancengleichheit‘*“), als auch die zu erwartenden Schwierigkeiten bei einer ‚Kalt-Akquise‘, d. h. einer Ansprache von Betrieben ohne befürwortende Kontaktvermittler/-innen.

Im weiteren Verlauf zeigte sich, dass auch diejenigen Koordinierungsstellen, die eine direkte Unterstützung boten – sei es durch Bekanntmachung der On-line-Befragung, sei es durch die direkte Ansprache von Betrieben für ein Interview – weniger bewirken konnten als sie selbst erhofften. Dennoch boten die Rückmeldungen aus den telefonischen Kontakten, insbesondere aber auch aus den realisierten Vor-Ort-Gesprächen wichtige Hinweise für die weitere Gestaltung der Unternehmensansprache in den Interviews.

Letztlich mussten aber beide Ansätze der Informationsgewinnung bzw. der Interviewakquise noch um die direkte persönliche Ansprache z.T. bekannter Betriebe ergänzt werden. Denn an der Online-Befragung⁴ nahmen leider nur 26 Unternehmen mit auswertbaren Angaben (4 Unternehmen stiegen zwar in die Befragung ein, beendeten sie aber nach den Eingangsfragen) teil. 8 Unternehmen wurden über die Koordinierungsstellen für die Befragung gewonnen, 18 über das Mailing. Bei ähnlich gelagerten Online-Umfragen der QUBIC Beratergruppe reagiert erfahrungsgemäß ca. eins von zehn kontaktierten Unternehmen, so dass sich auch hier das geringe Interesse am Thema in der Breite manifestiert. Unter den Unternehmen, die sich äußerten, waren dann aber viele, die ein konkretes Interesse an unserem Projekt äußerten (Bestätigung der hohen Selbstselektion): Von den 13 Unternehmen, die eine gute Voraussetzung für EQuality-Management aufwiesen (= zertifiziertes QMS vorhanden oder angestrebt), konnten sich 10 Unternehmen eine Teilnahme an EQuality-Management vorstellen. Mit drei dieser Unternehmen wurden anschließend Interviews geführt, die übrigen werden über den weiteren Fortgang des Projektes auf dem Laufenden gehalten. Weitere Unternehmen wurden gezielt angesprochen, woraus sich weitere fünf Unternehmensinterviews ergaben (insgesamt acht Interviews; zu den Ergebnissen siehe Kap. 4.2).

Die betrieblichen Interviews (davon 7 ‚face to face‘, 1 telefonisch) dauerten 35 (telefonisch) bzw. zwischen 50 und 90 Minuten (face to face) und beschränkten sich auf vier – wenn

³ Wir möchten an dieser Stelle insbesondere – und stellvertretend für alle anderen – den Vertreterinnen der Koordinierungsstellen Cuxhaven, Göttingen und Hannover nochmals ausdrücklich für ihre Bereitschaft zu einem direkten Vor-Ort-Gespräch und dem damit verbundenen Zeitaufwand danken!

⁴ Die Zielgruppe wurde auf zwei Wegen angesprochen, erstens wurden ca. 1.300 Unternehmen vorwiegend aus der Region Hannover direkt in einem Mailing zur Teilnahme eingeladen, zweitens bewarb ein Teil der Koordinierungsstellen die Teilnahme an der Befragung – teils in direkter Ansprache, teils über ihre Newsletter – in ihren Unternehmensverbänden.

Machbarkeitsstudie für die Projektidee „EQuality-Manager/in“

auch komplexere Fragestellungen – sowie zwei weitere, optionale Zusatzfragen, für den Fall dass die Interviewpartner/-innen etwas mehr Zeit erübrigen konnten.⁵ Einleitend zu den betrieblichen Interviews wurde – soweit gewünscht – nochmals mündlich ein kurzer Abriss der Konzeption von ‚EQuality-Management‘ gegeben.

In allen Gesprächen war im Übrigen zugesichert worden, dass im Bericht keinerlei Zitate in einer Form dargestellt würden, die die Zuordnung einer Aussage zu einer Personen bzw. einem Unternehmen zuließe. Wenn also nachfolgend Beispiele zu bzw. aus bestimmten Unternehmen genannt werden sollten, beruhen diese Angaben ausschließlich auf öffentlich (Websites, Broschüren, etc.) zugänglichem Material. Zitierungen erfolgen dementsprechend in der Regel sinngemäß und auf der Grundlage handschriftlicher Gesprächsnotizen; sie erheben nicht den Anspruch exakter wörtlicher Darstellung.

⁵ Leitfragen s. Anhang

4 Ergebnis

4.1 Kontextanalyse

In der öffentlichen Diskussion des Themas ‚Gleichstellung von Frauen und Männern‘ stehen sich bislang zwei politisch besetzte Pole gegenüber: Forderungen nach Verschärfungen gesetzlicher Regulierung und Quotierungen einerseits stehen dem Vertrauen in bzw. der Hoffnung auf ein entsprechendes freiwilliges Engagement ‚der Wirtschaft‘ gegenüber – letzteres nach Auffassung von Kritikern/-innen quer durch alle politischen Lager bislang allerdings ein wenig erfolgreicher Ansatz.⁶

Die Hans-Böckler-Stiftung stellte 2009 fest, dass es in den bundesrepublikanischen Unternehmen beim Thema berufliche Gleichstellung von Frauen und Männern seit der freiwilligen Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft von 2001 kaum Fortschritte gegeben habe:⁷ Es war nur ein leichter Zuwachs an weiblichen Führungskräften (Anteil lediglich 30%) zu verzeichnen, auf der Vorstandsebene lag der Frauenanteil nach wie vor bei nur 2% und die Lohnlücke zwischen Frauen und Männern hatte sich ebenfalls nicht verändert. Als Gründe werden v.a. das Fehlen von „substantiellen Sanktions- und Kontrollmechanismen“ sowie eines „allgemeinen Monitoringsystems“ in Deutschland, das Fortschritte und Rückfälle präzise dokumentiert, genannt. Die Anforderungen an die betriebliche Gleichstellungspolitik seien zu „unverbindlich formuliert“ und „würden zu wenig durch institutionalisierte Beratungs- und Informationsnetzwerke gestützt“.⁸ Das repräsentative IAB-Panel, das zuletzt 2008 Fragen zur Chancengleichheit gestellt hat, konstatiert Aktivitäten zur Chancengleichheit auf „niedrigem Niveau“: Nur für 20% der Beschäftigten in der Privatwirtschaft gelten Vereinbarungen zur Gleichstellung von Männern und Frauen. Die Unternehmen legen dabei einen Schwerpunkt bei der Familienfreundlichkeit/der Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Kinderbetreuungsangebote und gezieltes Kontakthalten während der Elternzeit sind die am häufigsten genannten Maßnahmen), sehr selten sind hingegen Maßnahmen zur Förderung des weiblichen Nachwuchses.⁹

Tatsache ist: Die Erwerbsquoten von Frauen liegen noch immer deutlich unter denen der Männer, und wenn auch individuelle Wahlentscheidungen hierbei eine Rolle spielen mögen, erklären sie doch einerseits nicht das ganze Ausmaß der Differenz und sind andererseits selbst Ausdruck gesellschaftlicher Rollenzuschreibungen bzw. auch Ergebnis direkter bzw. indirekter Diskriminierung.

Im weiteren Sinne prekäre Beschäftigungsverhältnisse, insbesondere hohe Quoten an (unfreiwilliger) Teilzeit und an Beschäftigung unterhalb des Qualifikationsniveaus sind Indikato-

⁶ Was kürzlich nochmals in der Debatte auf Bundesebene um die Einführung einer gesetzlichen Quote für große Unternehmen deutlich wurde.

⁷ Vgl. [Bothfeld u.a., 2009b]

⁸ Vgl. [Bothfeld u.a., 2009a]

⁹ Vgl. [Kohaut / Möller 2009]

Machbarkeitsstudie für die Projektidee „EQuality-Manager/in“

ren für die bestehende strukturelle Schwäche im Bereich der Beschäftigung von Frauen. Lohnungleichheiten trotz vergleichbarer Tätigkeiten (pay gap) weisen in die gleiche Richtung. Und schließlich ist auch das Thema der eingeeengten geschlechtsspezifischen Berufswahl von Frauen bzw. deren klare Unterrepräsentanz in technisch-naturwissenschaftlichen Bereichen, trotz passender – und im Schnitt überdurchschnittlicher – Bildungsabschlüsse, ein Indiz für eine suboptimale gesellschaftliche Nutzung vorhandener (weiblicher) Talente. Mit anderen Worten: Bildungserfolge schlagen sich für Frauen in geringerem Umfang in beruflicher Karriere und Einkommen nieder als für Männer. Dies ist somit nicht nur für die Gesellschaft als Ganzes ein Verlust, sondern hat auch niedrigere Lebenseinkommen und geringere Rentenansprüche von Frauen zur Konsequenz, die dadurch bei Ehescheidung und im Alter entsprechend schlechter abgesichert sind.

Die Gleichstellung von Frauen und Männern in der betrieblichen Wirklichkeit ist jedoch ein Thema, das inzwischen nicht nur unter dem Aspekt der Geschlechtergerechtigkeit diskutiert wird, sondern auch als Gegenstand betriebswirtschaftlichen Kalküls und unternehmerischer Strategie zunehmenden Stellenwert erlangt hat. Auslöser hierfür ist nicht zuletzt der absehbare und teilweise auch schon manifeste Fachkräftemangel im Gefolge des langfristigen demografischen Wandels. Letzterer ist inzwischen durchaus zu einem realen Thema für bestimmte Betriebe und Branchen geworden und ein wichtiger Beitrag zur Behebung dieses Problems wird in der quantitativ umfänglicheren und qualitativ angemesseneren Mobilisierung von Frauen in der Erwerbsarbeit gesehen.

Der Hauptansatzpunkt hierfür besteht bislang in Maßnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit von Familie („care work“) und Beruf.¹⁰ Andere Aspekte der Debatte fokussieren aber auch die spezifischeren Themen „Frauen in Führungspositionen“ und (Gender-)Diversity. Auch diese Studien kommen zu Schlussfolgerungen, wonach es sich für die Unternehmen rechnet, in die Gleichstellung der Geschlechter zu investieren.¹¹

Mit dem Konzept des „EQuality-Management“ soll in diesem Zusammenhang ein politisch eher „unterschwelliger“ Weg jenseits der eingangs benannten, konträren Positionen eingeschlagen werden: Die Chance zu einer einerseits verbindlich geregelten, zugleich aber freiwillig gewählten betrieblichen Frauenförderungsstrategie wird - kurz gesagt - in der Einbettung der Gleichstellungsthematik in bestehende Systeme der betrieblichen Qualitätssicherung und integrierter Managementsysteme (IMS) gesehen.

Vermittels einer so gestalteten, pragmatischen „Entideologisierung“ sollen insbesondere mittlere und kleinere Betriebe angesprochen werden. Diese stehen allein schon aufgrund fehlender Größe nicht im politischen Rampenlicht einer Quotierungsdiskussion, ihnen sollte aber auch aus gleichem Grunde eine geringere Flexibilität bzw. Anpassungsgeschwindigkeit an sich verändernde gesellschaftliche Normen zugestanden werden. Die Situation ist bei

¹⁰ Eigentlich ein Thema, das nicht Frauen allein betrifft, ist es doch faktisch immer noch ein „Frauenthema“. Dennoch ist die Vereinbarkeitsförderung eher ein Instrument zur Flankierung der Frauenförderung und keine unmittelbare Frauenförderung.

¹¹ Hinsichtlich des Themas der horizontalen Segregation wären hier auch der Girls Day sowie der komplementäre Boys'Future Day zu nennen.

Machbarkeitsstudie für die Projektidee „EQuality-Manager/in“

großen und international agierenden Konzernen in vielerlei Hinsicht anders: Für diese sind ‚Gender- und Cultural-Diversity Management‘ sowie ‚Female-Leadership‘ schon unter (politischen) Marketing-Gesichtspunkten relevante Faktoren in der wirtschaftlichen Konkurrenz geworden, und entsprechende Maßnahmen sind nicht zuletzt auch durch ein i. d. R. sehr viel aufwendigeres System der Personalbeschaffung und des Personalmanagements entsprechend leichter handhabbar¹². Insofern taugen deren Beispiele sicherlich nur eingeschränkt als ‚Leuchttürme‘ für KMU bzw. kann man nicht ohne weiteres von der einfachen Übertragbarkeit von Wirtschaftlichkeitsberechnungen entsprechender betrieblicher Maßnahmen ausgehen. Andererseits bietet die geringere Größe¹³ von KMU aber auch Flexibilitätsvorteile, die im konkreten Einzelfall zu praktikablen ad hoc Lösungen führen können.

Die bisher vorliegenden Untersuchungen zum Thema Vereinbarkeit bzw. entsprechende Kosten-Nutzen-Analysen familienfreundlicher Maßnahmen basieren zumeist auf Korrelationsmodellen und Regressionsanalysen bzw. auf direkten Schätzaussagen von Betrieben.¹⁴ Für die Korrelationsmodelle werden im Rahmen von Befragungen Selbsteinschätzungen zur betrieblichen Vereinbarkeitspolitik erhoben und diese mittels eines Index verdichtet. Anschließend wird der jeweils erreichte Index-Score in Bezug zur wirtschaftlichen Performance und weiteren objektivierbaren Parametern des jeweiligen Betriebs gesetzt. Auch wenn darüber keine direkte Kausalitätsbeziehung sichergestellt werden kann, scheint sich doch deutlich abzuzeichnen, dass in dieser Hinsicht aktivere Betriebe ihre entsprechenden Maßnahmen zur Familienfreundlichkeit als wirtschaftlich förderlich ansehen und ihre bessere wirtschaftliche Performance (im Vergleich zu Betrieben, die als weniger aktiv eingeschätzt werden) auch darauf zurückführen. Konkreter sind schon spezifische (Mehr-)Kostenschätzungen aus dem Handwerksbereich, die sich vorwiegend auf die Vermeidung von Mitarbeiterfluktuation - beispielsweise durch Verbesserungen im Bereich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie – beziehen.¹⁵

Ähnlich verhält es sich mit Untersuchungen zum wirtschaftlichen Effekt einer Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen bzw. zum Effekt stärker geschlechtsgemischter Teams.¹⁶ Auch hier basieren die Untersuchungen auf Managementbefragungen von - in der Regel international agierenden – Konzernen. Deren Marktperformance wird anhand ver-

¹² Dass ‚leichter‘ aber noch nicht mit ‚leicht‘ gleichzusetzen ist, zeigen auch die vielen einschlägigen Veröffentlichungen von internationalen Unternehmensberatungen (vgl. [Accenture 2006 / 2007], [McKinsey & Company 2007 / 2008 / 2010a / 2010b/ 2012a / 2012b], [Roland Berger 2011 / 2012] sowie Studien anderer Forschungs- und Beratungseinrichtungen (vgl. [Fraunhofer 2012], [FFP 2011 / 2013])

¹³ Bei geringen Beschäftigtenzahlen werden beispielsweise Quotierungen zunehmend sinnloser, da schon geringe absolute Veränderungen zu großen relativen (Quoten) Änderungen führen. Dies erklärt auch zum Teil die in einigen Interviews geäußerte, ausdrückliche Skepsis gegenüber diesem Instrument.

¹⁴ Vgl. [PROGNOS 2003], [CATALYST 2004], [McKinsey & Company 2007], [BMFSFJ 2011a], [FFP Münster 2013],

¹⁵ Für Deutschland grundlegend ist hierzu eine Studie der PROGNOS AG aus dem Jahre 2003 im Auftrag des BMFSFJ (vgl. [PROGNOS 2003]). Zum Teil tauchen die dort gelieferten Beispiele auch in jüngeren Broschüren des BMFSFJ wieder auf (vgl. [BMFSFJ 2008],

¹⁶ Vgl. [McKinsey & Company 2010a / 2012b],[Fraunhofer 2012]

Machbarkeitsstudie für die Projektidee „EQuality-Manager/in“

schiedener, öffentlich verfügbarer Parameter gemessen und in Zusammenhang mit den Befragungsergebnissen auf der Grundlage bestimmter Ursache-Wirkungsannahmen interpretiert. Auch diese Studien kommen zu dem Ergebnis, dass die verstärkte Beteiligung von Frauen auf allen Hierarchieebenen zu besseren betriebswirtschaftlichen Ergebnissen führe.¹⁷ Die Gründe hierfür werden zum einen in unterschiedlichen Denkweisen und Perspektiven auf betriebliche Aufgabenstellungen gesehen sowie in den sich aus der Durchmischung ergebenden anderen Umgangs- und Kommunikationsformen – beides führe tendenziell zu besseren Lösungen und Innovationen. Als weitere Faktoren spielten auch das Unternehmensimage bei Kunden und Kundinnen (Kaufentscheidungen) eine Rolle sowie die Attraktivität der Betriebe für aktive und potenzielle Mitarbeiter/-innen.

Diesen Imagefaktor versucht man, insbesondere hinsichtlich der Vereinbarkeitsthematik,¹⁸ sich nutzbar zu machen. Hierzu wurde die Einrichtung von zertifizierten und auditierten ‚Siegel‘ sowie die Auslobung von ‚Wettbewerben‘ öffentlich gefördert. In Deutschland überregional wichtig sind hier das ‚Audit berufundfamilie‘ (Hertie Stiftung)¹⁹ sowie der Wettbewerb /das Qualitätssiegel ‚familienfreundlicher Arbeitgeber‘ (Bertelsmann Stiftung)²⁰. Auf regionaler und lokaler Ebene kommt eine Vielzahl weiterer Aktivitäten hinzu. Hierbei handelt es sich vorwiegend um Netzwerke/Verbünde von Betrieben und öffentlichen Stellen bzw. um öffentlich geförderte Projekte, wie beispielsweise die Koordinierungsstellen ‚Frau und Wirtschaft‘ in Niedersachsen. Die regionalen Ebenen reichen dabei von Metropolregionen (z. B. MRN - Metropolregion Rhein-Main-Neckar²¹) über Landkreise (z. B. der niedersächsische Landkreis Lüneburg mit dem dort vom ‚Überbetrieblichen Verbund Frau & Wirtschaft Lüneburg‘ vergebenen ‚FamiSiegel‘²²) bis hinunter auf die lokale Ebene (z. B. das lokale Bündnis ‚Vereinbarkeit von Familie und Beruf‘ in der niedersächsischen Gemeinde Wedemark²³ oder die betriebliche Initiative ‚Chefinnen SZ‘ eines Verbunds von Un-

¹⁷ Grundlegend kritische Einwände zur Methodik einschlägiger internationaler Studien von Unternehmensberatungen ([Catalyst 2004], [McKinsey & Company 2007]) erheben beispielsweise die Autoren und Autorinnen der BMFSFJ-Studie von 2011 (vgl. [BMFSFJ 2011a/6]). Die Kritik schränkt zwar die Allgemeingültigkeit der kritisierten Befunde ein, bestätigt sie aber andererseits dennoch für eine spezifische Gruppe von Betrieben. Anders gelagert sind Einwände, die von Autoren der Roland Berger Consulting GmbH gegen eine Reduktion des Diversity Ansatzes auf Gender-Diversity erhoben werden. Vgl. [Roland Berger 2012/6, 13]. Insgesamt ist auffällig, dass die Studien der Unternehmensberatungen sich wechselseitig nicht zur Kenntnis zu nehmen scheinen, wohl aber von Forschungseinrichtungen im engeren Sinne referenziert und reflektiert werden.

¹⁸ Ohnehin muss bedacht werden, dass die unterschiedlichen Fragestellungen und Handlungsfelder im Themenbereich der beruflichen und wirtschaftlichen Gleichstellung von Frauen und Männern nur schwerlich voneinander zu trennen sind. Umfang und Kontinuität der Erwerbstätigkeit, horizontale und vertikale Segregation sowie Einkommen (pay gap) sind eng miteinander verzahnt. Dies gilt auch unabhängig davon, ob man in diesem Zusammenhang Diskriminierung als relevanten Faktor zu betrachten gewillt ist oder nicht.

¹⁹ Vgl. <http://www.beruf-und-familie.de/index.php>

²⁰ Vgl. http://www.familienfreundlicher-arbeitgeber.de/uploads/tx_jdownloads/Infobroschuere_Siegel_.pdf

²¹ <http://www.m-r-n.com/vereinbarkeit>

²² <http://www.famisiegel.de>

²³ <http://familie-und-beruf.buendnis-familie-wedemark.de/>

Machbarkeitsstudie für die Projektidee „EQuality-Manager/in“

ternehmen aus Salzgitter im Rahmen der Initiative „Mehr Frauen in Führungspositionen – Regionale Bündnisse für Chancengleichheit“²⁴).

In diesem Kontext zu erwähnen – und auch möglicherweise für die weitere Entwicklung von ‚EQuality-Management‘ interessant und relevant – ist die Initiative Corporate Social Responsibility (CSR), zu der es auch eine internationale ISO-Norm gibt (DIN EN ISO 26000).²⁵ Im Rahmen von CSR ist auch ein Handlungsfeld ‚Gute Arbeit‘ definiert, das einen durchaus passenden Rahmen für die durch ‚EQuality-Management‘ angestrebten, gleichstellungsorientierten Maßnahmen böte. CSR (genauer gesagt: die Initiative CSR-Deutschland²⁶) weist insbesondere auch ein Alleinstellungsmerkmal gegenüber den bisher genannten und stark auf die Vereinbarkeitsthematik fokussierten Aktivitäten auf: Mit dem Logib-D und seinen Instrumenten /Hilfestellungen für Betriebe nimmt es sich nämlich auch des Themas ‚faire Bezahlung‘ an.²⁷

Nicht zuletzt müssen auch ähnlich gelagerte Projekte genannt werden, wie der Total EQUALITY Award,²⁸ Förderungen im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative EQUAL (2000 – 2006/08)²⁹, sowie zwei – vermutliche – Spin-offs des ‚Total EQuality Awards‘. Bei letzteren handelt es sich zum einen um das Projekt ‚E-Quality in Berufsförderungs- und Berufsbildungswerken‘³⁰ (gefördert 2007 aus dem ESF in NRW) sowie zum anderen um das Projekt ‚GenCo!‘ (Gender Competence),³¹ aktuell gefördert aus dem EU-Initiativprogramm ‚Leonardo‘ in 6 europäischen Mitgliedstaaten, darunter Deutschland.

Von den genannten Projekten kommt „E-Quality in Berufsförderungs- und Berufsbildungswerken“ dem mit dieser Machbarkeitsstudie verfolgten Projektansatz am nächsten, durch seine gleichfalls gegebene Orientierung an Prozessen einer ISO-Norm (hier der ISO-9001). Das Projekt beschränkte sich aber ausdrücklich auf einen ausgewählten Kreis von Bildungsträgern bzw. von Trägern der beruflichen Rehabilitation; dabei hatte man sich allerdings für eine Auditierung entschieden. Die übrigen Projekte sind in ihrer (faktischen) Ausrichtung sehr stark hochschullastig bzw. an öffentlichen (Forschungs-)Einrichtungen und/oder größeren Betrieben ausgerichtet, sprechen aber weniger den hier im Fokus stehenden Kreis von KMU an. Dennoch sind die Ergebnisse und Erfahrungen aus diesen Projekten – insbesondere auch die in diesen Zusammenhängen dargestellten Beispiele guter Praxis – interessant

²⁴ <http://www.regionale-buendnisse.de/salzgitter.html>

²⁵ Diese ist als Norm allerdings nicht für eine Zertifizierung vorgesehen, sondern stellt einen Leitfaden dar.

²⁶ Vgl. <http://www.csr-in-deutschland.de/csr-in-deutschland.html>

²⁷ Vgl. <http://www.logib-d.de/startseite/>. Darüber hinaus gibt es auch auf niedersächsischer Ebene ein CSR-Siegel und einen entsprechenden Award, ausgerichtet von der ‚Pro Hannover Region‘ in Zusammenarbeit mit der NBank und der bundeseigenen giz (vgl. <http://p-h-r.de/index.php?menuid=29>)

²⁸ Vgl. <http://www.total-e-quality.de/>

²⁹ Beispielsweise <http://www.ifb-owl.de/integration/equal-entwicklungspartnerschaft-inowl.html>, http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_14407_2.pdf

³⁰ Vgl. <http://www.sfs-dortmund.de/v2/rubriken/projekte/projektsuche/projektsuche.php?Id=21>

³¹ Vgl. <http://www.gender-competence.eu/>

Machbarkeitsstudie für die Projektidee „EQuality-Manager/in“

für eine detailliertere Auswertung im Rahmen von ‚EQuality-Management‘ (s. hierzu auch Kapitel 0 unten).

4.2 Situation und Bedarf der Unternehmen

Die Art der Gewinnung von Unternehmen für ein Interview (Selbstselektion nach direkter Ansprache bzw. im Rahmen der Online-Befragung) bzw. für die Teilnahme an der Online Befragung an sich ließ einen systematischen, positiven Einstellungs-Bias zum Gleichstellungsthema erwarten. Diese Erwartung hat sich fast durchgängig³² bestätigt. Ein solcher Bias ist aber für den Zweck vorliegender Machbarkeitsuntersuchung unschädlich, da es ja in der zunächst vorgesehenen zweiten Stufe von ‚EQuality-Management‘ um die exemplarische Entwicklung und Systematisierung konkreter und bedarfsgerechter betrieblicher Ansätze und Verfahren geht.

Die Ergebnisse der Online-Befragung (s. folgender Kasten) bestätigen voll und ganz die auch in den Interviews geäußerten Interessen und Aktivitäten von Unternehmen, die v.a. aus Gründen des Fachkräftemangels/der Mitarbeiterbindung oder aus konkreten betrieblichen Notwendigkeiten aktiv werden (müssen): Im Mittelpunkt stehen Familienfreundlichkeit und Imagegesichtspunkte; in der Regel als freiwillige Initiativen umgesetzt.

Ergebnisse der Online-Befragung:

Die antwortenden Unternehmen stellen insofern eine besonders herausgeforderte Gruppe dar, weil sie dauerhaft einem starkem bis sehr starkem Innovations-, und Veränderungs-/Anpassungsdruck ausgesetzt sind (zwei Drittel). Mehr als zwei Drittel der Unternehmen sehen große bis sehr große Probleme auf sie zukommen, in den nächsten drei Jahren noch genügend und geeignete Fachkräfte zu finden. Dies wird offenbar auch nicht durch die Tatsache abgeschwächt, dass die Unternehmen besonders aktiv bei der Nachwuchsförderung sind (80% bilden selbst aus) – denn auch geeigneter Nachwuchs findet sich schon schwerer. Mit einer hohen Teilzeitquote (96%) kommen die Unternehmen v.a. den Wünschen der Beschäftigten entgegen (73%).

Bei der Beurteilung der Bedeutung von Chancengleichheit für das Unternehmen zeigt sich ein zweigeteiltes Bild: Während 44% dieser keinen oder nur einen eher kleinen Stellenwert beimessen, hat sie für 56% eine mittlere bis sehr hohe Bedeutung; und 60% sehen auch einen konkreten Handlungsbedarf im eigenen Unternehmen. Der Fokus liegt dabei v.a. auf der Förderung von weiblichen Beschäftigten und Beschäftigten mit kleinen Kindern sowie von älteren Beschäftigten, mit dem Zweck, erfahrene Mitarbeiter/-innen an das Unternehmen zu binden (45%). Die Ziele der Unternehmen sind dabei in erster Linie a) die Veränderung der Unternehmenskultur, des Marketings sowie des Images des Unternehmens und b) die Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Das Ziel, mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen, nennen nur 15% der Unternehmen.

Fast die Hälfte der Unternehmen (48%) hat Vereinbarungen/Initiativen zur Chancengleichheit von Frauen und Männern realisiert, fast ausschließlich sind es freiwillige Initiativen. An

³² Nur in einem Fall wurde das Thema – hinsichtlich des Aspekts der Frauengleichstellung und mit Blick auf die eigenen Beschäftigten als eher nachrangig bzw. nicht mehr zeitgemäß betrachtet. In diesem Falle waren – insbesondere mit Blick auf den eigenen Arbeitsgegenstand und das eigene Kundensystem - eher Aspekte der Cultural Diversity als relevant erachtet.

der Spitze der Aktivitäten stehen öffentlichkeitswirksame Maßnahmen (z.B. Teilnahme am Girls’-/Boys’-Day; 70%) und flexible/familienfreundliche Arbeitszeitmodelle (65%).

Als Ausgangsbedingungen für EQuality wurden auch die Verbreitung/Bedeutung von Qualitätsmanagement und von Siegeln/Audits zur Familienfreundlichkeit abgefragt: Für 79% der befragten Unternehmen hat Qualitätssicherung einen großen bis sehr großen Stellenwert und 63% haben ein QM-System eingeführt (darunter 50% ein zertifiziertes). 18% der Unternehmen verfügen über eine Auszeichnung zur Familienfreundlichkeit.

Die Bandbreite der – insbesondere auch in die Interviews einbezogenen – Unternehmen und Einrichtungen³³ gewährleistet eine hinreichende Differenzierung je konkreter Situationen und Handlungserfordernisse. Sowohl bezüglich der vertretenen Branchen (Bau, Elektronik, Energiegewinnung und Projektierung, IT-Dienstleistung und Softwareentwicklung, Messtechnik, Theater, öffentliche und private Verwaltungsdienstleistung, Weiterbildung), der Unternehmensgrößen (von knapp 40 bis ca. 900 Beschäftigte³⁴) sowie der Marktausrichtung (lokal bis Weltmarkt, dabei sowohl ‚business to business‘ als auch ‚business to consumer‘) ist die Spanne weit gefasst. Gleiches gilt hinsichtlich der in den Interviews angesprochenen spezifischen Bedarfe, schon umgesetzter einschlägiger Aktivitäten und Vorerfahrungen sowie bezüglich unternehmenskultureller Aspekte.

4.2.1 Motivation der Gesprächspartner/-innen zur Interviewteilnahme

Bei den befragten Betrieben handelt es sich im wahrsten Sinne des Wortes um ‚Unikate‘, deren primäre Gemeinsamkeit im jeweiligen Interesse ‚am Thema‘ besteht. Aber gerade diese Differenzierung bietet eine wesentliche Voraussetzung für eine dialogische Weiterentwicklung und Konkretisierung des Konzepts ‚EQuality-Management‘, wie sie im Rahmen einer ersten Qualifizierungsmaßnahme vorgesehen ist. Dies ermöglicht, was eine der interviewten Personen als eigenes primäres Interesse und Motiv sinngemäß wie folgt ausdrückte: *„Wir haben da kein unmittelbares Problem (bezüglich Gleichstellung, d. A.), aber wir machen das häufig: über den Tellerrand zu schauen, auch zur Selbstverortung. Wo stehen wir im Vergleich zu anderen, was können wir davon lernen oder vielleicht auch von unserem Erfahrungsschatz weitergeben? Das ist mir auch wichtig für meine Leute, dass sie wissen, wie geht es andernorts zu und was ist auch gut bei uns.“* Erst auf einer solch breiten Grundlage – so das Konzept – kann eine weitergehende, verallgemeinerte Ansprache auch von ‚Thema-ferneren‘ KMU sinnvoll und überzeugend für andere Betriebe (Disseminationsphase) in die Wege geleitet werden.

³³ Im Anschluss an das Interview erklärten sich auch alle Befragten als an einer möglichen Fortführung interessiert, indem sie die abschließende Interviewfrage, ob sie gegebenenfalls auf einen ‚Letter of Intent‘ (LoI) für eine zweite Projektstufe angesprochen werden dürften, grundsätzlich positiv beantworteten

³⁴ Im Falle der Stadt Salzgitter liegt die nominelle Beschäftigtenzahl sogar bei ca. 1.600, darunter allerdings viele – auch männliche (Saisonarbeit, z.B. Gartenbau) – Teilzeitbeschäftigte. Die Zahl der Beschäftigten nach Vollzeitäquivalent (VZÄ) liegt entsprechend niedriger. Der Gleichstellungsplan der Stadt (zurzeit noch in politischer Beratung) wird die Beschäftigung nach VZÄ darstellen, ist aber im Moment noch nicht verfügbar.

Machbarkeitsstudie für die Projektidee „EQuality-Manager/in“

Die Eröffnung zu jedem Interview war in der vordergründigen Form einer ‚paradoxen Intervention‘ angelegt. Die Frage nach dem Motiv der zu Befragenden, sich zum Thema ‚EQuality-Management‘ zu äußern, bot Anlass und Gelegenheit, eigene persönliche bzw. betriebliche Interessen am Themenkomplex der Gleichstellung von Frauen und Männern in der Arbeitswelt anzusprechen und gegebenenfalls die Verbindung zu bereits existierenden, einschlägigen betrieblichen Aktivitäten, aber auch zu anderen Formen kulturellen und sozialen Engagements der Betriebe herzustellen.

Das Gros der dabei vorgestellten Aktivitäten liegt erwartungsgemäß im Themenbereich ‚Vereinbarkeit von Familie und Beruf‘. Hierzu sind in allen befragten Unternehmen Beispiele im Rahmen der flexibilisierten Arbeitszeit- und Arbeitsortgestaltung zu finden, die allerdings unterschiedlich stark ausdifferenziert und systematisiert sind. In der Mehrzahl der Fälle handelt es sich eher um Ad-hoc-Lösungen, in anderen Fällen aber auch um systematisch entwickelte und dargestellte, d. h. aktiv kommunizierte, Angebote an die eigenen Beschäftigten, einschließlich der Ermutigung junger Väter, Elternzeit in Anspruch zu nehmen. Hinzu kommen Unterstützungen bei der Kinderbetreuung in unterschiedlicher Form - bis hin zu einem betriebsnahen Kindergarten (Fa. Gundlach-Gruppe). Einige der Unternehmen sind darüber hinaus bereits entweder im Bereich der Vereinbarkeit (teilweise mehrfach) auditiert bzw. als familienfreundliche Betriebe ausgezeichnet worden oder zeichnen sich durch weit gefächertes sozio-kulturelles Sponsoring aus.³⁵

Die Bandbreite der Motive zur Interviewteilnahme war breit und reichte von grundsätzlichen Aussagen zur Gleichstellung, wie „... *eine gesellschaftliche Aufgabe, der wir uns stellen wollen*“ und der Betonung betriebskultureller Grundsätze, wie „*unserer Unternehmensphilosophie entspricht ein hohes Gleichberechtigungsprofil und hohe Aufgeschlossenheit gegenüber z. B. Religion, Nationalität und sexueller Orientierung*“ bis hin zum Verweis auf praktische bzw. wirtschaftliche Notwendigkeiten, wie drohender Know-how-Verlust bei mangelhafter Personalbindung bzw. auch möglicher Imageaspekte bei der Kundenwerbung bzw. auch auf direkte Kundenrückmeldungen (beispielsweise künftig nur noch eine bestimmte, weibliche Ingenieurin zu schicken, denn „... *die hörte sich erst einmal mein Problem an und wollte mir nicht gleich eine Maschine verkaufen*“). Gleichfalls relevant – und in einigen Gesprächen auch als ausschlaggebend benannt – waren vorausgegangene, gute Erfahrungen mit der QUBIC Beratergruppe GmbH, zumeist in thematisch (Frauenförderung) und/oder methodisch (Qualifizierung) ähnlich gelagerten Projekten.

Insofern bestätigt sich in einer hohen intrinsischen Motivation und der zumeist grundsätzlich positiven Einstellung zum Ziel der Gleichstellung auch der eingangs erwähnte Effekt einer positiven Selbstselektion. Dennoch ist in allen Gesprächen deutlich geworden, dass die bereits ergriffenen Maßnahmen, genau wie das vorhandene Interesse an Weiterentwicklungen, immer auch vor dem Hintergrund eigener, betrieblicher Interessen zu sehen sind. Das heißt: Von einer – wie auch immer im Detail gestalteten – systematischeren Behandlung des Gleichstellungsthemas (z. B. ‚EQuality-Management‘) werden Hilfestellungen bei

³⁵ Beispiele hierzu finden sich u.a. bei den Firmen Gundlach-Gruppe, MAHR GmbH, und Windwärts GmbH.

Machbarkeitsstudie für die Projektidee „EQuality-Manager/in“

der Bewältigung konkreter Aufgaben erwartet; seien diese scheinbar eher bescheiden („*Es könnte den Einstieg bieten in die systematischere Ausgestaltung und Darstellung unserer vorhandenen Ad-hoc-Lösungen*“) oder ambitioniert („*unser bisher schon entwickeltes System wird im Wesentlichen getragen von bestimmten Personen in relevanten Positionen; wir möchten das davon entkoppeln*“) und „*das Bewusstsein ist grundsätzlich vorhanden, d. h. der ‚Einschleichprozess‘ ist schon abgeschlossen, aber wir bräuchten noch mal einen ‚richtigen Schubs‘, es in Regeln zu verankern*“, bzw. „*Wir wollen unsere Kultur bewahren. Bis zu einer bestimmten Größe konnten wir uns aus einem besonderen ‚Milieu‘ rekrutieren, so dass unser Normen- und Wertesystem fraglos getragen wurde, das ist jetzt anders.*“). Letztere Aussage rekurriert auch darauf bzw. unterstreicht beispielhaft, dass ein Ansatz, wie ihn ‚EQuality-Management‘ skizziert, durchaus in einem weiteren Kontext als dem der Geschlechtergleichstellung gesehen und implementiert werden kann.

4.2.2 Problemsicht

Selbst wenn - wie in Ausnahmefällen – kein unmittelbarer Problemdruck gesehen wurde, scheint der viel beschworene ‚Fachkräftemangel‘ allmählich nicht mehr nur latent, sondern auch manifest zu werden. Dies macht sich beispielsweise im – teilweise drastischen - Rückgang an Bewerbungen auf offene Stellen bemerkbar: „*Früher hatten wir 400 Bewerbungen auf eine Stelle, heute sind es vielleicht noch 100*“ oder noch ausgeprägter: „*Früher bewarben sich auf eine Stellenausschreibung ca. 120 Personen, heute sind es nur noch ca. 15*“. Aber auch bestehende Rekrutierungsprobleme wurden angesprochen und die potenzielle Bedeutung eines guten Betriebsklima in diesem Kontext – und dazu gehört dann auch beispielsweise Flexibilität gegenüber den Beschäftigten: „*Wir können zwar nicht so viel zahlen wie die Konkurrenz und arbeiten daher auch viel mit Berufsanfängern, aber wir haben ein sehr gutes Betriebsklima und wir sind viel flexibler, wenn es um die Arbeitszeiten und den Arbeitsort geht. Das kann man mit Geld kaum aufwiegen*“ – oder, wie es eine andere Gesprächspartnerin plastisch ausdrückte: „*Kultur schlägt Geld*“. In jedem Falle scheint zumindest ‚Familienfreundlichkeit‘ ein allgemein anerkannter Topos in Bewerbungssituationen, der von Frauen, zunehmend aber auch von Männern, angesprochen wird.

Aber dennoch gilt auch die Aussage „*noch kriegen wir die Leute, die wir wollen*“. Insgesamt scheint der Druck zumeist eher aus dem Wunsch nach Bindung vorhandener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu resultieren. Der Verlust von talentiertem und qualifiziertem Personal, das in Elternzeit geht und dann nicht oder erst spät wieder zurückkehrt, bzw. der damit verbundene totale oder zumindest partielle betriebliche Know-how-Verlust ist ein praktisch durchgängig benannter Faktor, der zu entsprechenden Aktivitäten führte. Da, wo Flexibilität möglich scheint, wird sie auch gerne gewährt, allerdings werden auch - betriebsbedingte – Grenzen für diese Flexibilität gesehen, insbesondere wenn es um Arbeitsfelder mit direktem Kundenkontakt geht. Teilzeitmodelle als Lösungsansatz wurden aber in einem Fall auch kritisch gesehen, da problematisch für Einkommen und weitere Karriere. Dennoch arbeite man auch dort an Ansätzen für ‚Führung in TZ‘ („*existieren als Beispielfälle, aber noch nicht ‚in der Fläche*“).

Machbarkeitsstudie für die Projektidee „EQuality-Manager/in“

Während das Thema ‚Personalbindung‘ in praktisch allen Fällen angesprochen war, gibt es doch in mehreren Fällen auch darüber hinausgehende, unmittelbarer auf Gleichstellung orientierte Problemsichten, die die Notwendigkeit gezielter Aktivitäten begründen. Dazu gehört die Einsicht, dass Frauen – auch in technischen Bereichen – genau so gut wie Männer sind („*Nach der Ausbildung, wenn sie zu uns kommen, da ist kein Unterschied zwischen jungen Frauen und Männern*“), wobei Frauen aber benachteiligt seien „*weil sie die Kinder kriegen*“. Dazu gehört aber vor allem auch die Erfahrung, dass gemischte Teams besser funktionieren und dass andere – als ‚weiblich‘ interpretierte – Arbeitsweisen und Führungsstile bzw. Prioritätssetzungen („*auf die Mann selbst so nicht gekommen wäre*“) überraschende und positive Ergebnisse zeitigen. So gibt es unter den Unternehmen auch einige, die gezielt an einer Erhöhung des Anteils weiblicher Beschäftigter – gerade in technischen oder handwerklichen Bereichen - interessiert sind (und dies im Falle der Gundlach-Gruppe auch als ausdrückliches Ziel schriftlich niedergelegt haben³⁶), bzw. die in der höheren Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen bzw. auf allen Hierarchieebenen ein ausdrückliches Ziel sehen.

Dieses Ziel wurde z. B. in einem anderen Unternehmen „*als Ergebnis intensiver Mitarbeitertrainings*“ formuliert. Eine entsprechende Strategie wird aber nicht nur unter internen Aspekten gesehen. Neben dem Ziel einer verbesserten Betriebskultur („*Aufweichung von kontraproduktiven Konkurrenzsituationen*“ oder „*‘Claims abstecken‘ als eher männliches Verhaltensmuster*“) durch offenere Kommunikation und Höflichkeit im Umgang miteinander („*Besprechungen innerhalb regulärer Arbeitszeiten*“), sei dies auch für den Außenkontakt relevant. Dort würden mehr Frauen gebraucht, auch für eine „*adäquate Kundenkommunikation z. B. gegenüber weibliche Kundschaft*“. Wobei für kleinere und mittlere Unternehmen bezüglich der Erhöhung des Frauenanteils in allen Hierarchieebenen schon auch Restriktionen zu gewärtigen sind: „*aufgrund unserer flachen Hierarchie besteht hierfür nur eine eingeschränkt Manövriermasse*“.

4.2.3 Von den Betrieben geäußerte Bedarfe bzw. Anforderungen

Flexible und an den jeweiligen Betrieb anpassbare bzw. auf den spezifischen Bedarf und Handlungsrahmen abgestimmte Lösungen standen in allen Gesprächen zuoberst auf der ‚Wunschliste‘. Da wo der ‚gute Wille‘ schon vorhanden ist, ist weniger ein vorgeschriebenes ‚Korsett‘ mit ‚Lösungen von der Stange‘ gefragt, sondern Hilfestellung, um die eigenen Intentionen möglichst zweckmäßig realisieren zu können.

Konkrete Maßnahmen, unterlegt mit Beispielen guter Praxis sind dafür ein wichtiges Element, hinzu kommen die Bereitstellung von Informationen zu öffentlichen Förderungen, steuerlichen Begünstigungen etc. um – wie es eine Interviewpartnerin ausdrückte – „*zu erfahren, was zu tun überhaupt möglich ist*“, aber auch, „*um entsprechende Angebotspakete – auch für die Mitarbeiterwerbung – schnüren zu können*“.

³⁶ Vgl. dazu den Nachhaltigkeitsbericht der Fa. Gundlach, S. 12, 42 und 48, http://www.gundlachbau.de/doc/Nachhaltigkeit/catalog_365878/index.html?PHPSESSID=77ba0e6d8ea8f329dd3215c68bef63b7

Machbarkeitsstudie für die Projektidee „EQuality-Manager/in“

Damit verbunden ist der Wunsch, „über den Tellerrand zu schauen“ und durch den „Erfahrungsaustausch mit anderen“ „aus einem Ideenpool schöpfen zu können“; eine Möglichkeit, die gerade durch eine breite Mischung von Betrieben als gegeben angesehen wird. Wobei auch deutlich wurde: „Branchenmäßig gerne offen und breit – man will ja nicht nur mit der Konkurrenz in einer Veranstaltung sitzen“.

Hinsichtlich der Überwindung von Widerständen – gerade im mittleren Management-Bereich – beim Thema ‚Frauen in Führungspositionen‘ besteht ein gewisses Dilemma: Einer auch von thematisch aufgeschlossenen Männern wahrgenommenen, zunehmend realen Konkurrenz durch Frauen zum Trotz, müssen auch die Männer für die ‚Frauenförderung‘ gewonnen werden. Selbst wo dies ein unternehmerisches Ziel ist, top-down gesetzt aus betriebswirtschaftlicher Rationalität, ist es für den einzelnen Mann nicht unbedingt rational, angesichts eigener, potenziell gefährdeter Ambitionen. Wie lassen sich in einer solchen Situation – so eine Frage – „positive Effekte für die (männliche) Führungskraft darstellen?“ Eine mögliche Antwort, die sich im Gespräch ergab: Messung der Kundenzufriedenheit durch das Instrument der Kundenbefragung „weil das unmittelbar aufs Geschäft wirkt“. Insofern gilt „Zahlen sind auch wichtig“, womit die Notwendigkeit von Kosten-Nutzen-Analysen betont wird. Beispiele guter und erfolgreicher Praxis sollten möglichst noch aus dem jeweiligen Betrieb stammen, da sie nur eingeschränkt überzeugen, denn „Ich muss das Thema gut verkaufen können, ohne schon Masseneffekte zu haben.“ ‚Good practise‘ dagegen sei „einmalig und noch nicht hinreichend generell“.

Hinsichtlich der praktischen Umsetzung einer entsprechenden Qualifizierungsmaßnahme war überall deutlich, dass die unmittelbare zeitliche Beanspruchung von aktiv Beschäftigten bzw. auch von Mitgliedern der Geschäftsführung sich in einem engen zeitlichen Rahmen bewegen müsse, der 1 bis maximal 2 Tage pro Monat nicht überschreiten solle. Damit sind natürlich auch dem räumlichen Einzugsgebiet (Reisezeiten) einer solchen Veranstaltungsreihe Grenzen gesetzt.

Im Verlauf der Vorbereitung und Durchführung der Erhebungen und Interviews wurde deutlich, dass es im Rahmen der Machbarkeitsstudie nicht möglich sein würde, umfassende Interviews und Gesprächsrunden unter systematischem Einschluss potenzieller künftiger Qualifizierungsteilnehmer und –teilnehmerinnen durchzuführen:

- Zum einen waren die Interviews allein schon von der faktisch verfügbaren Zeit (0,5 – 1,5 Stunden) für einen größeren Kreis von Teilnehmenden nicht wirklich geeignet und beschränkten sich auch daher in der Regel auf einschlägiges Leitungspersonal aus den Bereichen Personal und Weiterbildungsförderung (einschließlich Vereinbarkeitsförderung) sowie dem Qualitäts- und Nachhaltigkeitsmanagement.
- Zum anderen mangelte es bei vielen der interviewten Betriebe an systematischen und zertifizierten QMS und damit auch an entsprechendem Personal.

Wenn auch in den Gesprächen selbst – v.a. wenn zwei Personen gemeinsam für das Interview zur Verfügung standen – Überlegungen zur möglichen Auswahl qualifikationsgeeigneter Personen aufkamen, wurden diese erwartungsgemäß nicht konkretisiert.

Machbarkeitsstudie für die Projektidee „EQuality-Manager/in“

Die Überlegung – einer Anregung aus dem Kreis der Koordinierungsstellen folgend – eine entsprechende Qualifizierungsmaßnahme für Elternzeitler/-innen auszulegen, wurde zwar zum Teil eher zurückhaltend aufgenommen, da hierbei das praktische Problem der Zufälligkeit der Personenauswahl (gerade in nicht so großen Betrieben) gesehen wurde. Grundsätzlich böte dies allerdings - im Falle passend vorqualifizierten Personals in Elternzeit – eine gute Möglichkeit zur Aufrechterhaltung des Arbeitsbezuges auch während der Elternzeit, zumal ja auch Teilzeit-Elternzeit eine Handlungsoption sei.

Darüber hinaus ergibt sich sowohl aus der Sache (d. i. gleichstellungsbezogene Aktivitäten), als auch aus den Gesprächen selbst die Notwendigkeit bzw. der Wunsch, entsprechende Qualifizierungen nicht auf Frauen zu begrenzen, sondern - dem Gender Mainstreaming-Konzept entsprechend - beide Geschlechter einzubeziehen.

4.2.4 Anschlussfähigkeit des EQuality-Management Konzeptes

Das vorgestellte Konzept ‚EQuality-Management‘ besticht vor allem durch seinen Anspruch der dialogischen - bzw. im ‚Peer-Verfahren‘ einer gemischten Arbeitsgruppe betriebenen - Entwicklung von konkreten Lösungen für jeweils konkrete Fragestellungen und die dabei vorgesehene Mischung von Perspektiven aus unterschiedlichen Betrieben mit unterschiedlichen Vorerfahrungen.

Die vorgesehene Anbindung an die den bestehenden Normen zugrunde gelegten, allgemeinen betrieblichen Prozesse leuchtet den Interviewten entsprechend ein: *„Sie bieten eine Struktur, mit der wir unsere Probleme systematisch bearbeiten können“* so eine Aussage bzw. in einem anderen Gespräch: *“Prozesse sind generell der ideale Verankerungsplatz“*. Die *„Werkzeuge und Hilfsmittel sind alle an Bord“* so wörtlich eine Aussage, aber für das strategische Controlling müssten entsprechende Zielzustände definiert werden, gegen die dann auch der Erfolg gemessen werden könne – wobei gilt: *„es müssen auch (seitens der Betriebe, d. A.) die notwendigen Ressourcen bereitgestellt werden“*.

Generell kann festgehalten werden, dass dort, wo Erfahrungen mit systematischem QM bestehen, die Skepsis geringer ist bzw. der vorgeschlagene Ansatz eher spontan begrüßt wird. Aber auch dort wo Skepsis besteht, da die ISO-Norm als sehr abstrakt und somit als tendenziell inhaltsleer angesehen ist, wird die Chance anerkannt, diese zielorientiert *„inhaltlich aufzuladen“*.

Eine Anbindung an CSR – so ein Gesprächspartner - *„finde ich klasse“*. CSR bietet dabei zwei Vorteile: Zum einen kommt es dem Wunsch nach einem eher offenen Vorgehen, nach einer *„nicht zu hohen Regelungsdichte“*, entgegen und zum anderen bietet es eine umfangreiche und international anerkannte Referenz und Marke, ohne dass damit ein Zertifizierungszwang verbunden wäre.

Nicht zuletzt sehen einige der Gesprächspartner und -partnerinnen die Chance, mit ‚EQuality-Management‘ einen – öffentlich unterstützten – Einstieg in das Thema betriebliches QMS zu finden bzw. die Möglichkeit zur Anknüpfung an aktuelle eigene Überlegungen und Prozesse: *„Meilensteine‘ sind bei uns aktuell in der Diskussion beim Thema Projektma-*

Machbarkeitsstudie für die Projektidee „EQuality-Manager/in“

nagement, das würde sich gut thematisch einfügen“ so eine Aussage, und in einem anderen Falle wurde in dem Konzept auch die Chance gesehen, „eigene Prozesse (z. B. Nachhaltigkeit /CSR) in ein QM zu integrieren“.

4.2.5 Bedenken und ‚no-go’s‘

Grundsätzliche Bedenken gegen eine verstärkte Einbeziehung und Förderung von Frauen wurden nicht vorgebracht, außer in einem bereits erwähnten Fall, in dem der Fokus eher auf Cultural Diversity gelegt wurde, u.a. deshalb, weil der Betrieb branchenbedingt ohnehin eine hohe Quote weiblicher Beschäftigter auf verschiedenen Hierarchieebenen aufweise und es eher an männlichen Beschäftigten und an Personal mit Migrationshintergrund mangle, aber auch weil das Thema „*nicht mehr zeitgemäß*“ sei und es andere Probleme gäbe.

Es wurde sowohl aus den Rückmeldungen der Koordinierungsstellen als auch aus einzelnen Interviews deutlich, dass ‚Gleichstellung‘ eher als politisches besetztes ‚Reizwort‘, denn als zweckmäßige Bezeichnung eines betrieblichen strategischen Handlungskonzepts angesehen wird. Diese Skepsis äußerte sich auch darin, dass in mehreren Gesprächen von den Interviewten ausdrücklich das Thema einer Quotierung von Leitungspositionen angesprochen wurde, in der verbindlichsten Form mit dem Argument, eine autoritäre Durchsetzung entsprechender Ziele sei nicht der geeignete Weg, stattdessen sei ein „*Arbeiten an den Einstellungen*“ gefordert.

Beide Aspekte – Frauenförderung als ‚positive Aktion‘ bzw. Gleichstellung als strategisches Ziel – müssen demnach unter dem Blickwinkel eines erfolgreichen Konzept-Marketings sehr sorgfältig behandelt werden.

Andere Bedenken nahmen weniger die dem Konzept zugrunde liegende beschäftigungspolitische Ambition in den Blick als vielmehr praktische Aspekte der Implementierung: Eine aufwendige Zertifizierung /Auditierung lehnten praktisch alle Interviewten ab, zum Teil auch mit dem Hinweis auf die Gefahr eines bloßen weiteren Formalismus, der ohne weiteres mit einer inhaltlichen Unverbindlichkeit einhergehen könne. Beides sei aber abzulehnen, zum Teil unter Hinweis auf bestehende und etablierte Siegel, die man bereits nutze und auch parallel weiter nutzen könne.

Als weiteres praktisches Problem wurde vorgebracht, dass die Umsetzung eines erfolgreichen Gleichstellungskonzepts an bestehenden personalpolitischen Restriktionen scheitern könne: Messbare Effekte bzw. Erfolgskennziffern, die vorwiegend auf eine quantitative Ausweitung weiblicher Beschäftigung abzielten, setzten eine gewisse Dynamik im Beschäftigungsgeschehen voraus, sei es durch Beschäftigungswachstum oder durch Ersatzbeschäftigung von Personal. Wo dies nicht gegeben sei (geringe Fluktuation, Einstellungsstopp), bedürfe es zusätzlicher Erfolgskriterien und passender (qualitativer) Indikatoren. Dieser Hinweis ist insofern wichtig, als ‚EQuality-Management‘ nicht nur Zugangs- und Karrierepfade in den Blick zu nehmen beansprucht, sondern grundsätzlich alle betrieblichen Prozesse unter dem Blickwinkel ihrer möglichen ‚Genderrelevanz‘.

Machbarkeitsstudie für die Projektidee „EQuality-Manager/in“

Schließlich wurden auch Bedenken geäußert hinsichtlich möglicher Widerstände innerhalb der jeweiligen Betriebe – selbst dort, wo die Unterstützung der obersten Leitung als gesichert gilt: In männlich dominierten Gewerken sei es beispielsweise schwieriger für Frauen in Führungspositionen, denn *„da werden Fehler übler genommen.“* Und – so wurde konstatiert – auch bei Bewerbungsverfahren (Bewertungen) von Frauen in technischen Bereichen, gäbe es *„Willkür in den Köpfen“*, d. h. Voreingenommenheiten, gegen die *„nicht autoritär vorgegangen werden“* könne. In diesem Zusammenhang aber interessant ist das Thema ‚neutralisierter Bewerbungen‘, wofür sich mit den im musikalischen Bereich (Orchester) etablierten ‚blind audits‘ ein bewährtes Beispiel guter Praxis fand.

4.3 Personal- und Unternehmenszertifizierung

Qualifizierungen von Personal, wie von ‚EQuality-Management‘ vorgesehen, werden grundsätzlich als eine zweckmäßige Investition gesehen: *„Von der Nachhaltigkeit her finde ich diese Idee viel charmanter als entsprechende Prozesse allein mit externen Beratern durchzuführen“* und die *„Vernetzung mit anderen Teilnehmerinnen stärkt die Nachhaltigkeit“*. Allerdings muss die Orientierung an den bzw. die Anwendungsfähigkeit für die betrieblichen Anliegen gewährleistet sein.

Angesichts der Gesprächsverläufe scheint diese Orientierung seitens der Interviewten als durch das dargestellte Konzept grundsätzlich gewährleistet angesehen zu werden, muss allerdings noch weiter konkretisiert werden. Insofern war immer auch deutlich, dass ein entsprechender Vorbehalt mit der prinzipiellen Interessensbekundung bzw. Ansprechbarkeit für einen ‚Letter of Intent‘ verbunden war: Das praktische Qualifizierungskonzept muss inhaltlich und organisatorisch überzeugen. Unter diesen Voraussetzungen – so die Äußerung in einem Interview – eröffne eine entsprechende Qualifizierung auch zusätzlich die Möglichkeit der Honorierung ausgewählter Mitarbeiter/-innen (*„Option zur Karriereförderung“*) unterhalb der Schwelle einer formalen Beförderung; ein Aspekt, der gerade in kleineren Betrieben mit flacher Hierarchie bedeutsam sein kann bzw. in Situationen mit geringem jobturnover im Personalbestand.

Bezogen auf eine Unternehmenszertifizierung, womöglich noch im Zusammenhang mit einer externen Auditierung, ist eine gewisse Ambivalenz feststellbar. In der Mehrzahl der Fälle war ein Zertifikat oder Siegel ausdrücklich kein entscheidender Aspekt einer möglichen Entscheidung für oder wider eine potenzielle weitere Beteiligung, *„Der Stempel ist nicht das Ziel“*, so eine Aussage und *„wichtiger ist die faktische Verhaltens- und Urteils-Veränderung im Hause“*. Als *„Bonbon‘ zwar durchaus etwas, das man mitnehmen kann“* bzw. etwas, *„was jedenfalls nicht schädlich“* sei, sei ein mögliches Zertifikat aber *„kein zentrales Interesse“*. Noch skeptischer äußerte sich eine Gesprächsteilnehmerin mit Blick auf eines der überregionalen Siegel, dessen ‚Erwerb‘ man geprüft aber als *„fragwürdig“* verworfen habe: *„Du kannst es Dir kaufen“*. Einerseits zu teuer, seien andererseits die entsprechenden Fragebögen unangemessen stark standardisiert – und damit nicht wirklich hilfreich – und bänden zu viel Energie. Dennoch bestehe an *„einer Systematisierung, aber flexibel“* großes Interesse und auch an einer *„Bestätigung von außen“*, es gehe schließlich nicht nur um ein *„Werbe-*

Machbarkeitsstudie für die Projektidee „EQuality-Manager/in“

versprechen“ und Maßnahmen zur Gleichstellung erforderten den *„Mut zum Tabubruch“*, wofür *„ein Feedback von außen als Unterstützung“* hilfreich sei.

Wo bereits positive Vorerfahrungen mit Siegeln oder Wettbewerben bestand, war die Skepsis nicht so groß bzw. gewann die Zertifizierung eine gewisse Attraktivität: wenn die damit verbundene ‚Marke‘ im weitesten Wortsinne *„gut gestaltet“* wäre, d. h. sowohl optisch als auch vom Wirkungskreis, m. a. W. auf Landesebene, aber nicht kleinräumiger. Dies gilt vor allem für Unternehmen mit einer stark regionalen Ausrichtung. Bei stärker überregionaler bzw. internationaler Ausrichtung stößt eher die Idee einer Anbindung an CSR auf positiven Widerhall: *„Die Idee der Einbettung in den CSR-Kontext finde ich klasse“*, so beispielsweise ein Gesprächspartner.

Im gleichen Zusammenhang wurde auch deutlich, dass ‚EQuality-Management‘ weniger als Konkurrenz zu bestehenden Zertifizierungen /Auditierungen gesehen wird, sondern vielmehr als Instrument, entsprechende Erfahrungen und Prozesse stärker zu integrieren: *„Man muss das Rad nicht neu erfinden wollen“* so eine beispielhafte Aussage und könne gegebenenfalls *„aus dem jährlichen Audit eine Prozessbeschreibung für QMS ableiten“*.

4.4 Mainstreaming

Gerade die bereits eingangs erwähnte, mögliche Vielfalt der in einem solchen Projekt vertretenen Unternehmen bietet eine gute Chance zum Mainstreaming. Begreift man Mainstreaming als einen integrierten Prozess, der nicht erst nach Abschluss einer Entwicklung – im Sinne der Dissemination z. B. eines innovativen Verfahrens einsetzt – sondern als eine parallel zur Entwicklung verfolgte und diese beeinflussende Arbeitsweise, dann wird klar, welches hohes Mainstreamingpotenzial der Projektidee zu eigen ist: Zum einen bietet die benannte Vielfalt genügend ‚Erprobungsfälle‘ schon in der Entwicklungsphase, zum anderen bietet die Orientierung an den vorhandenen betrieblichen Prozessmodellen (z.B. des Qualitätsmanagements und integrierter Managementsysteme, vgl. Abschnitt 4.2.4 oben) einen gemeinsamen Bezugsrahmen, der dazu zwingt, die jeweiligen spezifischen betrieblichen Anforderungen und Bedingungen soweit zu analysieren und auch zu abstrahieren, dass sie bzw. die gefundenen Lösungen in den grundsätzlich bewährten Rahmen der Normkapitel ‚übersetzbar‘ werden.

Damit sind gute Voraussetzungen dafür geschaffen, dass nach Abschluss einer ersten exemplarischen Entwicklungsphase auch die Übertragung in andere betriebliche Kontexte und somit die Dissemination des Konzeptes gelingen kann. Der mögliche Verzicht auf eine Zertifizierung tut dem keinen Abbruch. Andererseits bietet die mögliche Diversität an Betrieben in der Entwicklungs- und Qualifizierungsphase die Chance zur Etablierung von Cross-Peer-Reviews, d.h. der wechselseitigen ‚Begutachtung‘ innerhalb der Gruppe der betrieblichen Trainees, was nicht zuletzt auch wieder eine Anreicherung des Qualifizierungskonzeptes mit sich brächte.

Machbarkeitsstudie für die Projektidee „EQuality-Manager/in“

Im Falle der Entwicklung eines spezifischen ‚Siegels‘ könnte dies – im weiter oben beschriebenen Rahmen eines landesweiten Ansatzes – ein zusätzliches Motiv für Betriebe darstellen, entsprechende Implementierungen von ‚EQuality-Management‘ in Erwägung zu ziehen.

5 Bewertung und Empfehlungen

Schlussfolgerungen für ein Qualifizierungskonzept und dessen Dissemination und Mainstreaming

Wie in den vorangegangenen Kapiteln bereits angeklungen, trifft das vorgestellte Konzept in den Interviews auf Interesse und weitgehend auch auf grundsätzliche Zustimmung. Allerdings steht und fällt die Bereitschaft zu einer etwaigen Teilnahme an einer künftigen, explorativen Qualifizierungsmaßnahme mit der weiteren Konkretisierung des Konzeptes:

Erste Empfehlung

- Für den Kreis potenzieller Mitarbeiter /-innen (MA), die für eine erste Qualifizierungsmaßnahme in Frage kommen könnten, kann nur in geringem Umfang von QMS-erfahrenen oder zumindest entsprechend (d.i. bezüglich betrieblicher Prozessmodelle und Integrierter Managementsysteme, IMS) vorgebildeten MA ausgegangen werden. Daher sollte ein – zumindest grundlegendes – Qualifizierungsmodul hierzu vorgesehen werden.
- Damit könnte zugleich der verständlichen Sorge entgegengewirkt werden, dass in der formalen Struktur, wie sie die ISO bietet, wichtige inhaltliche Anliegen ‚untergehen‘ könnten. *„Es geht doch darum, die Besonderheiten, die spezifische Qualität zu sehen und zu sichern“*, so eine Aussage und die dazugehörige Kernfrage sei, *„Wie kann ich die inhaltliche Idee in der bzw. durch die Form des QMS bewahren“*.
- Wichtig wäre, Vertreter/-innen beider Geschlechter in die Qualifizierung einzubinden und entsprechend einen förderechtlichen Rahmen zu wählen, der dies gewährleistet. Dies sowohl aus systematischen Gründen der Einbeziehung unterschiedlicher Perspektiven, als auch der praktischen Notwendigkeit folgend, da entsprechend vorqualifizierende betriebliche Funktionen von beiden Geschlechtern eingenommen sein können.
- Um zu verhindern, dass ein Teil der Qualifizierungsteilnehmer/-innen entweder ‚abgehängt‘ oder ‚gelangweilt‘ werden, sollten darüber hinaus unterschiedliche Vorkenntnisse und -erfahrungen aktiv nutzbar gemacht werden (cross-mentoring etc.),.

Zweite Empfehlung

Letzteres leitet über zur zweiten Empfehlung: Es hat sich gezeigt, dass eine breite Mischung aus Betrieben (Branche, Größe) als attraktiv wahrgenommen wird, da dadurch zum einen ein ‚Blick über den Tellerrand‘ ermöglicht wird, zum anderen aber auch ein gewisser ‚Schutz vor Konkurrenz‘ gegeben ist.

- Diese Diversität zusammen mit den unterschiedlichen Vorkenntnissen und Vorerfahrungen sollte als Stärke genutzt und in einem didaktischen Konzept des ‚peer-work‘ bzw. des ‚cross-mentoring‘ zusammengeführt werden, so dass ein ‚wechsel-

Machbarkeitsstudie für die Projektidee „EQuality-Manager/in“

seitiges Lernen von und miteinander‘ und vielleicht sogar perspektivisch ein ‚Benchmarking‘ untereinander als Prozess möglich werden.

Einige, wenige Betriebe haben unmittelbare Erfahrung mit Audits und Siegeln zum Thema ‚Familienfreundlichkeit‘, bzw. sind CSR-Award Träger. Keiner dieser Betriebe äußerte sich dahin gehend, diese Aktivitäten aufgeben zu wollen; der Ansatz war vielmehr, diese (und andere) – zu den betrieblichen Prozessen eher nebenläufigen Aktivitäten – durch Einbettung in ein reguläres QMS besser zu verankern und dadurch zu einem gesicherten Bestandteil betrieblicher Prozesse zu machen. Es böte die Chance zur *„Professionalisierung der Wertesicherung“*, so eine Aussage, die *„essenziell für den Unternehmensbestand“* sei, da *„Teil unseres Markenkerns“*.

Dritte Empfehlung

Daraus leitet sich als dritte Empfehlung ab, vorhandene Siegel und die in der Kontextanalyse angesprochenen Projekte etc. mit Blick auf den für ‚EQuality-Management‘ vorgesehenen strukturellen Rahmen (Prozessmodelle, IMS) zu bewerten und entsprechend – soweit geeignet – dort systematisch einzuordnen. Neben den dort jeweils vorfindlichen, unterschiedlichen Strukturierungen wären insbesondere die im jeweiligen Kontext veröffentlichten ‚Good Practise‘-Beispiele für eine solche Auswertung von Belang.³⁷ Diese könnte entweder im Vorfeld - beispielhaft – durchgeführt werden, aber auch als ‚Übungsteil‘ zu einem Bestandteil des didaktischen Konzepts werden und von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern einer Qualifizierung bearbeitet werden. In diesem Kontext wäre auch die Einbeziehung einschlägiger Praxisreferent/-innen zu berücksichtigen.

Vierte Empfehlung

Die zeitliche Beanspruchung durch eine Qualifizierungsmaßnahme darf einen engen Rahmen von 1 bis 2 Tagen je Monat nicht übersteigen – dies wurde aus allen Gesprächen deutlich. Diese Einschränkung gilt zumindest für aktiv Beschäftigte. Da das Konzept ‚EQuality-Management‘ jedoch noch in seiner explorativen Entwicklungsphase ist, sollte der potenzielle TN-Kreis – so eine weitere Empfehlung - auch tatsächlich auf aktiv Beschäftigte eingegrenzt bleiben, da sonst der durchgängig geforderte, enge betriebliche Bezug nicht gewährleistet werden kann. Ausnahmen sind möglich hinsichtlich der Einbeziehung von geeigneten Personen in Elternzeit, um diesen eine aktive Kontakthaltungsmöglichkeit zu bieten und den Wiedereinstieg entsprechend zu erleichtern.).

³⁷ Hierzu zählen auch die Beispiele aus dem Handwerk und einzelnen Industrie- und Dienstleistungsbranchen, die in der Schriftenreihe „Aus der Praxis für die Praxis – Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ des ESF-geförderten Bundesprogramms „Erfolgsfaktor Familie“ dargestellt werden. Siehe hierzu: <http://www.erfolgsfaktor-familie.de/default.asp?id=570> und weiterführende Links.

Fünfte Empfehlung

Hinsichtlich Mainstreaming und Dissemination wäre die Empfehlung, zumindest bis zur erfolgreichen Implementierung bzw. Abschluss der dritten Phase des ‚EQuality-Management‘ Konzeptes auf eine zertifizierungsfähige Norm zu verzichten und stattdessen den offeneren Rahmen einer Leitlinie zu wählen. Hinsichtlich der Definition und Gestaltung eines etwaigen spezifischen ‚Siegels‘ wäre die Empfehlung ebenfalls, eine entsprechende Entscheidung vom Ausgang der Phase 3 abhängig zu machen. In keinem der geführten Interviews war ein Siegel ein wesentliches Argument für oder gegen eine weitere Beteiligung und eine Auditierung hätte eine eher abschreckende Wirkung. Der dennoch bestehende Wunsch nach einer ‚handfesten‘ Beurteilung könnte stattdessen gegebenenfalls über ein ‚Cross-Peer-Reviewing‘ befriedigt werden. Die Anbindung an ein sogar international, aber auch zunehmend auf nationaler sowie auf Landesebene bekannteres ‚Siegel‘ könnte durch systematischen Bezug zum CSR versucht werden herzustellen. Dies hätte auch den Vorteil, keine eigene ‚Marke‘ etablieren und bekannt machen zu müssen. Zur Unterstützung von Mainstreaming und Dissemination des Konzeptes bietet sich mittelfristig auch die Einrichtung eines Beirates oder eines anderen geeigneten Koordinierungsgremiums an.

6 Literatur

- [Accenture 2006], The Anatomy of the Glass Ceiling, Barriers to Women’s Professional Advancement, <http://www.accenture.com/at-de/Documents/PDF/TheGlassCeiling.pdf>, (Download 01.06.2013)
- [Accenture 2007], Expectations & achievements: Empowering women from within, http://www.globewomen.org/summit/2007/Speeches/Accenture_Frauenstudie_2007%5B1%5D.pdf, (Download 01.06.2013)
- [Berlin SfWTF 2009], Kleine und mittlere Unternehmen in Berlin machen es vor: Diversity Management. Ein Gewinn für alle!, Berlin, http://www.berlin.de/imperia/md/content/sen-wirtschaft/beb_brosch_091120.pdf (Download 01.06.2013)
- [BMFSFJ 2006], Familienfreundliche Maßnahmen im Handwerk, Potenziale, Kosten-Nutzen-Relationen, Best Practices, Hrsg.: BMFSFJ, Berlin 2006 (neueste Ausgabe 2008), http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Familienfreundliche-Ma_C3_9fnahmen-im-Handwerk,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf, (Download 01.06.2013)
- [BMFSFJ 2011a], Lindstädt, Hagen, Kerstin Fehre, Michael Wolff, Frauen in Führungspositionen, Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg, Hrsg.: BMFSFJ, Berlin 2011, http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung4/Anlagen_binaer/frauen-in-f_C3_Bchrungspositionen-lange-fassung,property=blob,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf (Download 01.06.2013)
- [BMFSFJ 2011b], Vereinbarkeit von Beruf und Familie in Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus, Reihe: Aus der Praxis für die Praxis, 2011-09, http://www.erfolgswort-familie.de/dlw.asp?filename=111014_Branchenservice_VDMA_final.pdf, (Download 01.06.2013)
- [BMFSFJ 2012], Familienatlas 2012, Regionale Chancen im demographischen Wandel sichern, Berlin 2012, http://www.prognos.com/fileadmin/pdf/Atlanten/Familienatlas_12/Familienatlas_2012.pdf (Download 01.06.2013)
- [Bothfeld u.a. 2009a], Silke Bothfeld u.a.: Gleichstellungspolitische Rahmenbedingungen für das betriebliche Handeln – ein internationaler Vergleich, in: Projektgruppe GiB (Hrsg.): Geschlechterungleichheiten im Betrieb, edition sigma, Berlin, Dezember 2009.
- [Bothfeld u.a. 2009b], GLEICHSTELLUNG, Klare Regeln verkleinern den Unterschied, in: BöcklerImpuls 16/2009, http://www.boeckler.de/pdf/impuls_2009_16_4-5.pdf (Download 01.06.2013)
- [CATALYST 2004], The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity,

Machbarkeitsstudie für die Projektidee „EQuality-Manager/in“

http://www.catalyst.org/system/files/The_Bottom_Line_Connecting_Corporate_Performance_and_Gender_Diversity.pdf (Download 01.06.2013)

[FFP Münster 2011], Schneider, Helmut / Jana Heinze / Daphne Hering, Zusammenfassung der Expertise „Betriebliche Folgekosten mangelnder Vereinbarkeit von Beruf und Pflege“, http://www.ffp-muenster.de/tl_files/dokumente/2011/factsheet_folgekosten-pflege.pdf, (Download 01.06.2013)

[FFP Münster 2013], Status quo der Vereinbarkeit von Beruf und Familie in deutschen Unternehmen sowie betriebswirtschaftliche Effekte einer familienbewussten Personalpolitik, http://www.ffp-muenster.de/tl_files/dokumente/2013/ub2012_bericht.pdf, (Download 01.06.2013)

[Fraunhofer 2012], Kaiser, Simone / Katharina Hochfeld / Elena Gertje / Martina Schraudner, Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden, <http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn:nbn:de:0011-n-217149-15.pdf>, (Download 30.07.2013)

[Kohaut / Möller 2009], Susanne Kohaut & Iris Möller, Vereinbarungen zur Chancengleichheit - Kaum Fortschritte bei der betrieblichen Förderung, = IAB Kurzbericht 26/2009), <http://doku.iab.de/kurzber/2009/kb2609.pdf> (Download 01.06.2013)

[McKinsey & Company 2007], Desvaux, George / Sandrine Devillard / Pascal Baumgarten, Women matter, Gender Diversity, a corporate performance driver, http://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/dotcom/client_service/Organization/PDFs/Women_matter_oct2007_english.ashx (Download 01.06.2013)

[McKinsey & Company 2008], Desvaux, George & Sandrine Devillard, Women matter 2, Female Leadership, a competitive edge for the future, http://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/dotcom/client_service/Organization/PDFs/Women_matter_oct2008_english.ashx (Download 01.06.2013)

[McKinsey & Company 2010a], Desvaux, George / Sandrine Devillard / Sandra Sancier-Sultan, Women matter 3, Women leaders, a competitive edge in and after the crisis, Results of a global survey of almost 800 business leaders conducted by McKinsey & Company in September 2009, http://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/dotcom/client_service/Organization/PDFs/Women_matter_dec2009_english.ashx (Download 01.06.2013)

[McKinsey & Company 2010b], Desvaux, George / Sandrine Devillard / Sandra Sancier-Sultan, Women matter 2010, Women at the top of corporations: Making it happen, http://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/dotcom/client_service/Organization/PDFs/Women_matter_oct2010_english.ashx (Download 01.06.2013)

[McKinsey & Company 2012a], Sandrine Devillard et al., Women matter 2012, Making the breakthrough,

Machbarkeitsstudie für die Projektidee „EQuality-Manager/in“

http://www.mckinsey.com/client_service/organization/latest_thinking/~media/ED35DB50A2784681964969F0E696E980.ashx (Download 01.06.2013)

[McKinsey & Company 2012b], Barsh, Joanna & Lareina Yee, Unlocking the full potential of women at work, 12p.,

http://www.mckinsey.com/client_service/organization/latest_thinking/~media/2D40DE01257C41799242F5B8F394DF6A.ashx (Download 01.06.2013)

[MRN 2012], Die Vereinbarkeitsstudie der Metropolregion Rhein-Neckar 2012, Hrsg: Metropolregion Rhein-Neckar GmbH, Mannheim 2012, http://www.m-r-n.com/fileadmin/PDF-Downloads/2012_Vereinbarkeitsstudie.pdf (Download 01.06.2013)

[PROGNOS 2003], Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen, Kosten-Nutzen-Analyse, Hrsg.: BMFSFJ, Berlin,

http://www.prognos.com/fileadmin/pdf/Kosten_Nutzen.pdf (Download 01.06.2013)

[RKW 2011], Großheim, Patrick, Trendreport Fachkräftesicherung 2010/2011, Eschborn 2011, [http://www.rkw-](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de/fileadmin/media/Dokumente/Publikationen/2011_Studie_Trendreport-Fachkraefte.pdf)

[kompetenzzent-](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de/fileadmin/media/Dokumente/Publikationen/2011_Studie_Trendreport-Fachkraefte.pdf)

[rum.de/fileadmin/media/Dokumente/Publikationen/2011_Studie_Trendreport-Fachkraefte.pdf](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de/fileadmin/media/Dokumente/Publikationen/2011_Studie_Trendreport-Fachkraefte.pdf) (Download 01.06.2013)

[Roland Berger 2011], Dreamteam statt Quote, Studie zu "Diversity and Inclusion", (D&I / Vielfalts- und Einbeziehungsmanagement), München 2011,

[http://www.rolandberger.de/media/pdf/Roland_Berger_DiversityInclusion_D_20110509.p](http://www.rolandberger.de/media/pdf/Roland_Berger_DiversityInclusion_D_20110509.pdf)
[df](http://www.rolandberger.de/media/pdf/Roland_Berger_DiversityInclusion_D_20110509.pdf) (Download 01.06.2013)

[Roland Berger 2012], Diversity & Inclusion, Eine betriebswirtschaftliche Investition, Hamburg 2012,

http://www.rolandberger.de/media/pdf/Roland_Berger_Diversity_and_Inclusion_D_20120716.pdf (Download 01.06.2013)

7 Anhang

7.1 Online-Fragebogen

Integration von Chancengleichheit in Qualitätsmanagement (Umfrage)

Haben Sie Probleme, gute Fachkräfte zu finden? Geht Ihre Bewerberquote zurück? Mittlerweile stellt sich in vielen Branchen nicht mehr die Frage ob, sondern wann Sie vom langfristigen demographischen Wandel und dem daraus resultierenden Fachkräftemangel betroffen sein werden?

Ein Weg um rechtzeitig gegenzusteuern ist die Verbesserung der Chancengleichheit von Frauen und Männern im Betrieb - denn die Erwerbsquote von Frauen insgesamt und an besonders qualifizierter Arbeit oder an Führungspositionen liegt noch immer deutlich unter denen der Männer.

EQuality

EQuality-Management bedeutet, schon bestehende oder neue Ansätze zur Verbesserung der Chancengleichheit mit einem Qualitätsmanagement-System zu verkoppeln. EQuality geht über andere Verfahren, wie z.B. das Audit *berufundfamilie* der Hertie Stiftung, hinaus, weil es Chancengleichheit systematisch und nachhaltig in das Unternehmenshandeln integriert. EQuality wird von der niedersächsischen Landesregierung und der EU gefördert.

Wir möchten mit dieser Befragung die Ausgangsbedingungen und die Umsetzungschancen von EQuality-Management in niedersächsischen Unternehmen ausloten. Im hinteren Teil der Befragung können Sie angeben, ob dieser innovative Ansatz für Ihr Unternehmen interessant ist und ob Sie sich eine Beteiligung vorstellen können.

Hinweise zur Teilnahme

Die Teilnahme an dieser Befragung ist freiwillig. Es ist nur eine **einmalige Teilnahme** möglich. Sie können die Beantwortung der Fragen unterbrechen, indem Sie links unten "Später fortfahren" anklicken. Sie erhalten dann per Mail einen neuen Zugang zur Befragung zugesandt.

Sie können bis **Ende Juni 2013** an der Befragung teilnehmen.

Schon jetzt vielen Dank für Ihre Beteiligung!

Martin Buitkamp
Telefon 0511/1699888-6
befragung@qubic.eu

QUBIC Beratergruppe GmbH
Martha-Wissmann-Platz 3
30449 Hannover

Diese Umfrage enthält 24 Fragen.

Block A: Strategische Lage am Markt

1. Wie stark ist Ihr Unternehmen Innovations-, Veränderungs- oder Anpassungsdruck ausgesetzt?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Sehr stark
- Eher stark
- Mittel
- Eher gering
- Gar nicht

2. Hat sich dieser Druck in den vergangenen 3 bis 5 Jahren merklich verändert?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Der Druck hat merklich zugenommen
- Der Druck ist ein Dauerthema, aber steuerbar
- Die Situation hat sich entspannt, die Lage konsolidiert sich
- Die Lage ist dauerhaft stabil (ggfs. ausgenommen die Krisenjahre 2008/09)

3. Wie groß waren in den vergangenen Jahren Ihre Probleme, benötigte Fachkräfte für Ihr Unternehmen zu finden und was erwarten Sie für die Zukunft?

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	A) In den vergangenen drei Jahren	B) In den kommenden drei Jahren
Keine Probleme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eher klein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mittel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eher groß	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sehr groß	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bitte wählen Sie in jeder Spalte das Zutreffende aus.

4. Bilden Sie selbst aus und wie trägt dies zur Sicherung Ihres Fachkräftebedarfs bei?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja, wir bilden aus und das ist traditionell eine wichtige Rekrutierungsbasis für uns

Machbarkeitsstudie für die Projektidee „EQuality-Manager/in“

- Wir bilden aus, haben aber zunehmend Probleme, geeignete Auszubildende zu finden
 - Wir sind innerhalb der vergangenen 5 Jahre davon abgekommen, selbst auszubilden
 - Wir haben seit mindestens 5 Jahren keine Erfahrung als Ausbildungsbetrieb bzw. noch nie ausgebildet
- Bitte nur die Antwort auswählen, die am ehesten zutrifft.

5. Wie würden Sie die Belegschaftsstruktur Ihres Unternehmens nach Geschlecht beschreiben?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Vorwiegend Männer (d.h. über 60% der Zahl der Beschäftigten)
- Vorwiegend Frauen (d.h. über 60% der Zahl der Beschäftigten)
- Zahlenmäßig ausgeglichen (beide Gruppen zwischen 40 und 60% bzw. keine über 60%)

6. Soweit Sie Teilzeitbeschäftigte im Unternehmen haben: Arbeiten diese eher betriebsbedingt in Teilzeit oder auf eigenen Wunsch?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Überwiegend aus betrieblicher Notwendigkeit
- Überwiegend auf eigenen Wunsch
- Sowohl als auch
- Wir haben keine Teilzeitbeschäftigten

Block B: Bedeutung der Themen Chancengleichheit und Qualitätssicherung

7. Welche Arbeitnehmergruppe(n) müssten Ihrer Ansicht nach am ehesten unter dem Fokus der Chancengleichheit in der Wirtschaft/Arbeitswelt unterstützt und gefördert werden?

Bitte nummerieren Sie jede Box in der Reihenfolge Ihrer Präferenz, beginnend mit 1 bis 8

(Schwer-) Behinderte

Beschäftigte mit Migrationshintergrund

Weibliche Beschäftigte

Ältere Beschäftigte

Gering Qualifizierte (Un- und Angelernte)

Beschäftigte mit kleinen Kindern

Beschäftigte, die Angehörige pflegen

Sonstige Beschäftigte oder Beschäftigtengruppen:

Bitte bewerten Sie mindestens 3 Arbeitnehmergruppen!

8. Welchen Stellenwert hat das Thema Chancengleichheit in Ihrem Unternehmen?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ist kein Thema
- Eher klein
- Mittel
- Eher groß
- Sehr groß

9. In welchen Bereichen sehen Sie Handlungsbedarf, um die Chancengleichheit in Ihrem Unternehmen zu erhöhen?

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Ich sehe keinen Handlungsbedarf.
- Ein neues Bewusstsein von Management, Personalverantwortlichen und allen Beschäftigten (Identifikation mit Chancengleichheit als Unternehmensziel, Überzeugungs- und Öffentlichkeitsarbeit, darauf abgestellte Marketingstrategien und Personalwerbung).
- Bewusste betriebliche Reaktion auf sozio-kulturelle Veränderungen und gesellschaftlichen Wertewandel als integrierter Bestandteil der Unternehmensphilosophie.
- Personalgewinnung, Nachwuchswerbung und Stellenbesetzung (z.B. geschlechtsneutrale Stellenausschreibung und Bewerberauswahl, darauf abgestellte Einstellungs- und Eignungstestverfahren sowie Informations-, Überzeugungs- und Schulungsarbeit für Führungskräfte).
- Weiterbildung und Personalentwicklungsplanung (z.B. bedarfs- und funktionsorientierte Weiterbildung in allen Bereichen, regelmäßige Personalentwicklungsgespräche, Umsetzung systematischer Personalentwicklung wie z.B. Potenzialanalyse, Personalentwicklungsanalysen, Assessmentcenter, Nachfolgeplanung), regelmäßige Gespräche zur Karriereplanung.
- Neue Arbeitsformen und Arbeitsabläufe (z.B. Implementierung von Gruppen- und Projektarbeit).
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf (z.B. Regelungen zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung auf allen Funktionsebenen, betriebliche Unterstützung von Kinderbetreuung, Regelungen zur Berufsunterbrechung und Unterstützung bei der Wiedereingliederung).
- Förderung partnerschaftlichen Verhaltens am Arbeitsplatz (z.B. Thematisierung, Information zu Mobbing, sexueller Belästigung, entsprechende Sanktionierung sowie Einrichtung von Zuständigkeiten bzw. Ansprech-/Beratungsstellen).
- Institutionalisierung der Aktivitäten zur Chancengleichheit (Einrichtung einer verantwortlichen Stabsstelle, Gesprächskreise für Fach- und Führungskräfte, Gestaltung von Betriebsvereinbarungen, Tarifverträgen und Arbeitsordnungen).
- Sonstige Bereiche: _____

Machbarkeitsstudie für die Projektidee „EQuality-Manager/in“

10. Welchen Stellenwert hat das Thema Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement in Ihrem Unternehmen?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ist kein Thema
- Eher klein
- Mittel
- Eher groß
- Sehr groß

11. Wie sichern und managen Sie die Qualität Ihrer Produkte und Dienstleistungen?

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Wir haben eine Qualitätspolitik, eine Vision oder ein Leitbild formuliert.
- Wir haben unsere Ziele festgelegt und überprüfen die Zielerreichung in festgelegten Abständen.
- Wir haben die qualitätsrelevanten Prozesse festgelegt und ggf. auch schriftlich dokumentiert.
- Wir überprüfen die Qualität unserer Produkte oder Dienstleistungen.
- Wir überprüfen die Qualität unserer Prozesse.
- Wir haben eine Fehlerkultur (Art und Weise, wie bei uns mit Fehlern, Fehlerrisiken und Fehlerfolgen umgegangen wird) und ein Fehlermanagement.
- Wir haben ein anerkanntes, aber nicht zertifiziertes Qualitätsmanagement-System
- Wir haben ein zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem.
- Sonstige einschlägige Aktivitäten:

11b. Wenn Sie ein anerkanntes (zertifiziertes) Qualitätsmanagementsystem haben: Nennen Sie bitte, um welches es sich handelt?

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

Block C: Chancengleichheit von Frauen und Männern im Betrieb

12. Aus welcher Warte sehen Sie das Thema "Chancengleichheit von Frauen und Männern" im Betrieb?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Das ist eher ein Thema für Politiker, für uns als Betrieb von keiner großen Bedeutung

Machbarkeitsstudie für die Projektidee „EQuality-Manager/in“

- Das Thema stellt sich für uns aus praktischen Erwägungen hinsichtlich unserer Außendarstellung gegenüber unseren Kundinnen und Kunden
- Wir sehen, dass wir ohne die zusätzliche Mobilisierung von Frauen absehbar in Kapazitätsengpässe hineingeraten werden
- Es ist für uns von praktischer Relevanz, da wichtige Teile unserer Belegschaft weiblich sind und wir feststellen, dass die Hürden für diese Mitarbeiterinnen groß sind, sich stärker beruflich zu engagieren

Bitte nur die Antwort auswählen, die am ehesten zutrifft.

13. Wie hoch ist der Anteil weiblicher Führungskräfte in Ihrem Unternehmen?

a. Auf der obersten Führungsebene (z. B. Geschäftsführung, Eigentümer, Vorstand, Filialleitung, Betriebsleitung):

Ca. _____ %

b. Und ggfs. auf weiteren Führungsebenen (z. B. Abteilungsleitung / Teamleitung, Personalleitung, Projektleitung):

Ca. _____ %

14. Gibt es in Ihrem Unternehmen Vereinbarungen oder freiwillige Initiativen zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern?

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Betriebliche Vereinbarungen
- Tarifliche Vereinbarungen
- Freiwillige Initiativen
- Nein, nichts davon

15. Welche der folgenden Fördermaßnahmen gibt es in Ihrem Unternehmen?

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Wir bieten gezielt Praktika für Schülerinnen oder Studentinnen an.
- Wir nehmen am „Girls' Day“ / „Boys' Day“ teil.
- Weibliche Beschäftigte werden gezielt beruflich gefördert.
- Auch Teilzeitkräfte haben bei uns die Möglichkeit zur betrieblichen Weiterbildung.
- Wir bieten flexible und familienfreundliche Modelle für die Arbeitszeit an.
- Wir bieten flexible Modelle für den Arbeitsort an (z.B. Homeoffice, Telearbeit).
- Wir unterstützen unsere Beschäftigten bei der Kinderbetreuung (finanziell, organisatorisch).
- Wir halten Kontakt zu Beschäftigten in der Elternzeit, um so auch den späteren Wiedereinstieg zu erleichtern.
- Wir bilden gezielt geschlechter-gemischte Teams.

Machbarkeitsstudie für die Projektidee „EQuality-Manager/in“

Es gibt bei uns eine klare personelle Zuständigkeit für das Thema Chancengleichheit.

Sonstige Fördermaßnahmen:

16. Was ist der Hauptgrund, weswegen Sie in die Verbesserung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in Ihrem Unternehmen investieren?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Wir benötigen mehr Frauen in Führungspositionen.
- Wir möchten den Frauenanteil an der Belegschaft erhöhen.
- Unsere Kunden erwarten Chancengleichheit und soziale Verantwortung von unserem Unternehmen.
- Mehr Chancengleichheit verbessert unsere Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit.
- Wir möchten erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Betrieb halten.
- Unser Unternehmen muss mit gesellschaftlichen Veränderungen Schritt halten.
- Anderer Hauptgrund: _____

17. Haben Sie sich mit Ihrem Unternehmen schon einmal einem Audit (z.B. „berufundfamilie“ der Hertie-Stiftung) unterzogen oder ein Qualitätssiegel (z.B. „Familienfreundlicher Arbeitgeber“ der Bertelsmann-Stiftung) oder Prädikat (z.B. TotalEQuality des TOTAL E-QUALITY Deutschland e.V. o.ä.) erworben?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

Ja
Nein

17b. Bitte geben Sie an, um welches Audit/Siegel/Prädikat usw. es sich handelt:

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein: _____

18. Welche Erfahrungen haben Sie damit gemacht?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Sehr gute
- Eher gute
- Eher schlechte
- Sehr schlechte

Block D: Qualitätsmanagement und die Integration von Chancengleichheit

Hinweis: Die Fragen 19 bis 21 bitte nur beantworten, wenn Sie ein zertifiziertes Qualitätsmanagement (QMS) haben oder ein solches anstreben.

19. Könnte eine systematische Integration von Chancengleichheit in Ihr bestehendes oder ein künftiges Qualitätsmanagement ein geeigneter Ansatz sein, Chancengleichheit in Ihrem Unternehmen zu sichern?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja
- Nein
- Weiß nicht

Erläuterung: Unser Projekt "EQuality" zielt auf eine Integration von Standards in Bezug auf Gleichstellung, Geschlechtergerechtigkeit und den Umgang mit Vielfalt in schon vorhandene Strukturen und Logiken des Qualitätsmanagements nach ISO 9000ff. Sie werden damit nachhaltig und zertifizierbar. EQuality geht über vorhandene Konzepte hinaus, die sich darauf beschränken, für die Problemstellung zu sensibilisieren und sich als „positive Verstärker“ zu verstehen. EQuality dagegen definiert Mindeststandards und unterzieht sie der externen Prüfung.

20a. Haben Sie Interesse, sich mit Ihrem Unternehmen an unserem Projekt "EQuality" zu beteiligen?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja
- Noch unklar
- Nein

Erläuterung: Eine Beteiligung kann in unterschiedlicher Form geschehen:

1. Interview/Gespräch mit Ihnen über die Tragfähig/Umsetzungschancen unseres Ansatzes.
2. Mit ca. 10 Unternehmen wird ein EQuality-Leitfaden im Rahmen eines geförderten Projekts entwickelt.
3. Der Leitfaden wird mit ca. 25 Unternehmen erprobt und validiert.

20b. Möchten Sie weiter über das Projekt "EQuality" informiert werden?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja
- Nein

21. Wenn Sie Interesse an einer Beteiligung haben oder von uns weiter informiert werden möchten, geben Sie hier bitte Ihre Kontaktdaten an:

a. Name, Vorname: _____

Machbarkeitsstudie für die Projektidee „EQuality-Manager/in“

b. Funktion: _____

c. Unternehmen: _____

d. Telefon: _____

e. E-Mail: _____

Block E: Unternehmensmerkmale

22. Wie viele Mitarbeiter/-innen hat Ihr Unternehmen?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Weniger als 10
- 10 bis unter 50
- 50 bis unter 250
- 250 und mehr

23. In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein: _____

24. In welchem Landkreis in Niedersachsen ist Ihr Unternehmen ansässig?

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein: _____

Sie sind nun am Ende der Umfrage angekommen.

Wenn Sie uns noch etwas z. B. zum Thema der Umfrage oder zur Befragung selbst mitteilen möchten, schreiben Sie bitte in das folgende Textfeld:

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Ihre gemachten Angaben sind hiermit anonym gespeichert.

Für weitere Fragen kontaktieren Sie gerne die QUBIC Beratergruppe.

Mit freundlichen Grüßen

Martin Buitkamp
Telefon 0511/1699888-6
befragung@qubic.eu
QUBIC Beratergruppe GmbH
Martha-Wissmann-Platz 3
30449 Hannover

7.2 Interviewleitfaden

- 1. Aus welchem Motiv heraus haben Sie sich für ein Interview bereitgefunden und was spricht Sie gegebenenfalls an der Idee ‚EQUALITY-Management‘ am stärksten an?** (*Potenziale hinsichtlich interner & externer Beziehungen, Synergien mit bereits verfolgten Strategien, Unterstützung für eigenes – intrinsisches – Anliegen, sonstiges*)
- 2. Haben Sie bereits Erfahrung mit einem der Siegel /Wettbewerbe zum Thema Vereinbarkeit bzw. Familienfreundlichkeit gemacht oder haben Sie Gender Trainings / vergleichbare themenbezogene Beratungsdienstleistungen in Anspruch genommen und welche Erfahrungen haben Sie damit gemacht?**
Was würde Sie motivieren, sich auch und ggfs. zusätzlich mit einem Konzept wie EQUALITY Management auseinanderzusetzen, d. h. gleichstellungsrelevante Standards in ein QM-System zu integrieren?
Falls noch keine diesbezüglichen Erfahrungen vorliegen, warum könnte EQUALITY Management dennoch eine Option sein?
- 3. Wo sähen Sie Chancen oder Risiken für Ihre eigene Organisation bezüglich der Integration von EQUALITY-Management mit einem allgemeinen betrieblichen-/organisatorischen QMS?** (*praktische Anwendung, Interessenkonflikte & Widerstände, mögliche Kosten, faktisches Fehlen eines expliziten QM-Systems*) **Unter welchen Voraussetzungen ließen sich die entsprechenden Bedenken reduzieren /überwinden? Welche (konkreten) Angebote wären erforderlich, welche Themen vordringlich? Welches Alleinstellungsmerkmal müsste es bieten bzw. welchen spezifischen Mehrwert gegenüber den o.a. Siegeln/Wettbewerben?** (*Exklusivität einer Marke/Imagegewinn? Entideologisierung des ‚Frauenthemas‘? Kein Zertifizierungszwang? Kosten? Einstieg in bzw. gute Integration in QM allgemein? Einstieg in Corporate Social Responsibility Aktivitäten?, ...*)
- 4. EQUALITY Management ist als mehrstufiges Entwicklungsprojekt angelegt. Könnten Sie sich vorstellen, an einer Pilotphase mitzuwirken, in der gezielt MitarbeiterInnen aus Betrieben im Rahmen von Workshops geschult werden, angepasste Ansätze zur Herstellung von Chancengleichheit zu entwickeln und diese auch mittel- bis langfristig in QM zu integrieren? Welchen Voraussetzungen müssten aus Ihrer Sicht gewährleistet sein?** (*direkte Kosten, zeitlich-personeller Aufwand, Bedarfsgerechtigkeit – Bedarfsabfrage, ...*).
- 5. Dürfen wir Sie gegebenenfalls auf einen ‚Letter of Intent‘ für die Vorbereitung der zweiten Phase ansprechen?**

Zusatzfragen, falls zeitlich passend

Machbarkeitsstudie für die Projektidee „EQuality-Manager/in“

6. Würden Sie sich für ein Konzept EQUALITY-Management eher entscheiden, wenn als einzel-betrieblich /-organisatorischer Ansatz ausgestaltet oder wenn mit einer regional- /lokal-politischen Komponente versehen (Netzwerk, ‚Marke‘ – z.B. analog ‚FamiSiegel‘, Wedemark, EQUAL InOWL, Metropolregion Rhein_Neckar, etc.)?
7. Verschiedene Studie, vorwiegend (aber nicht ausschließlich) in Zusammenarbeit mit großen, international agierenden Konzernen, kamen zu dem Ergebnis, dass sowohl die Erhöhung des Anteils weiblicher Führungskräfte und der Einsatz gemischtgeschlechtlicher Teams (Anti-Segregation horizontal & vertikal) als auch betriebliche Maßnahmen zur Erleichterung der Vereinbarkeit von Privatleben (Familie) und Beruf sich für die Betriebe wirtschaftlich rechnen. (Falls unverständlich: präzisieren – Frauen in Führungspositionen, Frauen in MINT oder gewerblich-technische Bereichen)
Halten Sie solche Ergebnisse für übertragbar auf ihren Betrieb / ihre Einrichtung – warum bzw. warum nicht? Und wenn ja, betrachten Sie diese Übertragbarkeit generell als für vergleichbare Betriebe machbar? Wo würden Sie die Hauptprobleme erwarten?

7.3 Liste der befragten Unternehmen

- Stadtverwaltung Salzgitter
- Mahr GmbH, Göttingen
- pro beruf GmbH, Hannover
- ATS Elektronik GmbH, Wunstorf
- 42 GmbH, Langenhagen
- Gundlach GmbH & Co. KG Bauträger, Hannover
- Niedersächsisches Staatstheater Hannover GmbH, Hannover
- Windwärts Energie GmbH, Hannover

7.4 Liste der ExpertInnen

Persönliche, leitfadengestützte Interviews:

- Angelika Becker, Leiterin der Koordinierungsstelle Frau und Wirtschaft Cuxhaven
- Irene Stratmann, Leiterin der Koordinierungsstelle Frau und Beruf Region Hannover
- Ina Langanke, Koordinierungsstelle Frauenförderung in der privaten Wirtschaft - Stadt Göttingen

Weiterhin wurden telefonische Kurzinterviews mit allen übrigen Leiterinnen der niedersächsischen Koordinierungsstellen, außer Goslar und Nordhorn, geführt.

Machbarkeitsstudie für die Projektidee „EQuality-Manager/in“

Raum für Notizen

