



STUDIE

"Rekrutierung von weiblichen Fachkräften im technischen-naturwissenschaftlichen Bereich – Herausforderungen und Best Practices"

Autorin: Dr.ⁱⁿ Martina A. Friedl im Auftrag der AK Wien

Dezember 2017

Autorin:

Dr.ⁱⁿ Martina Angela Friedl

Im Auftrag von:

Arbeiterkammer Wien (Abteilung Frauen und Familie)

Grafische Gestaltung:

Christine Ziegelböck

Lektorat:

Rita Probstmeier, MSc

ISBN 978-3-7063-0726-0

Inhaltsverzeichnis

AUF EINEN BLICK	4
EINLEITUNG	5
AUSGANGSLAGE	5
ZIELSETZUNG	6
ERGEBNISSE	6
ZIELE	7
HINDERNISSE UND MAßNAHMEN ENTLANG WICHTIGER STATIONEN EINER BERUFSBIOGRAPHIE	9
ERSTE STATION: BERUFS- UND AUSBILDUNGSWAHL	9
ZWEITE STATION: BEWERBUNG BZW. DIE ENTSCHEIDUNG, IM ERLERNTEN BERUF AUCH ZU ARBEITEN	10
DRITTE STATION: RECRUITING UND EINSTIEG	12
VIERTE STATION: VERBLEIB UND ENTWICKLUNG	14
WAHRGENOMMENE TRENDS	16
WIE WEITER – GEDANKEN ZUM THEMA UMSETZUNG	16
ANHANG 1: METHODIK	18
ANHANG 2: IN DER BEFRAGUNG FORMULIERTE EMPFEHLUNGEN (ZITATE)	19
ANHANG 3: ERGEBNISSE DER DIALOG-VERANSTALTUNG DER AK WIEN AM 17. NOVEMBER 2017	21

Auf einen Blick

Im Sommer und Herbst 2017 hat Dr.ⁱⁿ Martina Angela Friedl für die AK Wien eine Reihe von international tätigen Unternehmen in Österreich und 5 Expertinnen zum Thema Frauen in technischen-naturwissenschaftlichen Berufen befragt. Die Ergebnisse sind:

Der Frauenanteil ist Thema, den Unternehmen geht es aber zu langsam vorwärts. Mit Ausnahme der Pharmaindustrie, wo der Anteil der Technikerinnen schon nahe an der 50-Prozent-Marke liegt, zeigten die Unternehmensvertreterinnen Ungeduld bis hin zu Frustration bezüglich der erzielten Fortschritte.

Ja zur Erhöhung des Frauenanteils, aber nicht alle Unternehmen legen sich messbar fest. Vom Bekenntnis zu „mehr Frauen“ bis hin zu mit Kennzahlen hinterlegten Zielen inkl. Controlling der Kennzahlen war die ganze Bandbreite an Zielen vorzufinden.

Vorurteile müssen auf verschiedenen Ebenen abgebaut werden. Neben jungen Frauen und Mädchen selbst sind auch speziell deren Eltern mit Vorurteilen gegenüber Frauen in „Männerberufen“ behaftet. Dagegen werden Maßnahmen eingesetzt wie Testimonials in Schulen und Universitäten und die Teilnahme am „Tag der Lehre“ u.Ä.

Unternehmen sprechen Frauen anders an. Männer und Frauen reagieren unterschiedlich auf die sprachliche und optische Gestaltung von Stellenausschreibungen. Ein Großteil der befragten Unternehmen arbeitet daher intensiv an deren Optimierung für Frauen in Anzeigen und auf Homepages. Außerdem ist persönlicher Kontakt zu potenziellen Bewerberinnen ein wichtiger Erfolgsfaktor.

Beim Bewerben stapeln Frauen tief – Unternehmen versuchen, das auszugleichen. Frauen werden im Bewerbungsprozess als zurückhaltender erlebt und sind oft (unbewusster) Diskriminierung ausgesetzt. Maßnahmen dagegen wirken allerdings nur, wenn die Personalabteilung den strukturierten Einstellungsprozess begleitet.

Technische Berufe sollen auch langfristig interessant bleiben – gerade für junge Mütter, Stichwort Drehtüreffekt. Frauen würden zwar langfristig im Unternehmen bleiben, aber – speziell nach dem ersten Kind – in technische Randbereiche und koordinierende Rollen abwandern, die sich leichter mit Teilzeitarbeit vereinbaren lassen. Die befragten Unternehmen investieren viel in das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Einen weiteren Schwerpunkt bilden Karenzmanagement und Personalentwicklungsmaßnahmen. Zusätzlich wird eine männlich geprägte Organisationskultur als Risikofaktor für das Ausscheiden von Frauen aus technischen Berufsfeldern genannt. Hier tut sich ein weites Feld für zukünftige Maßnahmen auf.

Einleitung

Ausgangslage

Grundsätzlich sind Personen mit einem Ausbildungshintergrund im technischen-naturwissenschaftlichen Bereich in vielen Unternehmen höchst willkommen („Stichwort TechnikerInnenmangel“). Dieser Mangel an Fachkräften mit technischer-naturwissenschaftlicher Ausbildung lädt Unternehmen verstärkt dazu ein, nicht nur nach männlichen Bewerbern Ausschau zu halten, sondern auch Technikerinnen mehr Chancen einzuräumen. Außerdem ist mehr Diversität in der eigenen Belegschaft mittlerweile vielen Unternehmen ein Anliegen (Stichwort: Innovationsfähigkeit).

Trotzdem findet man die paradoxe Situation vor, dass Frauen noch immer zögern, sich für eine technische Ausbildung zu entscheiden. Tun sie es dennoch, berichten sie von Schwierigkeiten beim Berufseinstieg (z.B. suchen sie länger oder sie haben den Eindruck, dass eigentlich Männer mit derselben Qualifikation gesucht werden) und ihre Karrieren verlaufen weniger steil als bei ihren männlichen Pendanten. Zudem geben viele Frauen ihren technischen Beruf nach einiger Zeit wieder auf: Es kommt zum sogenannten „Drehtüreffekt“, sodass sich der Anteil an Frauen in diesem Bereich nur langsam erhöht.

Paradoxe Ist-Situation

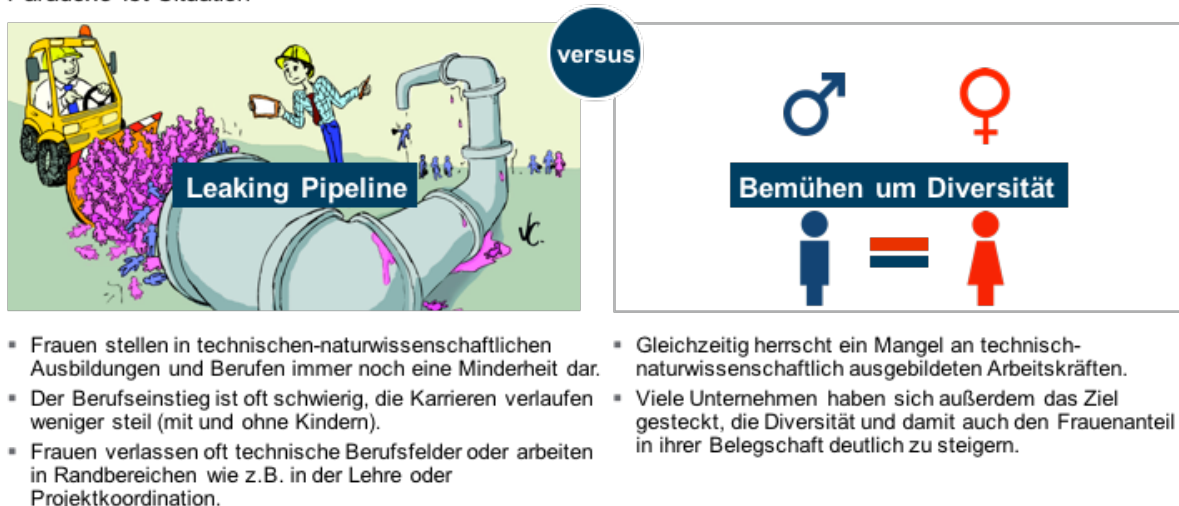


Abb. 1: Ausgangslage – Leaking Pipeline versus Bemühen um Diversität

Ein Bild, das immer wieder zur Beschreibung dieser Ausgangssituation verwendet wird, ist das der „Leaking Pipeline“, also einer Pipeline, die Löcher hat (vgl. Abb. 1). Zwar wählen mittlerweile immer mehr Frauen Fachausbildungen (von der Lehre bis zum Universitätsstudium). Aber an wichtigen Stellen der Berufsbiographie – von der Ausbildungswahl, über Bewerbung und Einstieg bis zum Verbleib – gehen Frauen für

technische-naturwissenschaftliche Laufbahnen verloren. Sie entscheiden sich gleich zu Beginn für andere Berufsausbildungen, steigen später um (z.B. ziehen sie sich in Randbereiche wie die Ausbildung oder die Projektkoordination zurück) oder ganz aus dem Berufsleben aus.

Zielsetzung

Um mehr Klarheit in die Hintergründe dafür zu bringen, ist Dr.ⁱⁿ Martina Angela Friedl für die Arbeiterkammer Wien im Sommer und Herbst 2017 mit einer Reihe von namhaften Unternehmen und Expertinnen zum Thema in Österreich in Dialog getreten. Das Ziel war,

- die aktuellen Herausforderungen von Unternehmen zu diesem Thema festzustellen und zu beschreiben,
- Best Practices (also vorhandene Musterbeispiele) zu analysieren und schriftlich festzuhalten, um andere Unternehmen dadurch zu inspirieren,
- Empfehlungen für Unternehmen abzuleiten und so
- zur Bewusstseinsbildung in den Unternehmen beizutragen.

Ergebnisse

Auf Basis eines fixen Fragebogens¹ hat Dr.ⁱⁿ Martina Angela Friedl in den Interviews die jeweiligen HR-Ziele der Befragten bzw. der von ihnen repräsentierten Unternehmen thematisiert. Zusätzlich hat sie Hindernisse und Ansatzpunkte erhoben, die an wichtigen Stationen einer Berufsbiographie wahrgenommen werden, und die Erfahrungen im Umgang damit erfasst (vgl. Abb. 2).

¹ Eine Übersicht über die gestellten Fragen findet sich im Anhang.

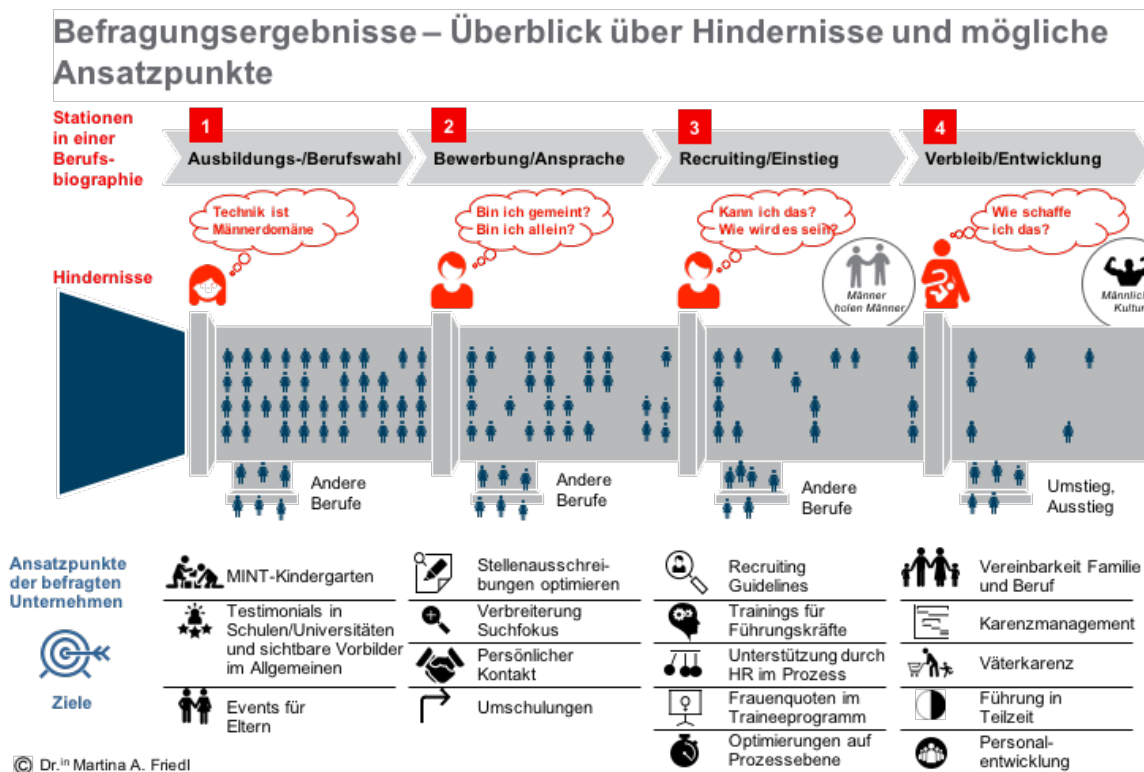


Abb. 2: Befragungsergebnisse – Überblick über Hindernisse und mögliche Ansatzpunkte

Ziele

Der Frauenanteil ist Thema, den Unternehmen geht es aber zu langsam vorwärts

In den meisten befragten Unternehmen ist „Rekrutierung von Frauen für technisch-naturwissenschaftliche Berufe“ nicht nur ein Thema, sondern auch Chefsache. Speziell weibliche Vorstände und Geschäftsführerinnen machen sich häufig dafür stark. Dabei sind Frauen nicht nur aus dem Grund erwünscht, dass derzeit ein Mangel an technisch ausgebildetem Personal herrscht. Unternehmen sehen durch die „Diversity-Brille“ und erhoffen sich von einem höheren Frauenanteil auch mehr Innovationskraft im eigenen Hause. Dagegen spielen Fairness oder die Veränderung der Kultur im Team durch Frauen als Beweggrund nur in einzelnen Fällen eine Rolle.

Operativ treiben das Thema dann meist HR-Verantwortliche, Diversity- oder Gleichstellungsbeauftragte voran und es beschäftigen sich auch Lehrlingsverantwortliche damit. Zusätzlich gibt es in einigen Unternehmen auch speziell eingerichtete Arbeitsgruppen, die sich mit Teilaspekten des Themas befassen.

Trotz dieser vielfältigen und intensiven Bemühungen sind die meisten Angesprochenen mit dem Ergebnis unzufrieden: Ihrer Meinung nach geht die Veränderung in zu kleinen Schritten voran. Es ist eine gewisse Müdigkeit, vielleicht sogar Frustration auf diesem Gebiet festzustellen. Die einzige Ausnahme in der Befragung stellte die Pharmaindustrie dar, in welcher der Frauenanteil auch in technischen Feldern sehr nahe an den 50 Prozent liegt und es auch genügend weibliche Bewerber gibt. Hier scheint die kritische Masse schon erreicht zu sein, der Weg dorthin ist offenbar aber oft sehr mühsam.

Ja zur Erhöhung des Frauenanteils, aber nicht alle Unternehmen legen sich messbar fest

Allgemein ist das übergreifende Ziel „Rekrutierung von Frauen für technische-naturwissenschaftliche Berufe“ also weitgehend akzeptiert und es gehört zum „guten Ton“, Ziele zum Frauenanteil zu haben – vielleicht sogar mehr als den dann tatsächlichen Frauenanteil selbst. Schwieriger wird es beim Festlegen konkreter quantitativer Einzelziele. Dazu findet sich in den befragten Unternehmen eine große Bandbreite.

Darüber hinaus beobachteten die Befragten immer wieder eine gewisse Vorsicht bei der Formulierung von Forderungen und Zielen in diesem Bereich. Ziele dürften nicht allzu laut ausgesprochen werden. Sie müssten (im Wortlaut einer Interviewpartnerin) „charmant“ vorgetragen werden, vielleicht, um Traditionalisten nicht zu sehr zu verstören.

Im Allgemeinen lassen sich die Ziele der Unternehmen zum Frauenanteil in drei Kategorien einteilen:

- **Allgemeine „weiche“ Ziele** wie das Bekenntnis zu „mehr Frauen“: Verschwommene Ziele führen jedoch auch immer zu verschwommenen Ergebnissen, wenn überhaupt.
- **Konkrete, messbare Ziele ohne Controlling und Konsequenz:** In diesem Fall ist es relativ einfach festzustellen, ob ein Ziel erreicht wurde oder nicht. Da das Nichterreichen jedoch keine schmerzhaften Einschnitte irgendeiner Art mit sich bringt, haben diese nicht immer die Priorität, die ihnen zustehen würde.
- **Konkrete, messbare Ziele mit Controlling und konkreten Auswirkungen (z.B. auf zuzuteilende Budgets):** Diese Art von Zielen bewirken am ehesten Veränderungen. Beispielsweise kann die Vergabe eines Projektbudgets an die Zahl weiblicher Projektleiter geknüpft sein. Möglich ist diese Art von Zielcontrolling am ehesten dann, wenn öffentliche Auftraggeber die Hand im Spiel haben und solche Vorgaben machen können.

Hindernisse und Maßnahmen entlang wichtiger Stationen einer Berufsbiographie

Erste Station: Berufs- und Ausbildungswahl

Vorurteile müssen auf verschiedenen Ebenen abgebaut werden

Schon sehr früh entscheidet sich, ob Mädchen und junge Frauen technische-naturwissenschaftliche Ausbildungen als prinzipielle Möglichkeit für den eigenen beruflichen Weg ansehen oder ausschließen. Vielfach erleben die befragten Unternehmen noch erhebliche Vorbehalte bei den Frauen selbst. „Technik ist Männersache“, lautet das weit verbreitete Vorurteil. Wenn es um Lehrberufe geht, kommen Ansichten wie „Technische Berufe sind schmutzig, laut, körperlich anstrengend und damit völlig ungeeignet für Frauen“ hinzu. Bei der Überwindung dieser Vorurteile geht es allerdings nicht nur um die Mädchen und jungen Frauen selbst, sondern auch um deren Umfeld (z.B. Familie, LehrerInnen). Auch hier muss Überzeugungsarbeit geleistet werden.

In der Befragung hat Dr.ⁱⁿ Martina Angela Friedl auch für diese frühe Phase Ansatzpunkte der Unternehmen identifiziert:

„MINT-Kindergarten“: Eines der befragten Unternehmen hat den frühestmöglichen Zeitpunkt gewählt, um Mädchen und Buben gleichermaßen an die sogenannten MINT-Fächer (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft, Technik) heranzuführen, und ein eigenes Konzept für den betriebseigenen Kindergarten erarbeitet.

Testimonials in Schulen und Universitäten sowie sichtbare Vorbilder im Allgemeinen: Alle befragten Unternehmen binden ihre weibliche Belegschaft im technischen-naturwissenschaftlichen Bereich bewusst in Aktionen des Bewerberinnen-Marketings ein. Dazu erscheinen weibliche Lehrlinge bei „Girls Days“ und am „Tag der Lehre“ in den Unternehmen und sie begleiten HR-Verantwortliche in Schulen. Absolventinnen von Fachhochschulen und Universitäten spielen ihrerseits eine Rolle im Hochschulmarketing. Auch weibliche Führungskräfte und Vorstände können einen positiven Effekt auf künftige Bewerberinnen haben, zumal wenn sie geschickt in die Kommunikationsmaßnahmen eingebaut sind. Zu vermeiden ist jedoch, dass die wenigen Frauen in Unternehmen über die Maßen mit Recruitingaktivitäten belastet werden.

Events für Eltern: Eltern haben oft erheblichen Einfluss auf die Ausbildungswahl von jungen Frauen oder Mädchen. In den Interviews wurde deutlich, dass Mütter oft noch kritischer gegenüber technischen Ausbildungen für Töchter eingestellt sind als Väter. Deshalb treten einige Unternehmen gezielt mit Eltern (und hier wiederum speziell mit Müttern) potenzieller junger Bewerberinnen in Kontakt, um Vorurteile beispielsweise durch Betriebsführungen und Dialogveranstaltungen abzubauen.

Zweite Station: Bewerbung bzw. die Entscheidung, im erlernten Beruf auch zu arbeiten

Wenn es darum geht, Frauen anzusprechen, lassen sich Unternehmen etwas einfallen

Frauen und Männer reagieren unterschiedlich auf die optische und sprachliche Gestaltung von Stellenausschreibungen. Frauen scheinen sich im Vorfeld einer Bewerbung oft zu fragen, ob das Unternehmen ernsthaft an der Einstellung weiblicher Bewerber interessiert ist („Bin ich gemeint“?). Außerdem spielt es für Frauen beim Berufseinstieg auch eine große Rolle, ob sie im Unternehmen die einzige Frau – also Pionierin in einer Männerdomäne – sein werden oder ob es schon andere Frauen im Unternehmen gibt, die ähnliche Wege gegangen sind („Bin ich allein“?).

An dieser Stelle besteht ein großes Risiko, dass Frauen andere berufliche Wege als technische-naturwissenschaftliche einschlagen. Die befragten Unternehmen steuern mit einer Vielzahl von Maßnahmen gegen:

Optimierung von Stellenausschreibungen:

Da Frauen auf Stellensuche nicht grundsätzlich auf dieselben Reize ansprechen wie Männer (vgl. Abbildung 3), optimieren Unternehmen Stellenbeschreibungen bzw. -ausschreibungen dahingehend, dass sich Frauen von ihnen angesprochen fühlen (können). So werden Berufe in einem Zuge in der männlichen und der weiblichen Form bezeichnet (z.B. „Bauingenieur/Bauingenieurin“). Zusätzlich enthält die Ausschreibung den Satz „Wir freuen uns speziell über Bewerbungen von Frauen“. Wort- und Bildauswahl werden auch auf den Homepages angepasst: So sind Frauen entsprechend ihrem Anteil im Unternehmen auf Fotos abgebildet, eines der befragten Unternehmen achtet darauf, Frauen nur in aktiven Rollen zu zeigen. Mehrere Befragte lassen Veröffentlichungen, die Bewerberinnen ansprechen sollen, vorab von Frauen probelesen und bessern anhand des Feedbacks nach.²

² Weitere Ideen hierzu finden sich in Anhang 3.

Männliche Eigenschaften	Neutrale Eigenschaften	Weibliche Eigenschaften
▪ Analytisch denkend ▪ Effizient ▪ Entscheidungsfreudig ▪ Kompetent ▪ Nervenstark ▪ Selbstsicher ▪ Selbstständig ▪ Überzeugend ▪ Vorausschauend ▪ Zielorientiert	▪ Aktiv ▪ Belastbar ▪ Ergebnisorientiert ▪ Ganzheitlich denkend ▪ Intelligent ▪ Kritisch ▪ Lernfähig ▪ Motivierend ▪ Sprachgewandt ▪ Zuverlässig	▪ Anspruchsvoll ▪ Ausgeglichen ▪ Geschickt im Umgang mit Menschen ▪ Kontaktfreudig ▪ Kooperativ ▪ Kreativ ▪ Offen ▪ Sozial orientiert ▪ Spontan ▪ Vermittelnd

Abb. 3: Männliche/weibliche/neutrale Eigenschaften nach Julia Brandl³

Allerdings lässt sich aktuell die Wirksamkeit einzelner Maßnahmen nur schwer beurteilen, denn es bewerben sich aktuell insgesamt weniger Personen auf eine Stelle mit technischen-naturwissenschaftlichen Anforderungen als noch vor einigen Jahren. Hier spielt sowohl die demografische Entwicklung (nach der es insgesamt weniger junge Leute gibt) als auch das Wirtschaftswachstum mit seinen vielfältigeren Möglichkeiten eine Rolle. Hinzu kommt etwa, ob und wie sehr das Unternehmen bzw. die Branche aktuell als besonders innovativ angesehen wird und welche anderen Unternehmen im Umfeld gerade wie stark Personal suchen. Grundsätzlich lässt sich aber festhalten, dass eine professionelle Stellenausschreibung zunehmend zu einem Hygienefaktor wird, bei dem es auch darum geht, einen positiven Gesamteindruck im Sinne des Employer Branding zu hinterlassen.

Für Führungspositionen und andere spezialisierte Funktionen wird auch über Personalberatungsfirmen („Headhunter“) nach geeigneten Bewerberinnen gesucht. Hier geben einige der befragten Unternehmen konkrete Frauenquoten vor, z.B. mindestens drei Frauen auf der ersten Vorschlagsliste. Nicht alle Headhunter nehmen solche Aufträge an.

Verbreiterung des Suchfokus:

Um die Zielgruppe der potenziellen Mitarbeiterinnen zu vergrößern, haben einige Unternehmen ganz bewusst ihr Suchfeld erweitert. Statt nur nach Absolventinnen der Technischen Informatik suchen sie auch nach Absolventinnen der Bioinformatik. Mehr Frauen als im Bereich Elektrotechnik oder Verfahrenstechnik finden sich außerdem in Medizintechnik, Lebensmitteltechnologie, Biotechnologie oder Kunststofftechnik. Sie alle haben eine solide technische Ausbildung, die sich durch gezielte Trainingsmaßnahmen für die jeweiligen Bedürfnisse der Unternehmen erweitern lässt.

³ Julia Brandl: Die Macht der Worte Stellenanzeigen als Instrument zur Diversitätsförderung (Austrian Management Review, 2015)

Persönlicher Kontakt:

Um die oben beschriebenen Vorbehalte von Frauen gegenüber einem Berufseinstieg im technischen-naturwissenschaftlichen Feld zu überwinden, ist der direkte, persönliche Kontakt zwischen Unternehmen und Bewerberinnen enorm wichtig.

Einige Unternehmen gehen aktiv auf potenzielle Mitarbeiterinnen zu, beispielsweise auf

- Studentinnen mit Praktika, Stipendien, Summer Schools, Karrieremessen, FIT-Programm;
- Absolventinnen mit dem Career Center der Universitäten, Unternehmensführungen;
- Expertinnen mit Headhuntern, denen eine Frauenquote von 50 Prozent für die engere Auswahl vorgegeben wird (manche Headhunter lehnen solche Aufträge ab), mit direkter Ansprache auf Fachmessen, mit der Möglichkeit, das Team kennenzulernen;
- Schülerinnen mit „Girls Days“, dem „Tag der Lehre“, Aktivitäten mit Testimonials in Schulen, Firmenevents mit Programm für Mütter und Väter

Umschulungen:

Und lassen sich schließlich keine oder zu wenige geeignete Bewerberinnen auf dem Arbeitsmarkt finden, so bleibt immer noch die Möglichkeit, in den eigenen Reihen diejenigen zu identifizieren, die durch eine Umschulung eine technische Qualifikation erlangen können. In der Befragung wurde dazu eine Ausbildungsinitiative für Hilfsarbeiterinnen genannt, die durch solche Maßnahmen zu Facharbeiterinnen weiterentwickelt werden sollen.

Dritte Station: Recruiting und Einstieg

Beim Bewerben stapeln Frauen häufig tief und begegnen vielfältigen Vorurteilen – dadurch wird faires Recruiting zur Herausforderung

Die (unbewusste) Voreingenommenheit, die Frauen diskriminiert, ist sehr schwer zu überwinden. In internationalen Orchestern spielen erst mehr Frauen, seit das Vorspielen auf den Instrumenten hinter einem Vorhang stattfindet und dadurch Geschlecht und Herkunft bis zur Entscheidung verborgen bleiben.

Iris Bohnet (Harvard)

Dass Frauen im Recruitingprozess oft nicht durchdringen, hat nicht nur mit Vorurteilen auf der anderen Seite zu tun. Es liegt auch darin begründet, dass sie sich anders bewerben als Männer: So sind Frauen selektiver. Sie bewerben sich also nicht für fünf oder mehr Stellen gleichzeitig, sondern entscheiden sich für ein Unternehmen, schicken ihre Bewerbung dorthin und warten ab, was passiert. Außerdem sind Frauen weniger initiativ: Sie bewerben sich lieber auf Stellenausschreibungen hin, als ins kalte Wasser zu springen, oder sogar erst dann, wenn ein Mitglied des Unternehmens sie dazu ermuntert hat.

Auch im Vorstellungsgespräch beschreiben die befragten Unternehmen geschlechtsspezifische Unterschiede: Bewerberinnen werden als zurückhaltender bis schüchtern oder sogar selbstkritisch erlebt, wenn sie nach ihren Stärken gefragt werden. Immer wieder scheint hier die Frage „Kann ich das?“ durch ihre Köpfe zu geistern. Eine Interviewpartnerin bezeichnete Bewerberinnen – nicht nur anerkennend – als „wahnsinnig ehrlich“. Man nimmt Frauen außerdem als weniger klar und weniger fokussiert wahr.

Auch mit ihren überwiegend niedrigeren bzw. kurzfristigeren Karrierezielen („wenn Führung, dann nur auf den unteren Ebenen als Service für das Team“; „erst mal ist nur der nächste Schritt interessant“) tun sich Hochschulabsolventinnen schwer, bei den Entscheidern Begeisterung zu wecken. Dagegen stellen ihre männlichen Kollegen gleich einmal die Forderung in den Raum, möglichst schnell zum CEO befördert zu werden. Letzteres mag zwar das eine oder andere Schmunzeln auslösen, es vermittelt aber auch Engagiertheit und Entschlossenheit und wird daher oft positiv wahrgenommen.

Noch etwas trägt dazu bei, dass Frauen in Bewerbungsprozessen oft als zögerlich erlebt werden: Sie fragen sich oft, wie die Stelle genau sein wird, was dort im Detail auf sie zukommt. Dies teilt sich dem Interviewenden auch unausgesprochen mit. Hier brauchen Frauen jedoch mehr Information und wollen dann im Detail darüber nachdenken, während Männer tendenziell eher unbekümmert auf neue Aufgaben zugehen.

Ausnahmen davon finden sich einerseits bei der Lehre: Hier werden Bewerberinnen, die sich anscheinend sehr gut überlegt haben, warum sie einen technischen Lehrberuf ergreifen wollen, als fokussierter und zielstrebig erlebt als ihre männlichen Mitbewerber. Folgerichtig würden sie dann auch so gut wie immer die entsprechende Stelle erhalten. Andererseits berichtet die Pharmaindustrie, dass Frauen dort, wo bereits viele andere Frauen im technischen Bereich arbeiten, nicht als zurückhaltender oder zögerlicher wahrgenommen werden.

Damit Bewerberinnen trotz dieser unterschiedlichen Ausgangssituation nicht einfach schlechter abschneiden, unterstützen Unternehmen ihre RecruiterInnen und Führungskräfte auf unterschiedlichen Ebenen:

Recruiting-Guidelines und Trainings: Die befragten Unternehmen erarbeiten Guidelines, die auf die oben erwähnten Unterschiede im Verhalten von männlichen und weiblichen Bewerbern hinweisen, und verteilen sie an ihre MitarbeiterInnen. Zusätzlich gibt es Initiativen, die EntscheiderInnen zu schulen, damit sie eigene Vorurteile reflektiert haben und insgesamt professioneller in solchen Prozessen agieren.

Unterstützung durch HR im Prozess: Eine wichtige Rolle spielen in fast allen befragten Unternehmen HR- bzw. Recruitingverantwortliche. Sie wachen darüber, dass Frauen im Prozess mehr bzw. die richtige Aufmerksamkeit erhalten, und erinnern Führungskräfte immer wieder an das strategische Ziel „Diversität in der Belegschaft steigern“. In den

Gesprächen wurde immer wieder betont, dass es nicht bei einer einmaligen Erinnerung bleibt. Vielfach ist es erforderlich, ständig am Thema dran zu bleiben.

Frauenquoten in Traineeprogrammen: Auf Frauenquoten setzen die befragten Unternehmen nur in Traineeprogrammen. Aber dadurch erhöht sich die Chance auf mehr Frauen in einem festen Anstellungsverhältnis.

Optimierungen auf der Prozessebene: Einige Initiativen der Unternehmen betreffen Veränderungen auf der Prozessebene. Im Sinne des oben angeführten Orchester-Beispiels gestalten sie so den Prozess fairer, ohne auf die Reflektiertheit der EntscheiderInnen angewiesen zu sein. Beispielsweise wird grundsätzlich jede Bewerberin mit einer technischen Qualifikation eingeladen, während man unter den männlichen Bewerbern eine Auswahl trifft. Oder es muss jede Neueinstellung eines Mannes begründet werden. Als Idee, die aber erst noch umzusetzen wäre, nannte eine Befragte: Frauen sollten bezüglich der Bekleidung einer höheren Position nicht gefragt, sondern einfach dafür nominiert werden. Voraussetzung dafür wäre, dass die Betreffende vorab in einem MitarbeiterInnengespräch ihre Karrierewünsche bekannt gegeben hat.

All diese Maßnahmen greifen jedoch nur dann, wenn Recruitingprozesse strukturiert nach den Vorgaben und in Zusammenarbeit mit den HR-Abteilungen erfolgen. Im Unternehmensalltag jedoch kommt es bei der Besetzung von Stellen vielfach gar nicht zur Ausschreibung, weil Mitarbeiter geeignete Kandidaten empfehlen. Sehr oft treten dabei Männer für andere Männer ein, weshalb Frauen abermals nicht zum Zuge kommen.

Vierte Station: Verbleib und Entwicklung

Technische Berufe sollen auch langfristig interessant bleiben – gerade für junge Mütter

Ein wichtiger Einschnitt in der Berufsbiographie von Frauen ist die Geburt des ersten Kindes. Zwar verlassen junge Mütter die befragten Unternehmen nicht grundsätzlich. Aber viele trauen sich ihren ursprünglichen Job nach der Karenz nicht mehr zu („Wie schaffe ich das?“) und wechseln in sogenannte „Innendienstpositionen“. Diese lassen sich oft leichter mit Teilzeitregelungen vereinbaren, erfordern meist weniger Dienstreisen, sind aber karrieretechnisch ein Nebengleis. Beispielsweise leitet dann eine Bauingenieurin nicht mehr das Projekt vor Ort auf der Baustelle, sondern schreibt die Projektpläne für jemanden, der vor Ort die Verantwortung trägt. Oder eine Frau im technischen IT-Vertrieb verhandelt nicht mehr die Aufträge mit potenziellen KundInnen, sondern schreibt die Angebote für jemanden, der im Außendienst unterwegs ist.

Bei körperlich schwerer, „schmutziger“ Arbeit jedoch kommt es auch vor, dass Frauen nach dem ersten Kind gar nicht mehr in den erlernten Beruf zurückkehren.

Zusätzliche Risikofaktoren für den Nichtverbleib von Frauen in technischen-naturwissenschaftlichen Berufen ist ein sehr niedriger Frauenanteil im Unternehmen und damit verbunden eine sehr männliche Organisationskultur sowie wenig Möglichkeiten für Teamarbeit. Das beginnt bei sehr einfachen Dingen wie sanitären Einrichtungen auch für Frauen, erstreckt sich dann aber auf komplexe kulturelle Fragen. Eine starke Präsenzkultur beispielsweise schließt Frauen häufig aus. Außerdem fühlen sich Frauen nicht wohl, wenn Teamevents immer bei Bier und Fußball stattfinden und ein rauer Umgangston herrscht.

In der Befragung tat sich zu dem Thema ein sehr breites Spektrum von Maßnahmen in der Praxis auf:

Vereinbarkeit von Familie und Beruf: Die Unternehmen tun viel für eine solche Vereinbarkeit. Sie betreiben einen eigenen Betriebskindergarten, bieten Teilzeitarbeit und flexible Arbeitszeiten an, ermöglichen Homeoffice und organisieren Kinderbetreuung in den Schulferien. Außerdem gibt es das Bestreben, „Vereinbarkeit“ zum Thema für Frauen *und* Männer zu machen.

Karenzmanagement: Viele der befragten Unternehmen haben sich Maßnahmen zum Umgang mit der Karenz überwiegend ihrer weiblichen Mitarbeiter überlegt. Man versucht früh, über die Karenzzeit zu sprechen und auch den Wiedereinstieg aktiv zu planen. Während der Karenz sind die Frauen (und auch die Männer) mit ihren Unternehmen in Kontakt. Teilweise gibt es spezielle Angebote zur Weiterbildung für Wiedereinsteigerinnen. In einem befragten Unternehmen wurde ein spezielles Senior-Talent-Programm entwickelt, das sich an potenzielle Wiedereinsteigerinnen richtet, die schon mehrere Jahre (bis zu zehn Jahre) in Karenz sind.

Väterkarenz: In Karenz gehen auch immer mehr Väter. Dies wird von den meisten befragten Unternehmen unterstützt. Die Väter werden regelmäßig als Role Models vor den Vorhang geholt. Allerdings beschränkt sich dieses Phänomen auf gut ausgebildete, urban geprägte Männer und die mit Abstand bei den Mitarbeitern beliebteste Karenzvariante ist aktuell die kürzest mögliche mit einer Dauer von zwei Monaten.

Führung in Teilzeit: Das Aufteilen einer Führungsposition auf zwei Personen wäre eine Maßnahme, die vielen Frauen zugutekommen würde. Viele der befragten Unternehmen denken darüber nach. Konkrete Modelle liegen aber noch nicht vor.

Personalentwicklung: Einige der befragten Unternehmen setzen gezielte Maßnahmen zur Personalentwicklung. So werden Netzwerke für Frauen (Mitarbeiterinnen) initiiert, Veranstaltungen für Mitarbeiterinnen organisiert oder Trainings und Coachings zu frauenspezifischen Themen abgehalten.

Allerdings sind klassische Frauenförderprogramme manchmal schwer umzusetzen: Technikerinnen und Naturwissenschaftlerinnen wehren sich gegen eine Betonung ihres

Frauseins. Sie wollen deswegen nicht „anders“ behandelt, sondern rein nach ihrer Leistung beurteilt werden. Zwei der befragten Unternehmen haben sich deswegen bewusst gegen ein Frauenförderprogramm entschieden und versuchen auf anderen Wegen, weibliche Talente im Unternehmen sichtbar zu machen.

Wahrgenommene Trends

Es lassen sich keine einheitlichen Entwicklungen erkennen

Bei den Aussichten ergibt die Befragung kein einheitliches Bild. Während manche Befragte meinen, es gebe insgesamt wenig Veränderungen, nur allgemein einen Fachkräftemangel, sehen einige einen Rückschritt zum klassischen Rollenbild der Frau: „Es wird insgesamt wieder schwieriger, Mädchen für technische Lehrberufe zu begeistern“, „Es gibt eine Ablehnung des Themas Feminismus. Junge Frauen sind gegen Quoten und wollen nicht gefördert werden“.

Andere wiederum stellen eine Entwicklung in die entgegengesetzte Richtung fest: „Die jungen Frauen (Generation Y) sind allgemein selbstbewusster. Die nehmen sich schon, was sie wollen“ bzw. „Eine bestimmte Gruppe von Männern (städtisches Umfeld, Akademiker) möchten ihre Vaterschaft anders leben – in Karenz gehen (zumindest zwei Monate, vereinzelt auch länger) oder einen ‚Papa-Monat‘ in Anspruch nehmen. Dadurch steigt der Druck, Möglichkeiten dafür zu schaffen.“

Wie weiter – Gedanken zum Thema Umsetzung

Die Autorin und die AK Wien hoffen, dass die Befragungsergebnisse Unternehmen dazu inspirieren, die Wirksamkeit bestehender Maßnahmen zu erhöhen bzw. neue Maßnahmen zu entwerfen. Die Abbildung 2 soll dabei unterstützen, das eigene Maßnahmenportfolio systematisch zu analysieren und zu bewerten.

Auch die in Anhang 2 dargestellten Ergebnisse der Dialogveranstaltung liefern mögliche Ansatzpunkte. Es empfiehlt sich, einen regelmäßigen Austausch mit anderen (Unternehmen) zu suchen, gerade weil es oft einfacher ist, gemeinsam zu neuen Ideen zu kommen, und nichts so sehr motiviert wie der Austausch von Erfolgsgeschichten.

Allerdings weiß man aus der Forschung zu Veränderungsprozessen: Kulturelle Veränderungen in Organisationen gelingen nicht von heute auf morgen. Deswegen sind Geduld und Ausdauer zwei Tugenden, die man für eine Auseinandersetzung mit dem Thema mitbringen sollte.

Prozesse dieser Art sind eher dann erfolgreich, wenn begleitende Kommunikationsmaßnahmen Neugierde wecken, wenn genügend Unterstützung angeboten wird (z.B. dem Werkmeister, der zum ersten Mal mit einer Gruppe von jungen Frauen arbeiten soll) und wenn geschützte Räume für Versuche geschaffen werden, in denen man etwas ausprobieren kann.

Eine immens wichtige Rolle bei Veränderungsprozessen spielt das mittlere Management. Hier finden sich die eigentlichen UmsetzerInnen, die unbedingt für die Ziele gewonnen und dann auch entsprechend vorbereitet und unterstützt werden müssen.

Bei all den Hindernissen, die einem vielleicht im Rahmen der Umsetzung begegnen können, sei noch angemerkt, dass ab einer gewissen kritischen Größe (Anteil der Frauen von ca. 1/3), die Gewinnung von hochqualifizierten Frauen auch in technischen Berufen plötzlich viel leichter gelingt.

Anhang 1: Methodik

Basis für diese Studie waren insgesamt 19 Interviews, die Dr.ⁱⁿ Martina Angela Friedl mit 14 Vertreterinnen von 9 Unternehmen und 5 einschlägigen Expertinnen im Sommer und Herbst 2017 geführt hat. Dass die Unternehmensvertreter allesamt weiblich sind, wurde nicht angestrebt. Allerdings waren die für die Studie interessanten Positionen in den Unternehmen allesamt mit Mitarbeiterinnen besetzt.

Im Überblick stellen sich die befragten **Unternehmen** folgendermaßen dar:

- **Größe:** Hier wurde auf eine große Bandbreite gesetzt, vom eigentümergeführten Unternehmen mit mehreren 100 Mitarbeitern bis zum internationalen Konzern mit einer Belegschaft von jenseits der 10.000.
- **Branche und Internationalität:** Der Schwerpunkt lag auf österreichischen Produktions- und Dienstleistungsunternehmen mit internationaler Ausrichtung. Die Unternehmen agieren in den Branchen Elektronik, F&E, Hoch- und Tiefbau, Informationstechnologie, Konsumgüter, Logistik und Pharma.
- **Firmensitz:** Zwei Drittel der befragten Unternehmen haben ihren Hauptsitz in Wien.
- **MitarbeiterInnenenspektrum:** Im Großteil der befragten Unternehmen sind MitarbeiterInnen beschäftigt, deren Abschlüsse vom Lehrberuf bis zur Universität reichen.

Die Interviewpartnerinnen, die persönlich bzw. telefonisch befragt wurden, sind in verschiedenen Funktionen tätig: als HR-Managerinnen, HR-Spezialistinnen (Recruiterinnen, Lehrlingsbeauftragte, Personalentwicklerinnen) und Gleichbehandlungsbeauftragte.

Als Expertinnen gaben Auskunft: Prof.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Julia Brandl (Universität Innsbruck) zu Stellenbeschreibungen und deren Wirkung, Dr.ⁱⁿ Brigitte Ratzer (Technische Universität Wien) zur Situation von TU-Absolventinnen auf dem Arbeitsmarkt, Mag.^a Eva Egger (AMS Bundesgeschäftsstelle) und Monika Peitsch (AMS Landesgeschäftsstelle Wien) zu Erfahrungen aus dem Programm „Frauen in die Technik“ sowie Dipl. Sozialmanagerin Martina Hochreiter (abz* Austria) zu Erfahrungen aus dem Programm „Frauen in die Technik“, speziell zur Arbeit mit den teilnehmenden Frauen.

Für alle Ansprechpersonen war der Fragenbogen derselbe. Er enthielt insgesamt elf Fragen zu fünf Themenbereichen (vgl. Abbildung 4).

Fragestellungen – Welche Themen wurden in den Interviews besprochen?



Für alle Interviews galt derselbe Fragebogen. Mit Fragen zu fünf Themenbereichen wurden aktuelle Herausforderungen erhoben, Initiativen der Unternehmen identifiziert und Erfahrungen erfragt.

- | | |
|--|---|
| 1 Ziele im Unternehmen | <ul style="list-style-type: none">▪ Gibt es im Unternehmen konkrete Ziele zur Erhöhung des Frauenanteils im Bereich Technik?▪ Wer setzt diese Ziele und wie wird die Einhaltung überprüft? |
| 2 Erfolgreiche Ansprache | <ul style="list-style-type: none">▪ Wie können Technikerinnen/Naturwissenschaftlerinnen für das eigene Unternehmen begeistert und gewonnen werden? Was unternehmen Sie schon konkret?▪ Wie begeistert man (junge) Frauen für technische Lehrberufe? |
| 3 Chancengleichheit im Auswahl- und Bewerbungsprozess | <ul style="list-style-type: none">▪ Wie sind Aufnahmeprozesse ins Unternehmen gestaltet?▪ Was wird aktuell unternommen, um Chancengleichheit herzustellen? |
| 4 Verbleib im Unternehmen und Weiterentwicklung | <ul style="list-style-type: none">▪ Wie wird aktuell der Verbleib der Frauen im Unternehmen sichergestellt? Gibt es neuralgische Punkte, an denen Frauen das Unternehmen wieder verlassen? ("Drehtüreffekt")▪ Wie gelingt die weitere Entwicklung von Frauen im Laufe ihrer jeweiligen Karriere? |
| 5 Ausblick, Trends und Empfehlungen | <ul style="list-style-type: none">▪ Was können Unternehmen noch tun, um mehr Frauen für Technik zu begeistern?▪ Welche Trends werden wahrgenommen?▪ Was empfehlen die Interviewpartnerinnen Frauen und Organisationen? |

Abb. 4: Interviewfragen

Anhang 2: In der Befragung formulierte Empfehlungen (Zitate)

Allgemeine Trends in den Augen der Befragten

„Eine bestimmte Gruppe von Männern (städtisches Umfeld, Akademiker) möchte ihre Vaterschaft anders leben, möchte in Karenz gehen (zumindest zwei Monate, vereinzelt auch länger) oder einen ‚Papa-Monat‘ in Anspruch nehmen. Dadurch steigt hier der Druck, Möglichkeiten zu schaffen.“

„Es wird insgesamt wieder schwieriger, Mädchen für technische Lehrberufe zu begeistern. Traditionelle Rollenbilder scheinen wieder wichtiger zu werden.“

„Die jungen Frauen (Generation Y) sind allgemein selbstbewusster. Die nehmen sich schon, was sie wollen.“

„Wir sehen insgesamt wenig Veränderungen.“

„Im Moment merken wir vor allem, dass Fachkräfte an sich schwer zu bekommen sind. Daher lässt sich im Moment schwer ein Trend erkennen.“

„Es gibt eine Ablehnung des Themas Feminismus. Junge Frauen sind gegen Quoten und wollen nicht gefördert werden.“

Empfehlungen für die Frauen

„Mutiger auftreten, Chancen ergreifen, Verkaufskomponente in Bewerbungsgesprächen sehen“

„Karriereplanung langfristiger sehen – über den ersten Schritt hinausdenken“

„Ecken und Kanten zeigen“

„Die eigene Meinung auch in Gremien (wenn mehr Personen anwesend sind) lautstark vertreten“

„Am Selbstwert arbeiten; wissen, was man kann – nicht jemandem gefallen wollen“

„Sich mehr mit den anderen Frauen solidarisieren; Frauen sind an Kooperation noch nicht gewöhnt“

„Nicht so schnell aufgeben – Frauen muss man oft aus der Reserve locken“

„Kreativer werden in Bezug auf die Modelle, die man leben will (Stichwort: Vereinbarkeit)“

„Schon während des Studiums Kontakt zur Industrie aufnehmen – umso leichter klappt es mit einem Job“

Empfehlungen für die Unternehmen

„An der vielfach männlichen Führungskultur in den Unternehmen arbeiten, damit die Kultur ‚weicher‘ wird und auch Qualitäten von Frauen mehr Platz bekommen. Dann sagen weniger Frauen: ‚Das tu ich mir nicht an.‘“

„Keine Angst vor Karenz und Teilzeitarbeit haben – es lässt sich organisieren. MitarbeiterInnen in Teilzeit sind oft sehr gut organisiert und sehr effizient.“

Empfehlungen für AkteurInnen in Politik und Interessenvertretungen

„Kinderbetreuung als Managementkompetenz für Stellenausschreibungen anerkennen – in Frankreich wird man ohne Kinder nichts.“

„Begeisterung für technische Berufe und Ausbildungen bzw. Zugang zu Technik früh schaffen – es gibt Konzepte, die bereits im Kindergarten ansetzen“

„Genderschulungen im Rahmen des Gleichbehandlungsgesetzes in allen Unternehmen vorschreiben“

Anhang 3: Ergebnisse der Dialog-Veranstaltung der AK Wien am 17. November 2017

Die oben beschriebenen Ergebnisse wurden am 17. November vor einer Gruppe von VertreterInnen verschiedener Unternehmen, der AK, Betriebsrätinnen sowie von Institutionen aus Wissenschaft und dem öffentlichen Bereich präsentiert. Ziel der Veranstaltung war es, die vorgestellten Inhalte in Kleingruppen zu diskutieren und gemeinsam weitere Ideen für Maßnahmen zu entwickeln.

Fragestellungen:

In vier Diskussionsgruppen wurde auf Basis der folgenden vier Fragestellungen diskutiert:

- Zielsetzungen: Gibt es kürzere Wege zum Ziel, den Frauenanteil zu erhöhen?
- Erfolgreiche Ansprache von Frauen: Was kann zusätzlich getan werden?
- Recruiting: Wie können Recruitingprozesse geändert bzw. optimiert werden?
- Unternehmenskultur: Welche Änderungen in der Unternehmenskultur erlaubt den Frauen einen längeren Verbleib im technischen Berufsfeld (und verhindert ein Abwandern)?

Ergebnisse von Gruppe 1: Schnellere Wege zum Ziel

- Ausbildungslandschaft verändern
 - HWLA: technische Lehrgänge in Schultypen einführen, die hauptsächlich von Mädchen besucht werden
 - HTLs: Anteil der Mädchen erhöhen
 - HBLA: IT-Kenntnisse fördern
 - HBLA und HTL: Kooperation fördern
- Anforderungsprofile überdenken:

- Keine technischen Erfahrungen für technische Lehre fordern (praktisches Know-how lässt sich rasch aufbauen)
- Ausprobieren ermöglichen
- Stellen in Anzeigen kompetenzbasiert beschreiben
- Recruiting international betreiben
- Selbst wieder vermehrt ausbilden (z.B. über FIT-Programm)
- Arbeitszeit flexibilisieren:
 - Bei Rahmenbedingungen umdenken, z.B. Home Office ermöglichen
 - Aufteilung einer Position (z.B. Abteilungsleitung) auf zwei Personen ermöglichen
- MA-Empfehlung einholen, zum persönlichen Kontakt auf Töchtertage, Frauenmessen
- Kennzahlen der Entwicklung im Recruiting festsetzen und regelmäßig erheben
- In verwandten Berufen suchen
- An der Firmenkultur arbeiten (vgl. Ergebnisse von Gruppe 4)
- Quote bei Nachwuchsprogrammen oder Projektleitungen vehement einfordern
- Frauen zeigen: beim Social-Media-Auftritt, in Kinospots
- Mit beliebter Youtuberin kooperieren
- Frauen dazu ermutigen, andere Frauen zu empfehlen
- Mit Mädcheneinrichtungen, z.B. Sprungbrett, kooperieren (zum Empowerment, als Role Models)
- Mit Berufsinfozentren kooperieren: traditionelle Berufe mit Technik verbinden
- Bewusst das Umfeld (z.B. Eltern) ansprechen
- Praktika für Kontakte nutzen (von Fachhochschulen vorgeschriebene Praktika)

Ergebnisse von Gruppe 2: Ideen und wahrgenommene Potenziale zu einer noch erfolgreicherer Ansprache von Frauen

- Stellenausschreibungen weiterentwickeln (experimentieren)
 - Berufsbezeichnung nur in der weiblichen Form formulieren
 - Mehr Information in das Stelleninserat packen – für Frauen ist es oft sehr wichtig, viel zum Ablauf des Recruitingprozesses bzw. zur Einschulung zu wissen; eine zu detaillierte Beschreibung der Anforderungen schreckt andererseits eher ab)
 - Stellen bewusst als „Junior Position“ ausschreiben
 - Experimentieren, z.B. zwei unterschiedliche Inserate schalten (eines mit vielen und eines mit wenigen genannten Anforderungen)
- Kontinuierlich an der Bildsprache in Broschüren, im Internet (Website) arbeiten: Frauen bei technischen Tätigkeiten zeigen
- An Mentoring-Programmen teilnehmen (die z.B. an Universitäten zum Thema Karriereentwicklung organisiert werden)
- Alle Maßnahmen betonen, die Unternehmen zu besserer Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben setzen
- Die Nachhaltigkeit von Maßnahmen wie den „Girls Days“ erhöhen, beispielsweise Möglichkeiten schaffen, um mit den Mädchen in Kontakt zu bleiben

Ergebnisse von Gruppe 3: Ideen für Verbesserungen in Recruitingprozessen

- Die eigenen Recruitingprozesse analysieren und aktiv nach Verbesserungsmöglichkeiten suchen
- Arbeitszeiten im Bewerbungsgespräch zum Thema machen und mehrere Varianten anbieten (für junge Menschen an sich ist das Thema Flexibilität wichtig)
- Mit befristeten Anstellungen anwerben, Praktika vergeben (niederschwelliger Einstieg mit weniger Anforderungen)
- Einschulungsphasen anbieten
- Gezielte Vorgaben in die Verträge mit Arbeitskräfte-Überlassern aufnehmen
- Bewerbungsgespräche von Frauen führen lassen
- Bei den Grundqualifikationen offener sein: Ist beispielsweise technische Erfahrung für den Beginn einer Lehre notwendig?

Ergebnisse von Gruppe 4: Ideen und wahrgenommene Potenziale für eine Weiterentwicklung der Unternehmenskultur (sodass Frauen langfristig im Unternehmen verbleiben können)

- Tools, Infrastruktur und Kleidung für Frauen passend anbieten
- Karrieremodelle entwickeln und veröffentlichen
 - Übergänge von Position zu Position gestalten
 - Leistungskriterien klar definieren
- Plattformen für Empowerment strukturell gestalten
 - Frauennetzwerke einrichten, um Vereinzelung von Frauen zu verhindern – mindestens ein Drittel der Führung muss weiblich sein, damit das nichts Besonderes mehr ist
 - Veranstaltungen anbieten, an denen Frauen *und* Männer gerne teilnehmen, damit dort Teambuilding und Vernetzung stattfinden kann (Frauen sind oft nicht bei informellen Treffen unter Männern eingeladen)
- Familienfreundlichere Arbeitszeiten schaffen (für Frauen *und* Männer)
 - Meetings vor 14:00 Uhr ansetzen
 - Möglichkeiten schaffen (auch für Väter), spätestens um 16:00 Uhr die Firma zu verlassen und letzte Aufgaben von zu Hause aus am Abend zu erledigen
- An einem Klima arbeiten, im dem sich alle wohlfühlen
 - Verantwortung für soziales Klima allen zuteilen (Führungskräfte auf allen Ebenen)
 - KPIs für das soziale Klima einführen („Wohlfühlen für alle“)
 - Konkrete Zuständigkeiten im Unternehmen dafür definieren
- Überbetrieblichen Erfahrungsaustausch organisieren und über gemeinsame Aktionen mit anderen Unternehmen nachdenken



Zur Autorin

Dr.ⁱⁿ Martina A. Friedl ist promovierte Chemikerin, Unternehmensberaterin, zertifizierte Erwachsenenbildnerin und Coach. Zusätzlich absolvierte Sie eine Weiterbildung in systemischer Organisationsberatung und ist Systemische Psychotherapeutin.

Nach Stationen in der Forschung und bei einer weltweit tätigen Strategieberatung ist sie nun seit 2010 selbstständig als Unternehmensberaterin, Trainerin und Coach im In- und Ausland tätig.

Aktuelle Tätigkeiten umfassen die Begleitung von Veränderungsprozessen in Organisationen sowie die Konzeption und Umsetzung von Trainings- und Entwicklungsprogrammen im In- und Ausland. Zusätzlich arbeitet sie als Coach und Systemische Psychotherapeutin in freier Praxis.

Ein Schwerpunkt ihrer Arbeit betrifft das Thema Gender & Diversity sowie die Begleitung von Talenten und Führungskräften auf ihrem Karriereweg.

Mehr Informationen auch unter www.martinafriedl.com.