

So wird Ihre Unternehmenskultur zum Wettbewerbsvorteil



Unternehmenskultur ist nach wie vor eines der wichtigsten Themen für Personalerinnen und Personaler. Doch was genau macht sie aus? Wie sich Denk- und Verhaltensweisen im Betrieb auf die Karrieren weiblicher Beschäftigter auswirken.

Eines ist unumstritten: die Unternehmenskultur hat Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Betriebs. Denn das Bündel aus Strukturen und Prozessen, Werten und Normen, sowie Verhaltensweisen und Einstellungen sämtlicher Mitarbeitenden lenkt sowohl Denkweisen als auch Handlungen und spiegelt sich im Umgang miteinander und schließlich in Entscheidungen wider.

Das eigene Unternehmen soll attraktiv für die Belegschaft und potenzielle Fachkräfte sein, gegenüber Geschäftspartnerinnen und Geschäftspartnern einen guten Ruf genießen und langfristig erfolgreich agieren. Ist das nicht der Fall, lohnt es sich, die Unternehmenskultur unter die Lupe zu nehmen. Von ihr kann zum Beispiel abhängen, ob es Frauen in Führungspositionen schaffen, oder nicht. In zahlreichen Studien (siehe Infokasten) wurden in den letzten Jahren Hindernisse für Frauenkarrieren identifiziert, die ihren Ursprung in der Unternehmenskultur haben.

Stereotype enttarnen – Führungskompetenz neu definieren

Ein erster wichtiger Schritt ist es, sich kritisch mit den Eigenschaften auseinanderzusetzen, die im eigenen Betrieb mit Erfolg und Führung in Verbindung gebracht werden. In Unternehmen, in denen noch tradierte Rollenbilder herrschen, gibt es recht starre Vorstellungen darüber, was Führungskompetenz und Karrierefähigkeit ausmacht. Als Erfolgsfaktoren für Führung und Karriere gelten zum Beispiel Zielstrebigkeit, Durchsetzungsstärke und Selbstmar-



keting. Eigenschaften, die eher Männern zugeschrieben werden. Weibliche Stärken wie Empathie und Besonnenheit werden abgelehnt und als fehlende Führungsqualität ausgelegt. Von Frauen, die in einem solchen Unternehmensklima aufsteigen wollen, wird erwartet, dass sie sich anpassen. Wenn allerdings Chancengleichheit herrschen soll, müssen diese weiblichen Stärken von der Geschäftsführung als solche anerkannt und die Anerkennung offen kommuniziert werden.

Transparente Prozesse statt Vergaben unter der Hand

Persönliche Netzwerke sind oft entscheidend, wenn es um die Besetzung von Führungspositionen geht. In einer Studie von 2017 (siehe Infokasten) geben 76 Prozent der Befragten an, dass in ihrem Unternehmen Beziehungen und Netzwerke für das berufliche Fortkommen entschei-

dend sind. Nur 31 Prozent haben das Gefühl, dass fachliche Kompetenz und Leistung den Ausschlag geben. Für Frauen ergibt sich dadurch ein noch größeres Problem. Herrschen die geschilderten Vorbehalte, verwehrt ihnen diese Einstellung den Zugang zu Netzwerken. Sind Bewerbungsverfahren zudem nicht transparent, entscheiden viele männliche Führungskräfte bewusst oder unbewusst nach dem Prinzip der Selbstähnlichkeit. An dieser Stelle sind besonders die Personalabteilungen gefragt: eine langfristig ausgerichtete Karriereplanung ist ein Muss. Um Stellen fair zu besetzen, dürfen objektive Kriterien zur Beurteilung von Eignung nicht fehlen.

Ziel: Ergebniskultur und gelebte Flexibilität

Führungskräfte sollen zeitlich flexibel, ständig anwesend und immer erreichbar sein. An diesen Indikatoren wird in konservativen Unternehmen ihre Leistung gemessen. Daran knüpfen sich zudem die Aufstiegschancen. Eine Präsenzkultur steht jedoch im Widerspruch zu der zunehmenden Forderung von Beschäftigten nach Vereinbarkeit von Karriere und Familie. Wenn Führungspositionen an die Bedingung geknüpft werden, immer verfügbar sein zu müssen werden insbesondere weiblichen Beschäftigten große Steine in den Weg gelegt. Sie sind häufiger als ihre Kollegen mit Fürsorgeaufgaben betraut oder steigen für eine Elternzeit zeitweise ganz aus dem Beruf aus. Können Mütter also keine Führungskräfte sein? Mit einer lebensphasenorientierten Personalpolitik schon. Diese ist nicht nur für Angestellte, sondern zudem für Geschäftsführungen, die die Potentiale ihrer Beschäftigten voll ausschöpfen möchten, extrem wichtig. Mit vielfältigeren Karrieremodellen vergrößern Unternehmen letztlich den Kandidatenpool für schwer zu besetzende Führungspositionen. Für viele Mütter bedeutet das ein Ende des „entweder, oder“ und ein „Ja“ zur Führungsposition.

Wandel herbeiführen – aber wie?

Fest steht: Unternehmenskultur muss vorgelebt werden. Geschäftsführungen und leitende Angestellte sind die Schlüsselfiguren. Sie müssen voll und ganz hinter den Werten stehen, die die Denkweise im Betrieb prägen sollen. Ziel ist es, dass diese sowohl strategisch verankert, als auch in der operativen Arbeit konsequent eingehalten werden.

So individuell wie jeder einzelne Mensch, ist auch die Unternehmenskultur. Als unverwechselbare ID kann sie klar als Wettbewerbsvorteil genutzt werden.

Das Kompetenzzentrum Frau & Beruf Düsseldorf und Kreis Mettmann kann Sie dabei unterstützen, den Status Quo in Ihrem Unternehmen zu analysieren. So können Strategien für eine langfristig erfolgsorientierte, frauenfördernde und familienbewusste Unternehmenskultur ausgearbeitet werden.

Im Text wird Bezug genommen auf folgende Veröffentlichungen:

- » „Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden“ von Simone Kaiser, Katharina Hochfeld, Elena Gertje und Martina Schraudner; ein Projekt von Fraunhofer, gefördert vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend BMFSFJ.
<http://bit.ly/2s0730r>
- » „Ist die gläserne Decke noch aktuell? Untersuchung wahrgenommener Aspekte der Unternehmenskultur und der geschlechtsspezifischen Unterschiede in Karrierechancen.“ Von Caprice Oona Weissenrieder, Regine Graml, Tobias Hagen, Yvonne Ziegler (2017).
<http://bit.ly/2rqHelw>
- » Sprechstunde „Mit Vereinbarkeit zum Erfolg“ im Kompetenzzentrum Frau und Beruf.
 Anmeldung: w.bender-competentia@zwd.de




Herausgeber:

Kompetenzzentrum Frau und Beruf
 Düsseldorf und Kreis Mettmann
 c/o Zukunftswerkstatt Düsseldorf GmbH
 Konrad-Adenauer-Platz 9
 40210 Düsseldorf

Verantwortlich:

Claudia Diederich, Geschäftsführerin
 Zukunftswerkstatt Düsseldorf GmbH
Text:
 Esther Buchholz, Pia Windhövel
Fotos:
 Fotolia.com, © pathdoc

So erreichen Sie uns:

Tel.: 02 11 . 17302 27
 Email: competentia@zwd.de
 Web: www.competentia.nrw.de/duesseldorf-mettmann
 [competenzzentrumduesseldorf](https://www.facebook.com/competenzzentrumduesseldorf)
 [kfbdus](https://twitter.com/kfbdus)
 [bit.ly/xingkfbdus](https://www.linkedin.com/company/bit.ly/xingkfbdus)