

Aufstiegskompetenz von Frauen erkennen und fördern

Personalverantwortliche von kleinen und mittleren Unternehmen können die Laufbahn ihrer weiblichen Fachkräfte gezielt steuern und den Aufstieg in die Chefetage unterstützen. So gelingt eine moderne und nachhaltige Personalpolitik.



Finden Sie noch so leicht geeignete Fachkräfte wie vor zehn Jahren? Sind Sie mit der Qualität der Bewerbungen zufrieden? Oder wünschen Sie sich mehr Know-how im Unternehmen, kluge Entscheiderinnen und Entscheider sowie eine Personalplanung, die den Verbleib von Qualität und Wissen im Betrieb langfristig sichert? In Zeiten des Fachkräftemangels ist es gerade für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) extrem wichtig, als attraktive Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber gesehen zu werden – sowohl vom Stammpersonal als auch von potentiellen Beschäftigten. Unabdingbar ist eine moderne Personalpolitik, die eine der größten noch unzureichend erschlossene Fachkräftenressource miteinbezieht: die Frauen. Mit einigen effektiven Instrumenten können Personalverantwortliche Mitarbeiterinnen fördern, ihnen Perspektiven bieten und sie so langfristig an sich binden.

Aufstiegskompetenz erkennen und nutzen

Studien belegen es: Gibt es für Beschäftigte die Perspektive, im Unternehmen „was zu werden“ motiviert sie das, es auch zu versuchen. Es lohnt sich also, einen Blick auf interne Strukturen zu werfen und zu hinterfragen, ob männliche und weibliche Aufstiegswillige gleichermaßen gesehen und gefördert werden.

Vielen KMU wird nun auffallen, dass ihre Führungspositionen meist von Männern besetzt sind. Und das, obwohl Frauen in der Regel die besseren schulischen Leistungen vorweisen. Selbst in Berufsfeldern, die auf der Ausbildungsebene zum Großteil von Frauen dominiert sind, sitzen auf der Führungsebene Männer am Steuer. Das ist häufig das Ergebnis eines jahrelangen Sozialisierungspro-



zesses, der sich zwar nicht von heute auf morgen auflösen lässt – auf lange Sicht aber schon. Vorausschauende Personalverantwortliche erkennen Aufstiegskompetenzen bei Frauen früh und fördern diese. So können sich KMU eine Fachkräftenressource erschließen, die der Konkurrenz unter Umständen bisher verborgen geblieben ist, und sich so die besten Bewerberinnen sichern.

Flexibilität allein trägt nicht zum Aufstieg bei

Karriere hängt nicht nur von guten Leistungen ab. Und sie ist kein Selbstläufer, sondern muss systematisch und zielgerichtet angegangen werden – auch und insbesondere seitens der Unternehmen. Wie Forscherinnen und Forscher der Universitäten Hamburg und Leipzig herausgefunden haben, gelingt die Förderung weiblicher Karri-

eren vor allem durch zwei Instrumente: „Anspruchsvolle Aufgaben delegieren“ und „Karriereverhalten fördern“. Maßnahmen zur Flexibilisierung allein, also zum Beispiel Gleitzeit, Homeoffice, familienfreundliche Urlaubs- und Terminplanung oder die Unterstützung beim Wiedereinstieg, tragen nachweislich nicht zum Aufstieg weiblicher Beschäftigter bei. Erst wenn weitere Instrumente greifen, können Flexibilitätsangebote unterstützend wirken.

Karriereförderung durch Herausforderung

Anspruchsvolle Aufgaben fördern und fordern die Arbeitnehmerinnen, wecken Ehrgeiz und Erfolgswillen und beinhalten erfolgskritische Erfahrungen. Mitarbeiterinnen sollte Raum geboten werden, ihre Arbeitsergebnisse regelmäßig zu präsentieren und ihre Leistung darzustellen. Dadurch werden vor allem Frauen, die sich sonst zurückhalten, besser wahrgenommen. Sie können zudem ihre eigenen mentalen Blockaden wahrnehmen und sich gezielt damit auseinandersetzen, um ihr eigenes Selbstkonzept zu finden. Die Haltung der Vorgesetzten spielt ebenfalls eine entscheidende Rolle. Tragen diese den Förderwillen nicht mit, äußert sich dies auf allen Ebenen. Vorgesetzte müssen sich verantwortlich fühlen, ihren Mitarbeiterinnen Aufgaben zu übertragen, die zwar herausfordernd, aber realistisch zu bewältigen sind. Fortschrittliche Vorgesetzte sehen sich als Coaches.

Frauen zu Mikropolitikerinnen ausbilden

Ein weiterer Faktor ist die unternehmensinterne Mikropolitik. Diese wird überall dort relevant, wo Macht eine Rolle spielt. Mikropolitik bedeutet, Taktiken und strategische Vorgehensweisen (gezielt) einzusetzen, um die eigene Machtposition aufzubauen und aufrechtzuerhalten. Der Einsatz mikropolitischer Strategien ist ein ebenso wichtiger Bestandteil der Aufstiegsorientierung. Ideen durchsetzen können, Verbündete finden, sich selbst darstellen – diese mikropolitischen Kompetenzen gehören zu einer erfolgreichen Karriere dazu. Nun wird qualifizierten und aufstiegswilligen Frauen zwar eine starke Aufgabenorientierung zugesprochen,

von Machtkämpfen scheinen sie aber eher abgeschreckt zu sein. Wollen Unternehmen ihren weiblichen Fachkräften zum Aufstieg verhelfen, sollten sie ihnen die Möglichkeit bieten, sich dahingehend coachen zu lassen, internen Machtkämpfen gut gewappnet begegnen zu können. So lassen sie sich von mikropolitischen Prozessen im Betrieb nicht vertreiben, sondern nehmen erfolgreich daran teil.

Weiterführende Informationen und Beratung

Es gibt kein Patentrezept für die Förderung weiblicher Fachkräfte. Jedes KMU ist anders, ebenso die Mitarbeiterinnen. Lassen Sie uns gemeinsam auf Ihre Strukturen blicken. Das Kompetenzzentrum Frau & Beruf Düsseldorf und Kreis Mettmann steht Ihnen in der Sprechstunde „Vereinbarkeit von Familie und Beruf in kleinen und mittleren Unternehmen“ gerne zur Verfügung. Unsere Angebote sind kostenfrei.

So erkennen Sie Aufstiegskompetenz bei weiblichen Beschäftigten:

- ✓ **Personale Kompetenz:**
Die Mitarbeiterin hat die Fähigkeit zum Selbstmanagement und setzt und verfolgt eigenständig ihre Ziele.
- ✓ **Aktivitäts- und Handlungskompetenz:**
Die Mitarbeiterin handelt in Eigeninitiative und kann sich selbst gut darstellen.
- ✓ **Fach- und Methodekompetenz:**
Die Mitarbeiterin verfügt über ein großes Wissen über die Arbeitswelt, Organisationen und der Gesellschaft.
- ✓ **Sozialkommunikative Kompetenz:**
Die Mitarbeiterin ist durchsetzungsstark und besitzt die Fähigkeit zum „Netzwerken“ und zum Einsatz mikropolitischer Strategien.




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:
 Pia Windhövel, Markus Pesch
Fotos:
 Fotolia.com, © pathdoc

So erreichen Sie uns:

Tel.: 02 11 . 17302 27
 Email: kompetentia@zwd.de
 Web: www.competentia.nrw.de/duesseldorf-mettmann
 kompetenzzentrumduesseldorf
 kfbdus
 bit.ly/xingkfbdus

gefördert vom:

Ministerium für Gesundheit,
 Emanzipation, Pflege und Alter
 des Landes Nordrhein-Westfalen



EUROPÄISCHE UNION
 Investition in unsere Zukunft
 Europäischer Fonds
 für regionale Entwicklung

in Kooperation mit:



Landeshauptstadt
 Düsseldorf



Trägerschaft:

