



Unternehmenskultur erkennen und ändern - das Potenzial weiblicher Führungskräfte nutzen! WoMenPower 2016

Andreas Rauchfuß, Move Organisationsberatung

29. Mai 2016

Eva Viehoff, Kompetenzzentrum Technik-
Diversity-Chancengleichheit

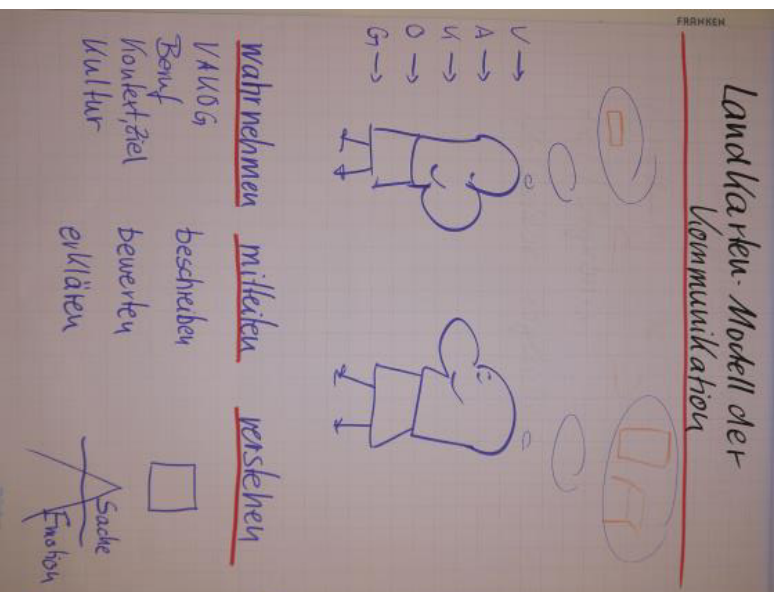


NATIONALER PAKT FÜR FRAUEN
IN MINT-BERUFEN

Ihre betriebliche Situation

- Wie hoch ist der Anteil der Frauen an der Gesamtleadership in Ihrer Institution?
bis 15% / bis 30% / bis 45 % / bis 60% / über 60%
- Wie hoch ist der Anteil weiblicher Führungskräfte an allen Führungskräften?
bis 15% / bis 30% / bis 45 % / bis 60% / über 60%
- Finden Sie diese Verteilung für die Institution hilfreich?
ja / nein / weiß nicht / Sonstiges
- Angenommen, aus Ihrer Sicht sollte der Anteil steigen. Was ist ein gutes und konkretes Ziel für Sie?
Bitte ein paar Stichworte dazu.

Landkartenmodell der Kommunikation



11.05.2016

Geschäftsstelle Nationaler Pakt für Frauen in MINT-Berufen

3

Die Kunst der hilfreichen Unterscheidung

- Stereotype > Eigenschaften (*ist*), Merkmale, Verfestigung
- Frauen sind/Frau x ist durchsetzungsschwach. Sie übernimmt nie eine Aufgabe, die Führungskraft verlangt.
- Differenzierung > Verhalten (*hat, macht*), Kontext, Verflüssigung
- Frau x hat in unserer Dienstagrunde noch keine Aufgabe übernommen, die die Leitung von Kollegen erfordert. Sie übernimmt Aufgaben, die in Kooperation mit anderen erledigt werden können.

11.05.2016

Geschäftsstelle Nationaler Pakt für Frauen in MINT-Berufen

4

Landkartenmodell: Folgerungen für die Praxis

- Wenn Verhalten nicht 1:1 beeinflussbar ist, Sie etwas ändern wollen, aber keine Durchsetzungsmacht dazu haben: versuchen Sie die Landkarten der anderen zu verstehen (und geben Sie zu verstehen, was Sie verstanden haben).
- Wie hilfreich sind Ihre eigenen Landkarten? (Er versucht andere zu kontrollieren und er hilft anderen. Sie traut Männern stärker Führung als Frauen zu und ...)?
- Worauf fokussieren Sie (andere), über welche Auswahl aus der Welt kommunizieren Sie:
Stärken/Schwächen, Erfolge/Probleme, Sache/Beziehung, Ergebnis/Prozess, beschreiben/bewerten, Verhalten/Eigenschaften/Geschlecht ...?

11.05.2016

Geschäftsstelle Nationaler Pakt für Frauen in MINT-Berufen

5

Landkartenmodell: Folgerungen für die Praxis

- Wie lauten die Regeln für ReferentInnen und TN bei Tagungen?
- Woher kennen Sie diese Regeln, an die Sie sich halten?
- Was/wer hat dazu beigetragen, dass Sie denken: hier ist es so wie bei allen Tagungen?

11.05.2016

Geschäftsstelle Nationaler Pakt für Frauen in MINT-Berufen

6



NATIONALER PAKT FÜR FRAUEN
IN MINT-BERUFEN

Unternehmenskultur



11.05.2016

Geschäftsstelle Nationaler Pakt für Frauen in MINT-Berufen

7



NATIONALER PAKT FÜR FRAUEN
IN MINT-BERUFEN

Unternehmenskultur



11.05.2016

Geschäftsstelle Nationaler Pakt für Frauen in MINT-Berufen

8

Kultur: Im System das Spiel, dessen Regeln als selbstverständlich vorausgesetzt und angewandt werden und erst ins Bewusstsein treten, wenn sie verletzt werden. (*Grammatik*)



Kultur sorgt für innen <> außen, sie stärkt die Abgrenzung zu anderen Systemen.

Wer Zeichen und Spielregeln richtig zu deuten weiß, gehört dazu. Wer nicht, kann nicht mitspielen.

Kultur ist damit prinzipiell stabilisierend, konservativ, erhaltend.

Grammatische Regeln

- Anzug – keine Jeans (Versicherungsunternehmen)
- Schuhe von Prada – keine Straßenschuhe (Katholische Kirche/Papst)
- Elternzeit nimmt die Frau – nicht der Abteilungsleiter (Metallindustrie)

Informelle Regeln

- "Man" lobt sich nicht selbst.
- Keine Kritik bedeutet Zustimmung.
- Eine Führungskraft gibt öffentlich keine Fehler zu.

Technische Regeln

- Mehrarbeitsstunden des Vorjahres müssen bis 31.3. abgefeiert sein.
- Jeden Montag findet die Teambesprechung statt.
- Pressetexte werden von der Abteilungsleitung genehmigt. (*Aber: Leitung muss alles wissen.*)

Ebenen der Kultur

EBENE DER KULTUR:	GRAMMATISCH	INFORMELL	TECHNISCH
Verknüpfung mit Affekten:	stark	mittel	schwach
Änderung der Muster:	langsam	mittel	schnell
Zielorientierung:	gering	mittel	stark
Identität schaffend:	hoch	mittel	gering

Nach Prof. Fritz Simon, Gemeinsam sind wir blöd?!

- Welche informellen und formalen Regeln, die ggf. für das heutige Thema relevant sind, prägen ihre Arbeit?
- Welches Verhalten, welche Fähigkeit, welches Wissen, welche Kontakte ... werden belohnt (welche sanktioniert)?
(„Die heimlichen Spielregeln“, Scott-Morgan)
- **WAS** ist für die Mitarbeitenden wichtig und wie verhalten sie sich demzufolge?
- **WER** ist, ausgehend von den motivierenden Kräften, wichtig für die Mitarbeitenden und wie verhalten sie sich demzufolge?
- **WIE** werden die Mitarbeitenden, in Bezug auf die motivierenden und machtausübenden Kräfte, beurteilt und wie verhalten sie sich demzufolge?
- Welche Wirkungen hat das?

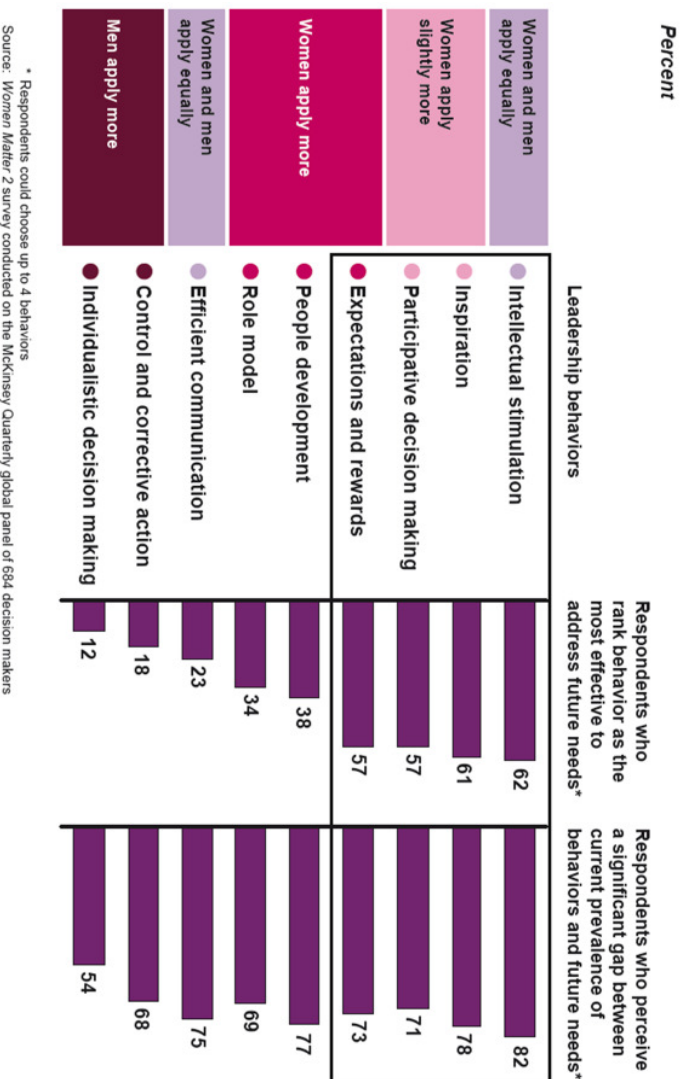
Wir haben eine Liste mit Verhaltensmustern vorbereitet, die durch Untersuchungen jeweils eher Männern bzw. Frauen zugeschrieben werden. Bitte tragen Sie ganz rechts ein:

- Ist das Verhalten nach Ihrer Erfahrung eher
 - **m** ännlich
 - **w** eiblich
 - **?** keine Zuordnung möglich

- Bitte klappen Sie bei beiden Blättern den rechten Rand ihres Arbeitsblattes nach hinten. Nehmen Sie sich etwas Zeit und entscheiden Sie:
 - Suchen Sie sich aus den Verhaltensmustern **2** aus, die Sie **mehr** und **2**, die Sie **weniger** in Ihrem Unternehmen, Ihrem Team oder Ihrer Abteilung haben wollen.

- Wird Ihr Unternehmen weiblicher oder männlicher oder ...?

Nennen Sie 5 Kompetenzen und Faktoren, die für eine Karriere im Unternehmen wichtig sind!



Quelle: Women Matter 2, Female leadership, a competitive edge for the future, 2008, S. 6

11.05.2016

Geschäftsstelle Nationaler Pakt für Frauen in MINT-Berufen

19

- McKinsey hat in der Woman Matter Studie 2 folgende Führungsstile von Frauen und Männer erforscht:
- Frauen** setzen stärker auf Mitwirkung und Zusammenarbeit. Sie fördern ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (People Management) und führen über Erwartungen und Belohnungen. Sie führen als Vorbilder, bauen auf Respekt.
- Männer** dagegen entscheiden allein und setzen mehr auf Kontrolle und korrekatives Handeln.
- Die Studie kommt zu dem Ergebnis, dass besonders weibliche Führungskräfte zum Unternehmenserfolg beitragen können, welches auf ihren Führungsstil zurückzuführen ist.

McKinsey, 2008: Woman Matter 2: Female leadership, a competitive edge for the future.

11.05.2016

Geschäftsstelle Nationaler Pakt für Frauen in MINT-Berufen

20

- Haben den Anspruch, möglichst objektiv zu sein.
- Die betriebliche Praxis zeigt, dass Leistungsbeurteilungen anfällig für geschlechtsspezifische Verzerrungen sind.
- Häufig fließen geschlechtsspezifische Stereotype in die Bewertung ein (z.B. „Frauen können sich nicht durchsetzen“, „Frauen wollen nicht aufsteigen“)
- Eine Studie zeigt, dass die statistische Verteilung von Führungsqualitäten einseitig zugunsten von Männern ausfällt. Männer werden häufiger als „ausgezeichnet“, Frauen hingegen werden häufiger mit „durchschnittlich“ oder „ungenügend“ bewertet.
- Eigenschaftsbezogene Kriterien sind besonders **diskriminierungsanfällig**.
Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.), 2011. Frauen und Führung. Erfolgsgeschichte und Stolpersteine in kleinen und mittleren Unternehmen. Ergebnis des Projekts Enter! Frauenkarrieren und Unternehmenskultur, S. 36

11.05.2016

Geschäftsstelle Nationaler Pakt für Frauen in MINT-Berufen

21

- Welche informellen Regeln wirken in Ihrer Institution mit beim Thema „Frauen in Führungspositionen“?
- Wie und in welche Richtung sollen Regeln geändert werden? Wie lautet die neue, hilfreiche Regel?
(Welchem Aspekt/Thema soll mehr Wert zugemessen werden?)
- Wie kann Leitung welche Regeln (nicht) ändern, um mehr Frauen in Führung zu bekommen und zu halten?

11.05.2016

Geschäftsstelle Nationaler Pakt für Frauen in MINT-Berufen

22

Der Workshop wurde in Zusammenarbeit vom Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit e. V. und Move Organisationsberatung konzipiert und durchgeführt.

Andreas Rauchfuß

Move Organisationsberatung

Alter Steinweg 46 | 48143 Münster

Tel: ++49 251 4 40 42 | Fax: ++49 251 4 41 37

rauchfuss@move-muenster.de | www.move-muenster.de

Eva Viehoff

Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit e. V.

Nationaler Pakt für Frauen in MINT-Berufen, „Komm, mach MINT.“ | Koordinatorin

Wilhelm-Bertelsmann-Str. 10 | D-33602 Bielefeld

Tel: ++49 4744 930023 | Fax: ++49 521 106 - 71 71

viehoff@kompetenz.z.de | www.kompetenz.z.de | www.komm-mach-mint.de

11.05.2016

Geschäftsstelle Nationaler Pakt für Frauen in MINT-Berufen

23



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!