

# **Das Fach- und Führungskräftepotential von Frauen in Unternehmen binden**



**Chancengleiche Personalpolitik  
Tipps und Anregungen  
für die betriebliche Praxis**



**Hamburg**

Behörde für Soziales,  
Familie, Gesundheit  
und Verbraucherschutz



## Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort	
Senator Dietrich Wersich	2
Einleitung	
Staatsrat Dr. Michael Voges: Das Führungs- und Fachkräftepotential von Frauen in Zeiten des demographischen Wandels strategisch sichern	4
Prof. Dr. Michel E. Domsch und Prof. Dr. Désirée H. Ladwig: Fach- und Führungskräftepotential von Frauen	7
Sylvia Reckel: Praxisbeispiel Windwärts Energie GmbH	19
Bisher erschienen	25
Impressum	28



## **Vorwort**

Liebe Leserinnen und Leser,

Hamburg wächst. Die Ursache hierfür liegt sowohl in einer steigenden Geburtenrate, aber auch in positiven Wanderungssalden gegenüber dem übrigen Bundesgebiet und in der Reduzierung der Abwanderung ins Umland. Das heißt, Hamburg hat gute Chancen, auch angesichts des demographischen Wandels zu bestehen. Das setzt aber voraus, dass wir unsere qualifizierten Fach- und Führungskräfte in Hamburg halten und attraktiv für junge Talente sind. Eine chancengleiche und familienorientierte Personalpolitik ist dafür eine wichtige Voraussetzung und für Unternehmen mittlerweile zu einem wichtigen Wettbewerbsfaktor in der Konkurrenz um die besten Kräfte geworden.

Ein entscheidender Aspekt beim Werben um qualifizierte Kräfte wird sein, ob Hamburg attraktive Lebensbedingungen für Familien bieten kann. Viele Menschen, die in Hamburg arbeiten, möchten hier auch mit ihren Kindern leben. Von Hamburg erwarten sie die Wahlmöglichkeit zwischen bezahlbarem innerstädtischem Wohnraum oder dem Einfamilienhaus am Rande der Stadt, ein umfassendes Kultur- und Freizeitangebot, Stadtteile, in denen aktive Nachbarschaft gelebt wird und nicht zuletzt chancengleiche und familienfreundliche Arbeitsbedingungen, um Familie und Beruf miteinander vereinbaren zu können. Dieser Aspekt wird vor dem Hintergrund des voraussichtlich kommenden Fachkräftemangels immer wichtiger. Unternehmen müssen qualifiziertes Personal binden und neue Kräfte anwerben. Dies wird im nationalen und internationalen Wettbewerb nur dann gelingen, wenn Hamburg in Sachen Chancengleichheit und Familienfreundlichkeit im Vergleich zu anderen Städten ganz vorn liegt.

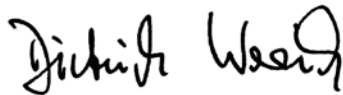
Dabei müssen wir noch mehr Anstrengungen unternehmen, um junge, gut ausgebildete Frauen in Hamburg zu halten. Frauen streben heute - genauso wie Männer - eine anspruchsvolle berufliche Karriere an. Sie weisen mittlerweile sehr gute schulische Leistungen und hohe Bildungsabschlüsse auf. Auch ihre Studienbeteiligung hat sich seit den 1980er Jahren nahezu verdoppelt. Doch Frauen in Führungspositionen sind

in Deutschland nach wie vor unterrepräsentiert. Wir können es uns aber nicht leisten, dieses Potential zu verschenken, sondern müssen es im Interesse der Betriebe verstärkt in Führungspositionen aufgreifen und nutzen. Dies ist eine große Herausforderung und eine große Chance für die Zukunft!

Welche Ansatzpunkte und praktischen Erfahrungen für die Sicherung des weiblichen Führungs- und Fachkräftepotentials in Unternehmen gibt es? Wie können Impulse für eine chancengleiche Einbeziehung von Frauen im Unternehmen gesetzt werden? Hierauf werden Sie Antworten in dieser Broschüre finden.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre.

Ihr

A handwritten signature in black ink, reading "Dietrich Wersich". The signature is written in a cursive, flowing style.

Dietrich Wersich

Senator für Soziales, Familie, Gesundheit und Verbraucherschutz

# **Das Führungs- und Fachkräftepotential von Frauen in Zeiten des demographischen Wandels strategisch sichern**

**Staatsrat Dr. Michael Voges**

Bereits 2002 hat der Hamburger Senat im Rahmen seines Leitbildes „Metropole Hamburg – wachsende Stadt“ einen Dialog mit Hamburger Unternehmen initiiert, um gemeinsam Impulse für eine familienbewusste Personalpolitik zu setzen. Im 13. Dialogforum geht es nun zentral um die Frage, wie wir - vor dem Hintergrund eines radikalen demographischen Wandels - das Fachkräfte- und vor allem das Führungskräftepotential von Frauen besser nutzen und für die Unternehmen sichern können.

Dass unsere Gesellschaft immer älter wird, ist wahrhaft keine neue Erkenntnis mehr. Viele Betriebe haben angesichts dieser Entwicklung bereits heute mit einem Fachkräftemangel zu kämpfen. Der Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte - zwischen Unternehmen, aber auch zwischen Wirtschaftsstandorten - ist in vollem Gange.

Männer und Frauen entscheiden sich heute - gerade wenn sie zu den hoch qualifizierten Kräften gehören - für einen Lebensort besonders dann, wenn er gute Berufs- und Karrierechancen bietet. Dabei spielt aber auch die Frage eine zentrale Rolle, wie berufliches Engagement mit einem aktiven Familienleben verbunden werden kann. Dies gilt übrigens – und das ist gut so! - verstärkt auch für Väter.

Eine Personalpolitik, die gleiche Teilhabechancen für den wirtschaftlichen Ein- und Aufstieg für Frauen und Männer gewährleistet, ist heute ein eminent wichtiger Wettbewerbsfaktor in der Konkurrenz um Fach- und Führungskräfte. Angesichts der im Vergleich hohen Qualifikation von Frauen und der demographisch bedingten Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt stellt sich eigentlich die Frage: Wieso müssen wir uns heute überhaupt noch mit diesem Thema beschäftigen? Betriebe müssten sich überbieten bei dem Versuch, junge Frauen für Fach- und Führungspositionen zu gewinnen – und umgekehrt: Noch nie waren die Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf so günstig wie heute.

In der Tat: Junge Frauen gehören heute zu einer Generation, die ihr Leben selbstbewusst und selbstständig meistert, die die Frage der Gleichberechtigung oder Emanzipation in der Regel als weitgehend erledigt betrachtet. Und doch gibt es in der Gleichstellungspolitik noch immer große Herausforderungen, die noch bewältigt werden müssen:

## **1. Die Erwerbsbeteiligung von Frauen liegt unter der von Männern**

Die Erwerbstätigenquote von Frauen liegt noch immer deutlich unter der von Männern. Zwar zeigen sich für die vergangenen Jahrzehnte beachtliche Verschiebungen in der Erwerbsbeteiligung von Frauen und Männern. So liegt die Erwerbsbeteiligung von Frauen in Hamburg heute bei 53 % Prozent, bei Männern beträgt sie 68 %. Dies ist eine Differenz von 15 %. 1990 betrug diese Differenz noch 22 Prozentpunkte. Wir sind also ein Stück vorangekommen. Dennoch darf diese Entwicklung nicht darüber hinwegtäuschen, dass das Arbeitsvolumen von Frauen bundesweit trotz der gestiegenen Erwerbstätigkeit von Frauen nicht gestiegen ist. Die Ursache dafür ist der hohe Teilzeitanteil.

Die Erhöhung der Erwerbsbeteiligung von Frauen bleibt also weiterhin ein wichtiges Ziel. Insbesondere auch vor dem Hintergrund des demographischen Wandels kann auf das Potential von Frauen nicht verzichtet werden.

## **2. Frauen sind in Führungspositionen seltener vertreten als Männer**

Betrachtet man die Berufsverläufe von Frauen und Männern, so zeigt sich, dass Frauen trotz guter Qualifikationen mit steigender Position weniger vertreten sind. Viele Frauen nennen Vorurteile gegenüber Frauen in Führungspositionen als Haupthindernis und Stolperstein in der beruflichen Entwicklung. Gerade im Kontrast zu der im Alltagsleben empfundenen Gleichberechtigung fühlen sich viele nach einem guten Start auf einmal beruflich richtig „ausgebremst“ und stoßen an eine „gläserne Decke“ - oft ohne den Grund dafür zu kennen.

Frauen können ihren Rückstand in Führungspositionen insgesamt nur sehr langsam aufholen. Und auch dieses gelingt nicht überall: Bei hohen Leitungsfunktionen in Vollzeit und in der Altersgruppe 30 bis 49 ist der Anteil der Frauen nicht gestiegen.

Die Personalpolitik in Unternehmen und im Öffentlichen Dienst muss deshalb weiterhin und verstärkt das Ziel verfolgen, Potentiale von Frauen in der Ausbildung und auf allen Hierarchieebenen gleichermaßen zu nutzen und zu entwickeln.

Für die Zielgruppe von Frauen, die Führungspositionen anstreben, hat die Sozialbehörde am 23. Juni 2007 die Veranstaltung „In Führung gehen. Frauen – fit4business“ durchgeführt. Diese Veranstaltung hat eine sehr große Resonanz gefunden und deshalb haben wir hierauf aufbauend ein neues Beratungs- und Weiterbildungsangebot für Frauen initiiert - die „Hamburger Karriereschmiede“ der Koordinierungsstelle Weiterbildung und Beschäftigung.

Ziel des Projektes ist es, Frauen gezielt bei ihrer Karriereplanung zu beraten. Frauen können sich direkt dort anmelden, oder sie werden über ihre Firmen dorthin vermittelt. Das Angebot umfasst Einzelcoachings sowie Workshops zu den Themen Persönlichkeitsentwicklung, Selbstmarketing und Karriereplanung.

**Und schließlich:**

### **3. Frauen verdienen im Schnitt weniger als Männer**

Noch immer gibt es deutliche Einkommensunterschiede zwischen Frauen und Männern in vergleichbaren Positionen. Der durchschnittliche Stundenlohn vollbeschäftigter Frauen lag in Deutschland im Jahr 2006 im Durchschnitt 22% unter dem Verdienst vollbeschäftigter Männer, wobei der Verdienstabstand in den einzelnen Wirtschaftsbereichen und Altersgruppen unterschiedlich hoch ist.

Die Gründe hierfür sind vielfältig. Wichtige Faktoren sind sicherlich das eingeschränkte Berufswahlverhalten von Frauen, oder die hohe Anzahl teilzeitbeschäftigter Frauen. In höheren Hierarchiestufen sind Frauen nach wie vor seltener vertreten und sie können sich oftmals bei Gehaltsverhandlungen nicht sicher genug durchsetzen.

Auch zur Lösung dieser Frage gibt es kein Patentrezept. Wichtig ist jedoch, dass Vorurteile gegenüber Frauen in Führungspositionen nachhaltig abgebaut werden.

Auch wenn die Rahmenbedingungen für eine gleichberechtigte Teilhabe von Männern und Frauen in den letzten Jahren besser geworden sind und vermutlich auf dem Arbeitsmarkt der nächsten Jahre sich noch günstiger entwickeln werden: Von einer tatsächlichen Gleichstellung sind wir noch immer ein gutes Stück entfernt. Es bleibt viel zu tun, wir brauchen weiterhin gute Ideen, Strategien und Maßnahmen, um Frauen und Männern gleiche Chancen im wirtschaftlichen Leben zu verschaffen. Wichtig ist, dass wir uns – ganz besonders in einer dynamisch wachsenden Metropole wie Hamburg - diesen Herausforderungen stellen und gemeinsam nach praktischen Lösungen suchen.



# Fach- und Führungskräftepotential von Frauen

Michel E. Domsch & Désirée H. Ladwig

## 1. Warum eine besondere Beachtung von Frauen?

Grundsätzlich könnte die Meinung vertreten werden, es gäbe für die Besetzung von Fach- und Führungspositionen ausreichend viele Männer in Wirtschaft und Verwaltung. Damit sei eine besondere Beachtung des Fach- und Führungskräftepotentials von Frauen zwar „political correct“ und „sozial erwünscht“, habe aber nur eine geringere Bedeutung für die Praxis.

Dieser Argumentation kann leicht begegnet werden: Rein zahlenmäßig mag es genug Männer geben, bei genauerem Hinsehen kann jedoch – ebenso wie bei Frauen – nicht davon ausgegangen werden, dass alle hohe Potentialträger sind. Gesucht werden aber primär „high potentials“ (Abb. 1)

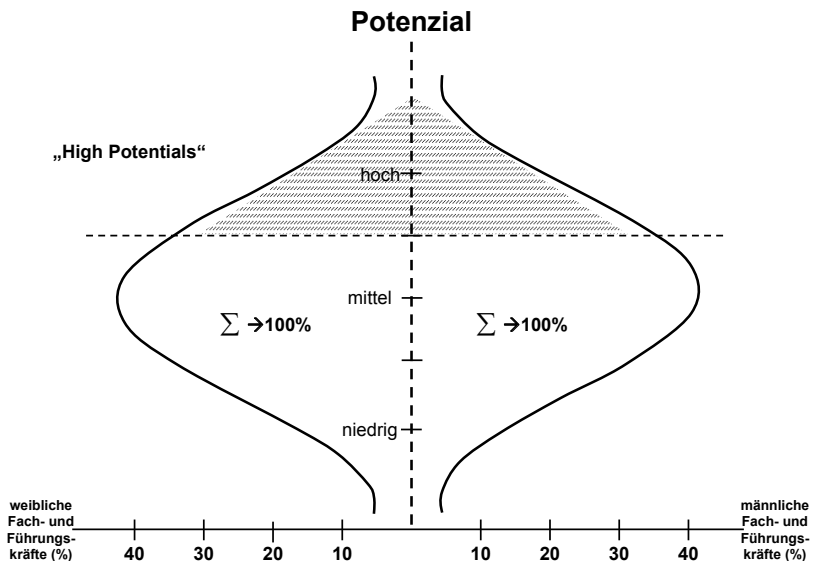


Abb. 1: Potentialverteilung von Männern und Frauen (abstrahierte Darstellung)

Von denen gibt es aber weder in der Gruppe der Frauen noch in der Gruppe der Männer ausreichend viele, um die Nachfrage zu befriedigen. Und das gilt sowohl in Zeiten der Hochkonjunktur wie in Zeiten wirtschaftlicher Schwierigkeiten. Die Förderung von Potential ist für erfolgreiche Wertschöpfungsprozesse demnach sowohl bei Männern wie bei Frauen unabdingbar.

## 2. Was wurde bisher erreicht?

### 2.1 Hochschulabschlüsse

In den letzten Jahren ist in fast allen Studiengängen eine Erhöhung des Anteils weiblicher Studentinnen zu verzeichnen (Abb. 2).



**Abb. 2: Hochschulabschlüsse von Frauen**

In einigen Fächern wie den Gesundheitswissenschaften, den Geistes- und Sozialwissenschaften sowie in den pädagogischen Fächern kann man schon von einer weiblichen Dominanz sprechen. In den Wirtschaftswissenschaften ist die 50%-Marke erreicht worden. In den technischen und naturwissenschaftlichen Fächern ist zwar ebenfalls insgesamt ein Anstieg zu verzeichnen, hier erreichen die Studentinnenzahlen aber noch lange keinen Gleichstand zu ihren männlichen Kommilitonen. In den Ingenieurwissenschaften z.B. liegt ihr Anteil unter 20 % der Studierenden – allerdings mit steigender Tendenz. Insgesamt steht damit ein hohes weibliches Qualifikationspotential zur Verfügung und kann nicht als Argument gegen die Realisierung von Chancengleichheit angeführt werden.

### 2.2 Berufstätigkeit von Frauen

Der Anteil der berufstätigen Frauen im arbeitsfähigen Alter hat sich in den letzten 25 Jahren in Deutschland von knapp 50 % (1980) auf aktuell mehr als 68 % (2007) erhöht. Dies ist zwar weniger als ein Prozent Anstieg pro Jahr. Im europäischen Vergleich hat sich Deutschland jedoch den über die Jahre relativ stabilen Beschäftigungsquoten der nordischen Länder angenähert. Berücksichtigt man, dass bei der Frage nach

der gewünschten Arbeitszeit Frauen immer mehr arbeiten wollen, ist auch quantitativ grundsätzlich kein Nachfrageengpass zu beobachten.

### **2.3 Beschäftigungsquoten von Müttern**

Allerdings sind die speziellen Lebens- und Familiensituationen von Frauen zu berücksichtigen. Denn die Berufstätigkeit von Frauen wandelt sich oft grundlegend mit der Geburt von Kindern. Hier spielt auch die Anzahl der Kinder eine wesentliche Rolle hinsichtlich der Beschäftigung von Müttern (von Vätern dagegen kaum). So reduziert sich die Prozentzahl arbeitender deutscher Mütter von 58,4 % bei einem Kind über 51,9 % bei zwei Kindern auf nur noch 36 % bei drei Kindern. Besonders beim Alter des jüngsten Kindes „unter 3 Jahre“ ist Deutschland europaweit auffällig: Hier arbeiteten 2005 nur 36,1 % der Frauen (und dabei überwiegend in Teilzeit), in Dänemark 71,4 %, Frankreich 53,7 % oder etwa Spanien 52,6%. Chancengleichheit hängt deshalb wesentlich davon ab, inwieweit für Kleinkinder Betreuungsangebote bestehen. Denn die verfügbare (flexible) Arbeitszeit hat einen wesentlichen Einfluss auf die Chancen für Frauen gleichsam wie für Männer, anspruchsvolle Fach- oder Führungsaufgaben übertragen zu bekommen.

### **2.4 Teilzeit**

Immer wieder wird europaweit darüber diskutiert, ob und inwieweit Teilzeitarbeit die Realisierung von Chancengleichheit und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie kritisch beeinflusst oder begünstigt.

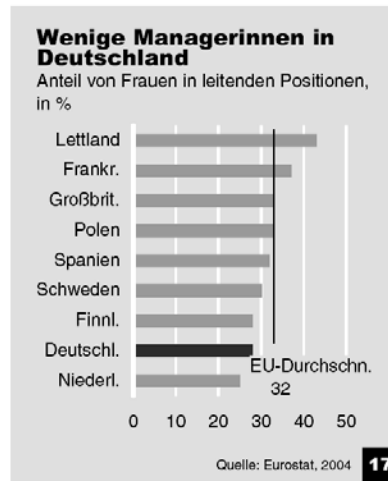
Zum einen ist der Umfang der Teilzeit oft freiwillig gewählt. Auf der anderen Seite arbeiten viele Frauen (und Männer) notgedrungen in Teilzeit, weil die Betreuung der Kinder in Kindergarten und Schule nicht ganztägig gewährleistet ist. Damit sind die Chancen für eine Gleichstellung im Rahmen der Personalentwicklung schon daraus begründet geringer als bei Vollzeitbeschäftigten. Dies gilt insbesondere im Führungsbereich, denn Führung in Teilzeit wird nach wie vor in der Praxis weitgehend kritisch bis ablehnend gesehen.

### **2.5 Frauen in Führungspositionen**

Der Anstieg der qualifizierten Hochschulabsolventinnen der letzten Jahre hat sich noch nicht maßgeblich im Anteil der Frauen in Führungspositionen niedergeschlagen (Abb. 3 und Abb. 4). Auf dem Weg in die Spitze zeigt sich die sog. „Drop-Out-Problematik“. Immerhin 28 % der leitenden Führungskräfte in Deutschland sind Frauen, aber nur 12 % der Vorstandsmitglieder sind weiblich. Hoppenstedt-Analysen weisen übrigens für Deutschland erheblich geringere Zahlen aus.



**Abb. 3: Frauen in Vorständen**



**Abb. 4: Frauen in leitenden Positionen**

Die Begründungen für dieses offensichtliche Ungleichgewicht sind vielseitig. Sie reichen von „Frauen streben gar nicht in gleichem Maße wie Männer Führungspositionen an“ bis „männerbündische Seilschaften“ verhindern den Aufstieg von Frauen und damit Chancengleichheit. Allerdings gibt es zahlreiche Belege dafür, dass Frauen nach wie vor auf dem Weg in und durch den Führungsbereich benachteiligt werden.

Insgesamt ist also festzuhalten:

- Zunehmende Qualifikation sowie Erwerbstätigkeit von Frauen sind günstige Entwicklungen für die Chancengleichheit.
- Kinder und Teilzeitarbeit behindern Frauen bei ungünstigen Rahmenbedingungen in ihrer beruflichen Weiterentwicklung.
- Hierin wird eine wesentliche Ursache dafür gesehen, dass signifikant weniger Frauen Führungspositionen erreichen.

Auf dem Weg zu einer Chancengleichheit für weibliches Fach- und Führungskräftepotential sind deshalb auch weiterhin geeignete Rahmenbedingungen zu schaffen, sowie wirksam Handlungsfelder zu gestalten und umzusetzen.

### 3. Welche Ansätze versprechen Erfolg?

Drei Ansätze sollen besonders herausgestellt werden:

#### 3.1 Familienbewusste Personalpolitik

Hier liegt ein Schwerpunkt, der in den letzten Jahren besonders beachtet wurde. Abbildung 5 weist die wesentlichen Motive einer familienfreundlichen Arbeitswelt aus der Sicht der Unternehmen aus:

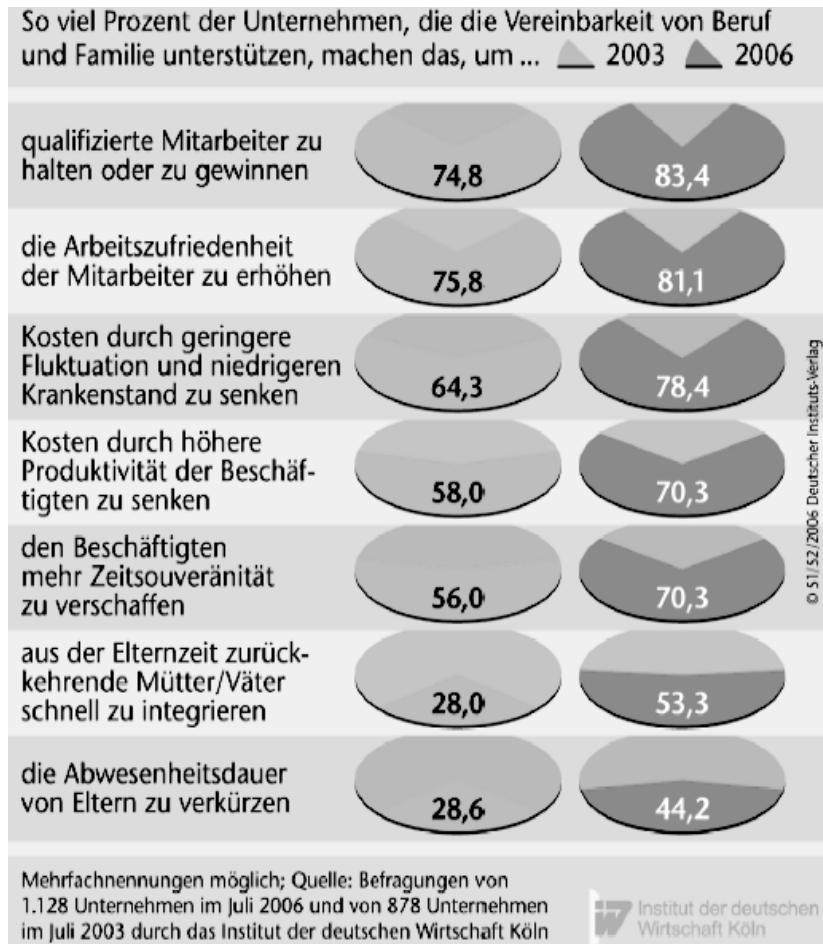
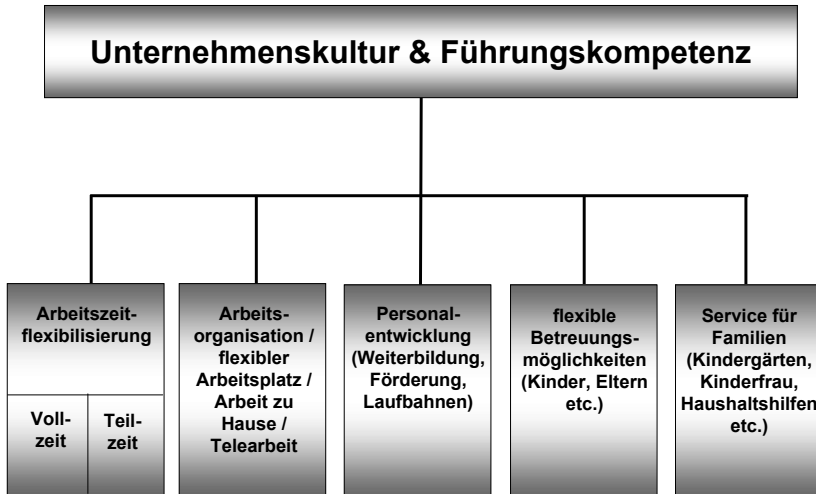


Abb. 5: Motive für familienfreundliche Personalpolitik

Bei allen ausgewiesenen Begründungen ist in den letzten Jahren eine wesentliche Steigerung zu verzeichnen.

Abb. 6 führt die wichtigsten Handlungsfelder einer familienbewussten Personalpolitik auf:

## Familienbewusste Personalpolitik



**Abb. 6: Handlungsfelder familienbewusster Personalpolitik**

Die WorkLife Balance-Diskussion hat aber auch erbracht, dass der Fokus nicht nur auf Familiensituationen zu lenken ist. Unterschiedliche Lebensmodelle (mit und ohne Kinder, verheiratet oder nicht etc.) und der Wertewandel erfordert die Beachtung einer ganzheitlichen WorkLife Balance für Frauen wie für Männer. Auch Doppelkarrierepaare gewinnen in der betrachteten Zielgruppe immer mehr an Bedeutung. Entsprechende Handlungsfelder beeinflussen die Chancen für Frauen in ihrer Personalentwicklung positiv.

### 3.2 Führen in Teilzeit

Sofern es nicht möglich ist, in einer bestimmten Lebensphase (z.B. Familienzeiten) eine Führungsposition auch in Teilzeit (besser: in reduzierter Vollzeit) zu übernehmen, werden die Karrieremöglichkeiten von Frauen erheblich belastet bzw. reduziert. Die Gegenargumente und Widerstände in der Praxis sind unübersehbar (Abb. 7).

## FiT – Führen in Teilzeit

- Ursache für geringe Realisierung -

- Tradiertes Rollenverständnis von Führungskräften
- Mangelnde Veränderungsbereitschaft / -fähigkeit
- Keine Nachfrage
- System (Vorschriften)
- Informationsdefizite
- 
- Angst vor Karrierenachteile
- Finanzielle Gründe
- Kein Angebot
- Arbeitslust
- Angst vor Statusverlust
- 



**Mangelndes Angebot**



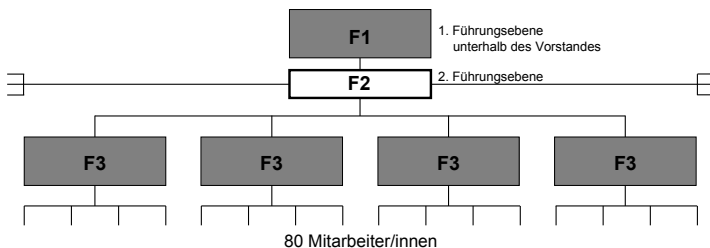
**Mangelnde Nachfrage**

Abb. 7: Diskussion über Führen in Teilzeit

Andererseits sind hier erfolgreiche „best practices“ schon seit Jahren zu beobachten (ein Beispiel aus dem „Mobilzeit“- Projekt des BMFSFJ enthält Abb. 8). Bereits 1997 wurde in Hamburg bahnbrechend das „Wilhelmsburger Modell“ entwickelt, das Vorbild für viele Realisierungen von „Führung in Teilzeit“ in Wirtschaft und Verwaltung wurde.

## FiT – Führen in Teilzeit

### Leitung eines kaufmännischen Bereichs



#### Arbeitszeitmodell:

- 90 % Vertrag/Gehalt
- 100 % tatsächliche Arbeitszeit
- bis zu 20 % Arbeit zu Hause
- 10 % Mehrarbeit (100 statt 90)
- ⇔ umsetzbar in freie Tage / Wochen während der Schulferien (da schulpflichtiges Kind)

Abb. 8: Beispiel für „Reduzierte Vollzeit“ im Führungsbereich

### **3.3 Qualitätsmanagement durch Auditierung**

Die Förderung des Fach- und Führungskräftepotentials von Frauen erfordert eine strategische Orientierung und ein wirksames Qualitäts- und Prozessmanagement.

Nachhaltige Änderungen werden hier nur erzielt, wenn Chancengleichheit durch Gender Mainstreaming in die Unternehmensstrategien explizit aufgenommen wird. Verbindliche Zielvereinbarungen sind zu treffen, diese in Balanced Scorecards und/ oder individuellen Zielvereinbarungen einzubringen. Entsprechende Anreizsysteme belohnen Erfolge, zum Beispiel mit Auswirkungen auf die variablen Bezüge der Verantwortlichen.

Dies sind hohe Ansprüche. Sie entsprechen aber dem erfolgreichen Vorgehen bei anderen Themen. Insofern ist Personalentwicklung im Rahmen von „gender & diversity“ von der Logik her nicht anders zu sehen, als die Erschließung neuer Märkte, Einführung neuer Produkte oder etwa das Management von Auslandseinsätzen. Es geht im übertragenen Sinne um die „erfolgreiche Einführung eines erklärungsbedürftigen Produktes auf einem schwierigen Markt“.

Dahinter steht immer der Wille, durch gezielte Handlungen und Anreize sowie mit Hilfe geeigneter Promotoren für das Unternehmen wirksame und wertvolle Ergebnisse zu erzielen. Diese Leitideen für ein Qualitätsmanagement sind Grundgedanken, die auch beim Einsatz von „social audits“ im Rahmen von „gender & diversity“ zugrunde gelegt werden.

Bezogen auf die vorliegende Thematik sind für Deutschland hier drei besonders vielversprechende Audit - Ansätze hervorzuheben:

#### **3.3.1 audit berufundfamilie®**

Im Rahmen eines Projektes der Gemeinnützigen Hertiestiftung wurde in den 90er Jahren ein eigenständiges „audit berufundfamilie®“ entwickelt (siehe: [www.beruf-und-familie.de](http://www.beruf-und-familie.de)). Es hat sich mittlerweile als ein Gütesiegel für Familienbewusstsein in der deutschen Wirtschaft etabliert. Bei der Auditierung wird ein Kriterienkatalog verwendet, der in acht Handlungsfeldern die klassischen Bereiche der Personalpolitik abdeckt: Arbeitszeit, Arbeitsorganisation, Arbeitsort, Informations- und Kommunikationspolitik, Führungskompetenz, Personalentwicklung, Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen, Service für Familien. Hier werden auf der Basis von eingehenden Analysen des Ist-Zustandes von einer Projektgruppe Ziele und weiterführende Maßnahmen für eine familienbewusste Personalpolitik der nächsten drei Jahre erarbeitet und ein Grundzertifikat vergeben. Nach drei Jahren wird die Erfolgswirksamkeit im Rahmen einer Re-Auditierung festgestellt und das eigentliche Zertifikat vergeben. Zwar handelt es sich um eine Teilmenge der erforderlichen Aktivitäten, um Handlungsfelder



im Bereich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Aber ohne Zweifel führt hier das gemeinsame Engagement in den Unternehmen zu einer erheblichen Verbesserung der Rahmenbedingungen. Es dient damit der Steigerung der Chancengleichheit und hilft Frauen (wie Männern) ihre Karriereorientierung besser in tatsächliche Fortschritte umzusetzen.

### **3.3.2 Total E-Quality**

Total E-Quality Deutschland e.V. (siehe: [www.total-e-quality.de](http://www.total-e-quality.de)) verfolgt das Ziel, Chancengleichheit in Wirtschaft, Wissenschaft und Politik zu etablieren und nachhaltig zu verankern. Dieses Ziel ist erreicht, wenn Begabungen, Potenzial und Kompetenz von Frauen gleichberechtigt (an)erkannt, einbezogen und gefördert werden. Zukunftsweisendes Personalmanagement ist deshalb immer auch Total E-Quality Management. Der Begriff leitet sich ab aus Total Quality Management, explizit bereichert um den Begriff der Chancengleichheit. Aus TQM wird so TEQM. Qualitätsmanagement braucht Chancengleichheit, wenn beste Qualität nachhaltig erreicht werden soll. Deshalb honoriert der Verein praktizierte Chancengleichheit mit dem Total E-Quality Prädikat. In den zehn Jahren seines Bestehens wurden weit mehr als 100 Organisationen aus Wirtschaft, Verwaltung und Wissenschaft mit mehr als zwei Millionen Beschäftigten ausgezeichnet.

Grundlage der Bewerbung ist das Selbstbewertungsinstrument in Form einer Checkliste, das zugleich Anregungen und Unterstützung bei der Implementierung von Aktivitäten zur Verbesserung der Chancengleichheit von Frauen und Männern bieten soll. Die Checkliste umfasst neben statistischen Angaben und Grundaussagen zur Personalarbeit unter dem Aspekt der Chancengleichheit auch Maßnahmen aus den Aktionsbereichen:

1. Beschäftigungssituation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
2. Personalbeschaffung, Stellenbesetzung und Nachwuchswerbung,
3. Weiterbildung / Personalentwicklung,
4. Vereinbarkeit von Beruf und Familie,
5. Förderung partnerschaftlichen Verhaltens am Arbeitsplatz,
6. Institutionalisierung.

Der Schwerpunkt liegt also nicht nur auf der Vereinbarkeitsfrage, sondern der Blickwinkel der Checkliste ist umfassend auf die Gleichstellungsfrage ausgerichtet.

Die Bewerbungsunterlagen werden von der Jury geprüft, die die unterschiedlichen Ausgangsbedingungen und die Verschiedenheit der Organisationen berücksichtigt. Entscheidendes Kriterium ist, dass die Organisationen einen erfolgreichen Konsens zwischen wirtschaftlichen Interessen des Arbeitgebers und Interessen der Mitarbeite-

rinnen und Mitarbeiter durch geeignete Personalstrategien zur Umsetzung von Chancengleichheit erzielen. Die Auszeichnung soll die Eigeninitiative der Organisationen fördern.

Das Prädikat wird für drei Jahre verliehen. Danach erfolgt eine erneute Auszeichnung, wenn die wiederholte Bewerbung nachhaltiges Engagement bzw. weitere Erfolge auf dem Weg zur Chancengleichheit zeigt.

### 3.3.3 genderdax

Der genderdax ist eine elektronische Informationsplattform im Internet. Seine Konzeption und Entwicklung durch die Autoren beim Institut für Personalwesen und Internationales Management der Helmut-Schmidt-Universität wurde vom BMFSFJ gefördert. Er ist seit dem Frühjahr 2005 online ([www.genderdax.de](http://www.genderdax.de)). Genderdax richtet sich an Unternehmen, die unter Berücksichtigung von Chancengleichheit besonders hochqualifizierte und karriereorientierte Mitarbeiterinnen suchen und fördern.

Frauen in Fach- und Führungspositionen ebenso wie Nachwuchskräfte und Wiedereinsteigerinnen sind die Zielgruppen des genderdax. Die Informationsplattform bietet einen umfassenden Überblick über Beschäftigungsmöglichkeiten und Entwicklungschancen bei ausgewählten Großunternehmen und mittelständischen Betrieben in Deutschland. Im Detail werden von jedem Unternehmen der genderdax Community die konkreten Maßnahmen in den einzelnen Handlungsfeldern ausgewiesen, die zur Gewinnung und Förderung von hochqualifizierten und karriereorientierten Frauen eingesetzt werden (Input), welche Promotoren / Change Agents eingesetzt werden (Promotoren) und welche Ergebnisse (Output) bisher erzielt wurden (Abb. 9).



[www.genderdax.de](http://www.genderdax.de)

#### I. Input-Sektor

1. Leitlinien/Vereinbarungen
2. Strategie / Planungen
3. Zielvereinbarungen
4. Information/Kommunikation
5. Personalbeschaffung
6. Integration / Betreuung
7. Training / Weiterbildung / Personalentwicklung
8. Personaleinsätze/ Laufbahnentwicklung
9. Bezahlung / Zusätzliche Leistungen
10. Vereinbarkeit / Flexibilität

#### P. Promotoren-Sektor

1. Vorstand / Geschäftsführung
2. Personalbereich(e) / FK-Stab
3. Kommissionen / Projektteams
4. Führungskräfte
5. Beauftragte (Gleichstellung, Diversity)
6. Sprecherausschuss / Arbeitnehmervertretungen
7. Trainer / Personalentwickler
8. Coach / Mentoren / Berater (intern / extern)
9. Externe Netzwerke / NGOs/ Öffentlicher Bereich
10. Zielgruppe "Karriereorientierte Frauen"

#### A. Auswirkungen-Sektor

1. Ergebnisse aus Audits/ Awards/Wettbewerben
2. Einschätzung der Ergebnisse durch Zielgruppe
3. Einschätzung der Ergebnisse durch Vorstand/ Geschäftsführung
4. Einschätzung durch Personalbereich
5. Einschätzung durch Führungskräfte
6. Einschätzung durch Beauftragte (Gleichstellung, Diversity)
7. Einschätzung durch Sprecherausschuss / Arbeitnehmervertretungen / Berater
8. Einschätzung durch Personalentwickler / Mentoren/ Berater
9. Ergebnisse aus Personalinformationssystem-berichten/-statistiken
10. Ergebnisse aus Personalcontrolling

Abb. 9: Bewertungsbereiche beim genderdax

Für die Aufnahme in die genderdaxCommunity können sich also primär Unternehmen in Deutschland bewerben, die im Rahmen ihrer Personalpolitik weibliche Fach- und Führungskräfte besonders fördern. Ein Bewertungsteam, zusammengesetzt aus Vertretern der Wissenschaft und der Praxis, bewertet anhand des gd-Qualitätsmodells Art, Umfang und Intensität der entsprechenden Gender Mainstreaming Aktivitäten und befindet über die Aufnahme.

Die genderdaxCommunity hat bereits ca. 50 Mitglieder (Abb. 10)



**Abb. 10: genderdaxCommunity (Stand 1/2009)**

Für die beteiligten Unternehmen bietet genderdax viele Vorteile:

- Sie können ihre Attraktivität für hochqualifizierte Frauen steigern.
- Sie gewinnen und sichern sich weibliches Führungs- und Fachkräfte-Know-how.
- Sie verbessern ihr Image in den Bereichen Chancengleichheit, Vereinbarkeit von Familie und Beruf und Diversity insgesamt.
- Sie können ihre speziellen Beschäftigungsmöglichkeiten für hochqualifizierte Frauen im Internet permanent präsentieren, wichtig gerade bei der zunehmenden Knappheit von Fach- und Führungskräften am Arbeitsmarkt.
- Sie profitieren von einer erhöhten Wahrnehmung des Unternehmens und seiner Produkte in den Medien sowie in der breiten Öffentlichkeit.

Auf genderdax-Erfahrungsaustauschtreffen kommen die Unternehmen mit anderen genderdax-Firmen in Kontakt, können sich austauschen und wertvolle Netzwerkarbeit leisten. Begleitet werden die Veranstaltungen durch praxisorientierte und wissenschaftliche Input-Vorträge, die den aktuellen Stand der Entwicklungen in den Unternehmen abbilden. Die Aufnahme und Präsenz im genderdax sind kostenlos.

## 4. Fazit und Ausblick

Das Ziel, Fach- und Führungskräftepotentiale von Frauen zu fördern und die Strategien zur Umsetzung sind grundsätzlich anerkannt. Die präsentierte Ausgangssituation zeigt jedoch, dass die Entwicklung nach wie vor (zu) langsam vorangeht. Deshalb gibt es nicht nur in Deutschland, sondern in ganz Europa auf gesamtwirtschaftlichen, politischen und besonders auf betrieblichen Ebenen eine Vielzahl von Gender Mainstreaming Initiativen. Die daraus resultierenden Ergebnisse sind sehr unterschiedlich. Sie hängen wesentlich davon ab, ob und inwieweit Chancengleichheit tatsächlich in eine unternehmerische Strategie explizit eingebunden ist und diese nachhaltig durch Unternehmens- und Führungskultur unterstützt wird. Die entsprechenden konkreten Handlungen müssen in einem speziell auf Gender Mainstreaming bezogenen Prozess- und Qualitätsmanagement eingebunden sein, evaluiert und im Rahmen eines Lernprozesses ständig adjustiert werden. Dahinter steht ein hoher Anspruch, aber der Einsatz von dargestellten Audio-Systemen ist dabei außerordentlich hilfreich. Das zeigen die dort ausgewiesenen Good Practices. Aber es wird noch viele Jahre dauern, bis die Förderung von Chancengleichheit nicht mehr explizit erforderlich ist.

## Quellenverzeichnis

- Deutsche Bank Research / Schaffnit-Chatterjee, C. (2008). Frauen auf Expedition in das Jahr 2020. Frankfurt 2008.
- Doblhofer, D. & Küng, Z. (2008). Gender Mainstreaming. Gleichstellungsmanagement als Erfolgsfaktor – das Praxisbuch. Heidelberg 2008.
- Hoppenstedt Holding GmbH (Hrsg.) (2008). Frauen im Management. Darmstadt 2008.
- Krell, G. (Hrsg.) (2008). Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. 5. Auflage, Wiesbaden 2008.

## Auswahl von Internet-Informationsquellen:

[www.bc.edu/wfnetwork](http://www.bc.edu/wfnetwork), [www.beruf-und-familie.de](http://www.beruf-und-familie.de),  
[www.divisions.aomonline.org/gdo/](http://www.divisions.aomonline.org/gdo/), [www.genderdax.de](http://www.genderdax.de),  
[www.gender-mainstreaming.net](http://www.gender-mainstreaming.net), [www.kompetenz.de](http://www.kompetenz.de),  
[www.total-e-quality.de](http://www.total-e-quality.de), [www.ungleich-besser.de](http://www.ungleich-besser.de)

# Praxisbeispiel: Windwärts Energie GmbH

Sylvia Reckel

## 1. Rahmenbedingungen und Herausforderungen



Die Windwärts Energie GmbH ist ein dynamisches Unternehmen in der Branche der erneuerbaren Energien. Sie entwickelt, übernimmt und betreibt Projekte im In- und Ausland und bietet finanzielle Beteiligungen an ihren Energieprojekten an.

Bisher hat das Unternehmen 102 Windenergie- und 16 Photovoltaikanlagen mit einer Gesamtleistung von 163 Megawatt realisiert. Die prognostizierte Jahresstromproduktion dieser Anlagen beträgt über 350 Millionen Kilowattstunden. Dies entspricht dem Strombedarf von rund 116.000 privaten Haushalten.

Die Branche der erneuerbaren Energien ist sowohl in Deutschland als auch europä- und weltweit von großen Potentialen und daher einem starken und nachhaltigen Wachstum gekennzeichnet. Angesichts der zunehmenden Wahrnehmung des Klimawandels und der starken Preisanstiege im Bereich der fossilen Energieträger nimmt die Bedeutung der erneuerbaren Energien neben der Energieeinsparung weiterhin deutlich zu. Es ist daher von einem weiteren Wachstum der Branche mit entsprechenden Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt im Bereich Fach- und Führungskräfte auszugehen. Die Windwärts Energie GmbH nimmt seit ihrer Gründung im Jahr 1994 an dieser Dynamik aktiv teil. Einhergehend mit der weiteren Entwicklung der Geschäftsfelder ist ein Wachstum des bestehenden Personalbestandes auch in den kommenden Jahren zu erwarten. Diese Perspektiven stellen in Verbindung mit dem zu erwartenden Fachkräftemangel eine besondere Herausforderung für das Unternehmen dar, der mit langfristig angelegten Konzepten zur Mitarbeiterbindung und –gewinnung begegnet wird.

Als Projektentwicklungsgesellschaft und Emissionshaus für finanzielle Beteiligungen bietet die Windwärts Energie GmbH Arbeitsplätze für mittel bis hoch qualifizierte Beschäftigte. Die Tätigkeiten sind sowohl branchen- als auch unternehmensbezogen mit sehr spezifischem Know-how verbunden, so dass die Mitarbeiterbindung von besonders hoher Bedeutung ist. Die Windwärts Energie GmbH hat daher eine moderne Unternehmenskultur entwickelt, die der Kompetenz und Motivation ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen hohen Stellenwert gibt. Eigenverantwortlichkeit, Kommunikation und Kreativität prägen die jeweiligen Arbeitsbereiche. Eine offene Führungskultur mit Feedback-Möglichkeiten zwischen allen Ebenen und Einflussmöglichkeiten auf Entscheidungen sowie eine gezielte und abgestimmte Personalentwicklung (Kompetenzanalysen und individuelles Kompetenzmanagement) sind weitere wesentliche Elemente für die Mitarbeiterbindung und –gewinnung.

Durch die Projektarbeit entstehen zeitweise hohe Arbeitsspitzen. Weitere Belastungen entstehen durch Reisetätigkeiten im In- und Ausland. Verbunden mit dem Gedanken einer langfristigen Bindung und Gesunderhaltung der Beschäftigten stehen daher die Themen betriebliches Gesundheitsmanagement sowie Work-Life-Balance besonders im Fokus.



**Beschäftigtenstruktur**

- Mitarbeiterzahl: 56 (37 Männer, 19 Frauen)
- Ausbildungsplätze: 1 (besetzt seit September 2006)

**Führungsebene**

- Geschäftsführung: 4 Männer
- Abteilungsleitung: 4 Männer, 1 Frau

**Demographische Daten**

- Altersdurchschnitt: 38 Jahre (ca. 70 % unter 41 Jahre)
- Beschäftigte mit Kindern bis 18 Jahre: 26
- Anzahl der Kinder: 38

[www.windwaerts.de](http://www.windwaerts.de)

## 2. Ausgewählte Elemente der Personalpolitik

### 2.1 Förderung von Nachwuchskräften

Mit einer anhaltenden Steigerung der Mitarbeiterzahlen sind bei der Windwärts Energie GmbH weitere interne Strukturierungen und damit eine Zunahme von Führungspositionen zu erwarten. Die Förderung des Nachwuchses hat daher ein besonderes Gewicht. Hierzu werden unter anderem Programme der externen Personalentwicklung in Anspruch genommen.

Mit dem Fokus auf weibliche Nachwuchskräfte war die Windwärts Energie GmbH in den Jahren 2006/2007 mit zwei Nachwuchskräften, einer Führungskraft und einer Mentorin am Programm „Manage the Difference II“ beteiligt. Aktuell sind vier Frauen als Nachwuchskräfte in das Programm „Potenziale“ eingebunden, das sich über die Jahre 2008/2009 erstreckt und prinzipiell auch Männern mit Familienpflichten eine Teilnahme ermöglicht. In diesen Programmen, die durch das Niedersächsische Ministerium für Soziales, Familie, Frauen und Gesundheit sowie den Europäischen

Sozialfonds gefördert werden, bearbeiten die Teilnehmenden sowohl praktische als auch theoretische Elemente mit direktem Bezug zum Unternehmen. Im Zentrum steht jeweils ein Praxisprojekt im Unternehmen, in dem die Nachwuchskräfte sich in einer Projektleitungsfunktion erproben können. Begleitend dazu werden Seminare zur Erweiterung fachlicher und persönlicher Kompetenzen besucht. Darüber hinaus findet ein Wissens- und Erfahrungsaustausch direkt zwischen den Teilnehmenden sowie in Form von Themenwerkstätten statt. Eine besondere Rolle spielt das Element Cross-Mentoring. Hier wird jeder Nachwuchskraft für die Dauer der Teilnahme am Programm ein Mentor oder eine Mentorin aus einem anderen Unternehmen zur Seite gestellt. Workshops zur Vereinbarkeit von Familie und Karriere runden das Angebot ab.

## **2.2 Vereinbarkeit von Beruf und Familie**

Das gesellschaftliche Bild von Familie hat sich verändert. Frauen wollen selbstverständlich einen qualifizierten Beruf ausüben, Männer möchten zunehmend auch Zeit mit ihren Kindern verbringen. Als Arbeitgeber stellt sich die Windwärts Energie GmbH diesen Veränderungen und gestaltet sie positiv. Das Unternehmen ist seit 2005 im audit berufundfamilie® zertifiziert.

Durch individuelle Angebote und kreative Konzepte erleichtert die Windwärts Energie GmbH den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Vereinbarkeit der beiden Lebensbereiche. Teilzeitmodelle stehen allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern offen, auch Vätern mit Führungsaufgaben. Für einen schnellen und individuell abgestimmten Wiedereinstieg nach Elternzeit gibt es erprobte Konzepte, und für Betreuungsnotfälle bietet das Unternehmen den Beschäftigten eine In-House-Betreuung von Kindern an. Ein Kinderzimmer im Unternehmen ermöglicht sowohl die Betreuung durch eine externe Kraft als auch die Möglichkeit für die Beschäftigten, sich bei Bedarf zum Arbeiten mit einem Kind in diesem Raum zurückzuziehen.

In den vergangenen Jahren lag der Fokus aufgrund des niedrigen Durchschnittalters der Beschäftigten auf der Balance zwischen Beruf und Familienleben mit Kindern. Derzeit werden die Maßnahmen an eine Vereinbarkeit von Beruf und Pflege angepasst.

Die Schwerpunkte der Angebote liegen in den Handlungsfeldern Arbeitszeit und Arbeitsort und werden im Folgenden näher erläutert.

## **2.3 Beruf und Familie – flexibles Arbeiten**

Seit Anfang 2007 wird bei der Windwärts Energie GmbH mit einem Jahresarbeitszeitmodell, basierend auf einer 40-Stunden-Woche gearbeitet. Umfang und Lage der täglichen Arbeitszeit sind ebenfalls gleitend und werden mit den jeweiligen Kolleginnen

und Kollegen abgestimmt. Die individuelle Arbeitszeit wird über eine elektronische Zeiterfassung registriert. Die Eintragung erfolgt durch die einzelnen Mitarbeiter auf Vertrauensbasis.

Diese Regelung ermöglicht insbesondere den Beschäftigten mit Familienpflichten eine große Flexibilität. So wird beispielsweise die Möglichkeit genutzt, an einigen Tagen in der Woche mit einem Kind nach dem Kindergarten eine gemeinsame ausgedehnte Mittagspause zu verbringen und anschließend, wenn die Betreuung durch Vater oder andere Personen übernommen wurde, bis in den Abend hinein wieder an den Arbeitsplatz zurückzukehren. An anderen Tagen kann die Lage der Arbeitszeit völlig anders gewählt und das Kind am Nachmittag abgeholt werden.

Ferner nutzen einige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit, in Form von alternierender Telearbeit einen Teil ihrer Arbeit im Home-Office zu erledigen. In diesen Fällen wird vereinbart, dass sie einen definierten Anteil der Arbeitszeit zu Hause ableisten. Diese Erhöhung der persönlichen Flexibilität ermöglicht beispielsweise, Korrespondenz oder Konzepte am Abend zu bearbeiten, wenn die Kinder schlafen.

Bei Bedarf ist darüber hinaus auch die Inanspruchnahme von Sabbatzeiten möglich.

#### **2.4 Beruf und Familie – Teilzeitmodelle**

Aktuell arbeiten insgesamt sieben Personen (vier Männer, drei Frauen) in vollzeitnaher Teilzeit. Während drei Männer und eine Frau aus Gründen der persönlichen Work-Life-Balance ihre Arbeitszeit reduziert haben, sind ein Mann und zwei Frauen familienbedingt in Teilzeit tätig.

Auch Männer in Führungspositionen nehmen bei der Windwärts Energie GmbH selbstverständlich die Möglichkeit wahr, in Teilzeit zu arbeiten, insbesondere um ihren Frauen den Wiedereinstieg in den Beruf nach der Elternzeit zu ermöglichen. Ein erfolgreiches Beispiel aus der Praxis ist folgender Fall:

Der Leiter der Abteilung Internationale Projekte reduzierte als Vater von Zwillingen seine Arbeitszeit auf drei Tage pro Woche, als seine - ebenfalls bei der Windwärts Energie GmbH tätige - Ehefrau nach einer Elternzeit von 10 Monaten mit drei Tagen pro Woche im Bereich Marketing/Kommunikation wieder einstieg. Inzwischen arbeitet er mit 85 % einer Vollzeitstelle, die Arbeitszeit seiner Frau liegt derzeit bei 65 % einer Vollzeitstelle. Bei Auslandseinsätzen, die alle vier bis sechs Wochen für die Dauer einer Woche notwendig sind, arbeitet er Vollzeit und gleicht die Mehrstunden hinterher aus. Seine Ehefrau arbeitet während seiner Tätigkeiten im Ausland mit geringerer Stundenzahl bzw. mit einem höheren Anteil im Home-Office.



Im Allgemeinen hat sich eine vollzeitnahe Teilzeit für das Unternehmen, aber auch für den Einzelnen bewährt, da beiderseitige Interessen gut ausbalanciert werden können. Eine Ausnahme stellt der Wiedereinstieg nach Elternzeit dar, der bei der Windwärts Energie GmbH ohne untere Wochenstundenzahl erfolgen kann. Hier wurde die Schwelle bewusst niedrig gesetzt, um insbesondere den Müttern mit kleinen Kindern die Entscheidung für die frühzeitige Rückkehr ins Unternehmen zu erleichtern. Die Erfahrung zeigt, dass damit die Angst vor der Doppelbelastung und die Sorge um das Kind im Falle einer Berufstätigkeit deutlich reduziert werden. Die neue Situation kann durch dieses Angebot mit nur geringen zeitlichen Verpflichtungen ausprobiert werden und die Bereitschaft, die Stunden aufzustocken, wächst dann recht schnell. So kehrte eine Ingenieurin für Projektentwicklung vier Monate nach der Geburt ihrer Tochter mit sechs Stunden in der Woche inkl. eines Home-Office-Anteils an ihren Arbeitsplatz zurück. Sie steigerte kontinuierlich ihre Arbeitszeit und ist mittlerweile nach vier Jahren mit 80 % der Vollarbeitszeit tätig. Begleitet wird der Wiedereinstieg nach Elternzeit von vierteljährlichen Feedback-Gesprächen, um gemeinsam zu reflektieren und weitere Möglichkeiten auszuloten.

## **2.5 Beruf und Familie – Erfolgsfaktoren**

Als Voraussetzung für das Gelingen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie werden bei der Windwärts Energie GmbH insbesondere die Faktoren Vertrauen und Flexibilität angesehen. Die bisher umgesetzten Maßnahmen waren erfolgreich, weil sowohl das Unternehmen als auch die Beschäftigten offen und verantwortungsvoll miteinander umgehen. Die Beschäftigten fühlen sich in hohem Maß für ihren Arbeitsbereich verantwortlich und sind auch außerhalb ihrer regulären Arbeitszeiten für Unternehmensbelange ansprechbar. Das Unternehmen vertraut auf die hohe Eigenmotivation der Beschäftigten und kommt ihnen im Gegenzug bezüglich ihrer familiären Belange entgegen. Das bedeutet, dass beide Seiten den Prozess der Vereinbarkeit von Beruf und Familie als ein Geben und Nehmen gestalten. Zudem stehen die Unternehmensleitung und die Führungskräfte hinter der familienbewussten Personalpolitik des Unternehmens und nehmen die Angebote zum Teil selbst in Anspruch.

## **2.6 Beruf und Familie – Interessen des Unternehmens**

Ergebnisse einer Untersuchung der Prognos AG aus dem Jahr 2003 belegen, dass Investitionen in familienfreundliche Maßnahmen einen Mehrwert für kleine und mittlere Unternehmen erbringen, der mit einem Return on Invest von 25 % zu beziffern ist. Eigene Erfahrungen zeigen, dass durch kreative Lösungen die investierten Kosten niedrig gehalten werden können und hauptsächlich durch die für Organisation und Abstimmung nötige Arbeitszeit entstehen.

Aufgrund der familienfreundlichen Angebote kehren die Beschäftigten der Windwärts Energie GmbH schnell aus der Elternzeit zurück und steigen problemlos wieder ein. Kosten für Neueinstellungen können daher vermieden werden. Insgesamt sind deutliche Auswirkungen auf die Motivation und Bindung der Beschäftigten zu beobachten. Die Fluktuationsrate im Unternehmen liegt praktisch bei Null, so dass Know-how-Verluste sowie Anwerbungskosten für Ersatz vermieden werden können. Eine Mitarbeiterbefragung im Jahr 2007 zum CSR-Handlungsfeld Arbeitsplatz ergab, dass dem Thema Familie und Beruf bzw. Work-Life-Balance unter den abgefragten Themen die höchste Relevanz beigemessen wird und hiermit auch die höchste Zufriedenheit in der Umsetzung besteht. Beides lag auf einer Skala von 1=sehr wichtig bis 5=sehr unwichtig bei 1,46 bzw. 1,71. Der Rücklauf der Befragung lag bei 85 %. Dieses Ergebnis unterstützt die im Unternehmen vorhandene Einschätzung einer nachhaltigen Mitarbeitermotivation und –bindung durch die familienfreundliche Personalpolitik.

Bei der Gewinnung von weiteren qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist ein deutlicher Wettbewerbsvorteil durch die Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie verzeichnen. Dieses wird in Bewerberinterviews deutlich und ist bei dem derzeitigen Fachkräftemangel von besonderer Bedeutung.

### **3. Fazit**

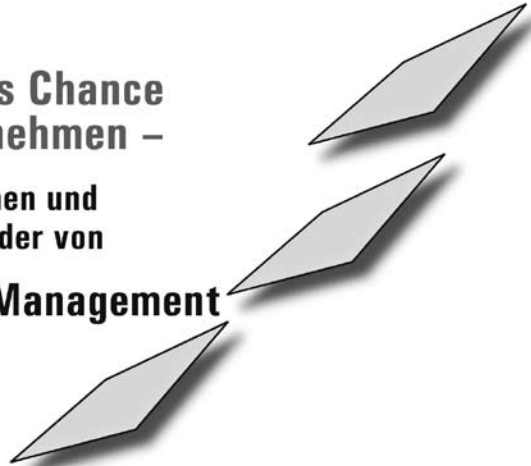
Vor dem Hintergrund weiteren Wachstums der Windwärts Energie GmbH in den Geschäftsfeldern Wind-, Solar- und Bioenergie sowohl auf nationaler wie internationaler Ebene werden die vorgestellten Elemente der Personalpolitik als Wettbewerbsvorteil gesehen und bewusst eingesetzt.

## **Bisher erschienen:**

**Vielfalt als Chance  
für Unternehmen –**

**Trends, Themen und  
Handlungsfelder von**

**Diversity Management**



**Chancengleiche Personalpolitik  
Tipps und Anregungen  
für die betriebliche Praxis**



Behörde für Soziales,  
Familie, Gesundheit  
und Verbraucherschutz

„Vielfalt als Chance für Unternehmen – Trends, Themen und Handlungsfelder von Diversity Management“ aus 03/08

# Bisher erschienen:



Schlüsselkompetenzen



Optimale Personalgewinnung



Mentoring für Frauen

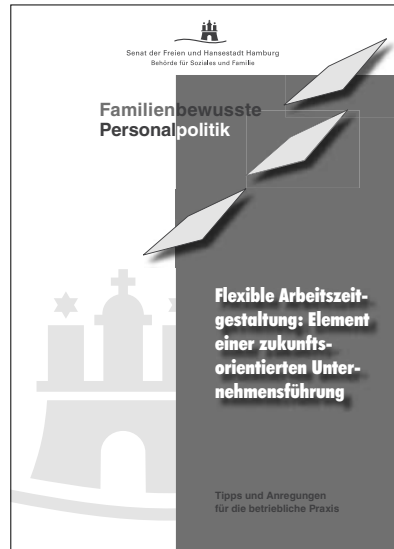


Wenn zwei das Gleiche tun . . .

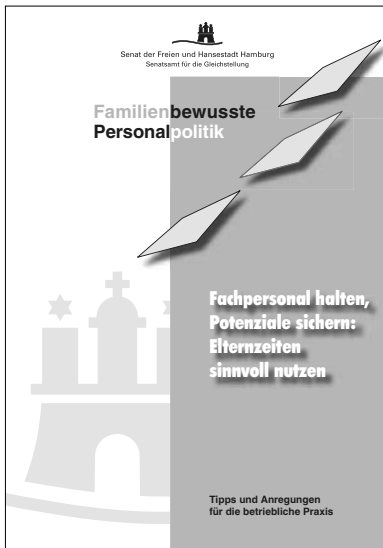
## Bisher erschienen:



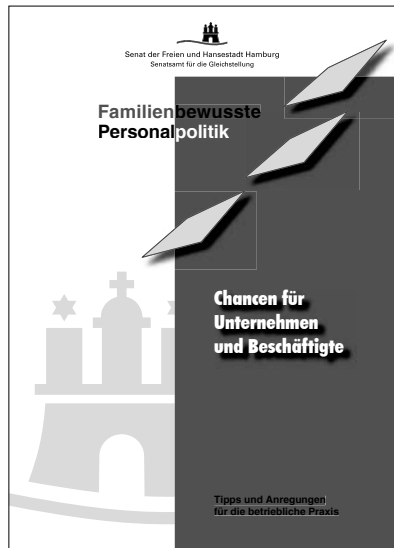
**Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung einer  
familienbewussten Unternehmenspolitik**



**Flexible Arbeitszeitgestaltung**



**Fachpersonal halten, Potenziale sichern**



**Chancen für Unternehmen und Beschäftigte**

# Impressum

## Herausgeber:

Freie und Hansestadt Hamburg  
Behörde für Soziales, Familie, Gesundheit und Verbraucherschutz  
Amt für Familie  
Hamburger Str. 37  
22083 Hamburg

Ansprechpartnerin: Gisela Chudziak  
Telefon: 040/428.63-5492  
E-Mail: [gisela.chudziak@bsg.hamburg.de](mailto:gisela.chudziak@bsg.hamburg.de)

## Redaktion:

Sandra Bojarra

## Bezug:

Diese Broschüre ist zu bestellen bei der Behörde für Soziales, Familie, Gesundheit und Verbraucherschutz  
Hamburger Str. 47  
22083 Hamburg  
Telefon: 040/428.63-7778  
E-Mail: [Publikationen@bsg.hamburg.de](mailto:Publikationen@bsg.hamburg.de)

Im Internet finden Sie die Broschüre unter  
<http://www.hamburg.de/bsg/veroeffentlichungen/>.

## Satz, Layout u. Druck:

Compact Media KG, Tel.: 35 74 54-0, [info@compactmedia.de](mailto:info@compactmedia.de)  
1. Auflage in Höhe von 2.500 Stück  
März 2009

## Anmerkung zur Verteilung:

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit des Senats der Freien und Hansestadt Hamburg herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerberinnen und Wahlwerbern oder Wahlhelferinnen und Wahlhelfern zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Bürgerschafts-, Bundestags- und Europawahlen sowie die Wahlen zur Bezirksversammlung.

Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.

Die genannten Beschränkungen gelten unabhängig davon, wann, auf welchem Wege und in welcher Anzahl diese Druckschrift der Empfängerin oder dem Empfänger zugegangen ist. Den Parteien ist es jedoch gestattet, die Druckschrift zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder zu verwenden.

**Sind Sie an Veranstaltungen des Dialoges mit Hamburger Unternehmen  
„Familienbewusste Personalpolitik“ oder weiteren Informationen interessiert?**

Dann können Sie die umseitige Karte ausfüllen und absenden, das nachfolgende Formular faxen, eine E-Mail schicken oder einfach anrufen:

**Ansprechpartnerin:** Gisela Chudziak, Telefon: 040/42863-5492

Fax: 040/42863-5437, E-Mail: [gisela.chudziak@bsg.hamburg.de](mailto:gisela.chudziak@bsg.hamburg.de)

**Unternehmen:** \_\_\_\_\_

**Ansprechperson:** \_\_\_\_\_

**Adresse:** \_\_\_\_\_

**Telefon:** \_\_\_\_\_

**Fax:** \_\_\_\_\_

**E-Mail:** \_\_\_\_\_





**Sind Sie an Veranstaltung des Dialoges mit Hamburger Unternehmen „Familienbewußte Personalpolitik“ oder weiteren Informationen interessiert?**

Dann können Sie diese Karte ausfüllen

**Unternehmen:** \_\_\_\_\_

**Ansprechpartner:** \_\_\_\_\_

**Adresse:** \_\_\_\_\_

**Telefon:** \_\_\_\_\_

**Fax:** \_\_\_\_\_

**E-Mail:** \_\_\_\_\_

Bitte freimachen.

**Behörde für Soziales,  
Familie, Gesundheit  
und Verbraucherschutz**  
- FS 32 -

Gisela Chudziak  
Postfach 76 01 06

**22051 Hamburg**