Frauenförderung

# Geht doch: Frauen in Führung

Seit Herbst 2023 unterstützt NORDMETALL seine Mitglieder und die des Schwesterverbandes AGV NORD mit Angeboten rund um das Thema "Frauen in Führung". Denn die Unternehmen im Norden tun einiges dafür, um den Anteil der weiblichen Führungskräfte weiter zu stärken.

ur Katja Arvidssons Karriere war es so etwas wie ein Meilenstein: das Cross-Mentoring-Programm Mecklenburg-Vorpommern, insbesondere die "Kollegiale Fallberatung", die allen Mentees offensteht, um miteinander in den Austausch zu kommen. Angehende und auch durchaus gestandene Führungskräfte unterschiedlicher Branchen bildeten dabei einen Kreis, nahmen Arvidsson in die Mitte und mit ihr die bohrende Fragestellung: "Wie kann ich mich weiterentwickeln, mehr Führung zeigen, ohne die bisherige Vorgesetzte vor den Kopf zu stoßen?" Ein typisches Frauending sei schon die Frage an sich gewesen, findet die Diplom-Kauffrau rückblickend. Aber das Feedback der anderen Teilnehmerinnen habe ihr die nötige Klarheit verschafft. "Die Quintessenz lautete, Abnabelung aus der Personalabteilung - so schwer mir das auch fiel", so die Greifswalderin. Heute ist Katja Arvidsson eine von zwei Frauen im 13-köpfigen Leitungskreis von ml&s, einem Dienstleister für die Elektronikbranche in Greifswald. Das mittelständische Unternehmen beschäftigt rund 600 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, darunter ein Drittel Frauen, inklusive Führungskreis. Die vergleichsweise hohe Quote habe auch mit dem Cross-Mentoring-Programm zu tun, so Detlef Riedel, zusammen mit einer Geschäftsführerin und einem geschäftsführenden Gesellschafter einer der drei Chefs bei "mlands", wie die Beschäftigten wohlwollend

sagen. Riedel ist selbst beim Cross-Mentoring-Programm als Mentor aktiv. Als er Katja Arvidsson die Teilnahme vorschlug, hatte die Personalerin schon erste Führungserfahrung in der Entgeltabrechnung gesammelt - und wollte mehr.

"Trotz kleiner Kinder wollte ich mich weiterentwickeln". sagt Arvidsson. Es sei lediglich eine Frage des Umfeldes. wie sehr sich Familie und Karriere vereinbaren ließen, so die zweifache Mutter. Den Anstoß, von der "geliebten HR" ins Finanzwesen zu wechseln, gab aber das Mentoring und insbesondere das Feedback der anderen Teilnehmerinnen, erzählt sie: "Allein durch das Sprechen und die vielen Meinungen kristallisiert sich eine Richtung heraus." In ihrem Fall lautete diese, Führungsarbeit gegen gute Fachaufgaben tauschen, sich ausprobieren - und auch mal andere Führungsstile kennenlernen. "Statt genauer Vorgaben einfach mal machen lassen: Meine Verantwortung stieg von null auf hundert."

#### Interne Chancen erkennen

Das war zugleich der ideale Baustoff für ihre eigene Karriere: Als sich ml&s inter-



Mithilfe eines Cross-Mentoring-Programms schuf sich Katja Arvidsson, Personalleiterin bei ml&s, eine berufliche Perspektive.

nationalisierte, umstrukturierte und extern nach einer neuen Spitze für die Personalabteilung umsehen wollte, ließ Arvidsson diesen kurzen Satz fallen: "Vielleicht guckt ihr auch mal intern." Ein paar Wochen später avancierte sie zur neuen Personalchefin - mit ausdrücklicher Zustimmung ihrer früheren Vorgesetzten, an der sie nun vorbeizog. "Der Personalbereich muss an Entscheidungen beteiligt werden - das war meine Bedingung, dorthin zurückzukehren", erzählt die neue Bereichsleiterin Personalwesen.

Ihre Erfahrungen aus dem unternehmensübergreifenden Cross-Mentoring-Programm "Aufstieg in Unternehmen"

# Jobsharing - rechtliche Empfehlungen

Je nach Position und Anforderungen eines Unternehmens gibt es verschiedene Möglichkeiten für das Jobsharing, das Aufteilen eines Arbeitsplatzes unter mehreren Personen:

- → Jobsplitting: ein Arbeitsplatz Aufgaben wie Arbeitszeit - wird in zwei oder mehrere Teilzeitstellen aufgeteilt, die relativ unabhängig voneinander arbeiten
- → Jobpairing: hinsichtlich der Aufgaben und Entscheidungen eines aufgeteilten Arbeitsplatzes stimmen sich die beteiligten Personen miteinander ab
- → Topsharing: geteilte Führungspositionen, bei der Entscheidungen nach gemeinsamer Absprache getroffen werden

Die Aufteilung kann gleichmäßig (50:50) oder ungleichmäßig erfolgen oder sich auf Aufgaben beziehen, die wöchentlich einen höheren Aufwand von etwa 60 oder 70 Stunden haben.

Jobsharing ist in § 13 Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) geregelt. Dabei handelt es sich um die eigenverantwortliche Aufteilung der Arbeitszeit im Rahmen eines

Arbeitsplatzes unter mehreren Arbeitnehmern. Einen Rechtsanspruch auf Arbeitsplatzteilung gibt es, anders als auf Teilzeitarbeit (§ 8 TzBfG), nicht. In der Praxis wird § 13 TzBfG kaum angewandt. Eher werden "normale" Teilzeitarbeitsverhältnisse begründet. Zwischen den Jobsharern entstehen keine Vertragsbeziehungen. Deshalb sind sie auch nicht verpflichtet, einander zu vertreten. Hier empfiehlt es sich, eine Vertretung im Falle dringender betrieblicher Erfordernisse im Arbeitsvertrag zu regeln. Zulässig ist die Vertretung dann, wenn sie auch im Einzelfall zumutbar ist. Da die Arbeitsverhältnisse unabhängig nebeneinander bestehen, darf beim Ausscheiden eines der Jobsharer dem anderen nicht aus diesem Grund gekündigt werden. Eine Änderungskündigung ist jedoch möglich. Zur Einführung des Jobsharings besteht nach mehrheitlicher Auffassung kein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates. Ausgelöst werden kann es jedoch, wenn sich die Jobsharer nicht über die Arbeitszeit einigen können und dies zu einer Festlegung durch den Arbeitgeber führt. Auch etwaige Vertretungsregelungen, die zu Mehrarbeit führen, können mitbestimmungspflichtig sein.

Weitere Informationen erhalten Sie bei der für Sie zuständigen juristischen Ansprechperson. Die Kontaktdaten finden Sie auf www.nordmetall.de und auf www.agvnord.de

6 NORDMETALL Standpunkte 1/2024

haben Katja Arvidsson und Detlef Riedel im Rahmen einer NORDMETALL-Veranstaltungsreihe zum Thema "Frauen in Führung" Ende 2023 vorgestellt. "Wir wollten konkret verdeutlichen, welchen Mehrwert das Mentoring bietet und wie es digital, regional und unternehmensübergreifend organisiert werden kann", sagt Melanie Kerker. Die NORDMETALL-Referentin für Bildungs- und Unternehmensnetzwerke hat das Programm im vergangenen Jahr zusammengestellt, moderiert und hält nun auch das dazugehörige Netzwerk am Laufen: "Wir möchten Impulse geben und Personen ansprechen, die sich längerfristig mit diesem Thema auseinandersetzen wollen."

Der Anstoß dazu kam in diesem Fall von außen, genauer aus dem Drägerwerk-Arbeitgebermarketing. "Ich finde es wichtig, dass sich Unternehmen vernetzen, die vergleichbaren Anforderungen gegenüberstehen und in stark männlich geprägten Umfeldern arbeiten", sagt Silke Ewald. Die Leiterin Employer Branding & HR Marketing verantwortet das Programm "Vereinbarkeit von Berufs- und Lebensphasen". Es geht über das Thema "Frauen in Führung" hinaus, weil es auch auf Berufserfahrene und Eltern zielt. Väter werden durch ein bundesweites Netzwerk, Eltern-Kind-Büros und ein Ferienprogramm ebenso angesprochen wie Mütter.

Das gilt auch für das Topsharing, das Dräger anbietet nicht nur für Frauen: "Wir haben im Unternehmen auch ein rein männliches Tandem; geschlechtsgemischte Tandems sind ebenfalls möglich und wünschenswert", sagt Ewald. Am Anfang der Zusammenarbeit stehe ein

"Auch immer mehr Männer wünschen sich eine Abkehr von rein männlichen Führungskreisen", sagt Silke Ewald, Drägerwerk.



sogenannter Tandembility-Test, begleitet von einem Coaching. Dieses unterstützt bei organisatorischen Fragen, angefangen von einer gemeinsamen E-Mail-Adresse über die Arbeitszeiten bis zu möglichen Aufgabenschwerpunkten. "Ohne Vertrauensbasis geht es nicht, das Tandem agiert nach außen als eine Person", betont die Diplom-Psychologin. Macht einer der Beteiligten einen Fehler, muss auch der andere dafür geradestehen. In der Regel gelten die Entscheidungen, die ein Tandem fällt, jedoch als ausgewogen und multiperspektivisch, betont Ewald. Dass auch bei Urlaub oder Krankheit ein Ansprechpartner zur Verfügung stehe, sei ein weiterer Mehrwert für das Unternehmen (siehe auch Kasten S. 7).

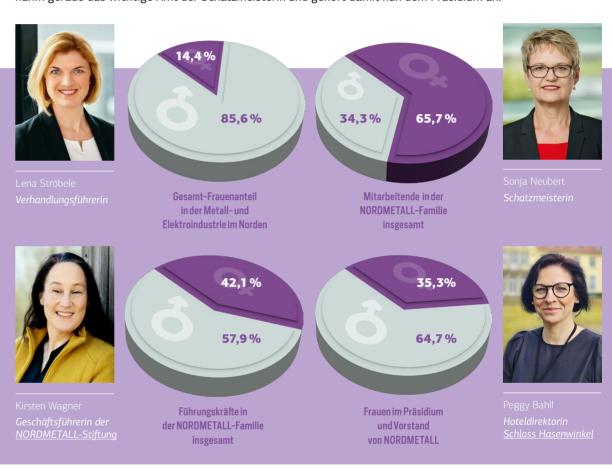
#### Längst nicht am Ziel

Bei Dräger liegt die Frauenquote auf der ersten und zweiten Führungsebene unter dem rein männlich besetzten fünfköpfigen Vorstand schon bei knapp einem Viertel. Das hat aber auch mit Zentralfunktionen wie der Rechtsabteilung und dem Qualitätsmanagement zu tun, in denen viele Frauen arbeiten. Anders sieht es in technischen Abteilungen aus, da ist der "Nachholbedarf" größer. Das hat Stefan Dräger in einem Interview anlässlich seines 60. Geburtstags deutlich gemacht: "Es bleibt aber eine Herausforderung, weil wir Technik für das Leben machen - und leider vielen Mädchen schon in jungen Jahren die technische Kompetenz abgewöhnt und abgesprochen wird", so der Vorstandsvorsitzende.

Nur 16 Prozent beträgt der Frauenanteil in den MINT-Berufen bundesweit. Um diejenigen, die sich dafür entscheiden, möglichst über die Familienphase hinweg zu fördern und zu binden, hatte der Unternehmenseigner bereits im Jahr 2015 die Initiative ergriffen. Im Folgejahr startete dann das Programm "Vereinbarkeit von Berufs- und Lebensphasen". Acht Jahre später sieht sich der Konzern bei "Frauen in Führung" noch längst nicht am Ziel. "Das Thema ist präsenter geworden, doch es ist auch überaus komplex", resümiert Silke Ewald. Formal gebe es in Deutschland Gleichberechtigung, jedoch in den Köpfen nicht nur der Männer wirkten noch unterschiedliche Rollenbilder. Hinzu komme der Druck, den Investoren und Gesell-

# Der Frauenanteil in der NORDMETALL-Familie\*

Er ist kräftig gewachsen in den vergangenen Jahren, der Anteil von Frauen in der NORDMETALL-Familie. Im Arbeitgeberverband der norddeutschen Metall- und Elektroindustrie selbst erreichen Mitarbeiterinnen mittlerweile fast eine Zweidrittelmehrheit, in Präsidium und Vorstand stellen sie mehr als ein Drittel der Gewählten. Sonja Neubert, Siemens Niederlassungsleiterin Hamburg, übernahm gerade das wichtige Amt der Schatzmeisterin und gehört damit nun dem Präsidium an.



\*NORDMETALL-Familie: NORDMETALL. AGV NORD. NORDMETALL-Stiftung, Nordbildung, Haus der Wirtschaft Ouelle: eigene Erhebung

#### Frauenförderung



schaft inzwischen auf die Unternehmen ausübten. Dräger begegnet Kritikern mit Positivbeispielen, Erfolgsgeschichten von divers zusammengesetzten Teams. "Auch mehr und mehr Männer wünschen sich inzwischen eine Abkehr von rein männlichen Führungskreisen", weiß Ewald. Der Austausch darüber ist ihr wichtig, genau dafür habe sie im vergangenen Jahr bei NORDMETALL den Stein ins Rollen gebracht und würde auch das Folgeprogramm für mehr Frauen in Führung erneut vorstellen. "Es gibt viele gute Beispiele, man muss das Rad nicht in jedem Mitgliedsunternehmen neu erfinden", betont sie.

#### **Qualifikation ist entscheidend**

So ein gutes Beispiel ist die M&D-Gruppe aus Friedeburg in Ostfriesland. Auch wenn sich Personalchef Gregor Müller vom Verbandsnetzwerk "Frauen in Führung" gerade nicht angesprochen fühlte. "Das haben wir schon umgesetzt und leben wir bereits", so seine erste Reaktion. Sie mündete in einen LinkedIn-Post: "Es hat uns nichts gezwungen, einen sehr hohen Anteil an Führungspositionen und Leitungsfunktionen in der M&D Group nicht männlich zu besetzen. Weder extern noch intern!", schrieb der Mitgeschäftsführer, der auch Vorstandsmitglied im AGV NORD ist, und schob noch ein weiteres Ausrufezeichen hinterher: "Wir schaffen nicht ganz die 50 Prozent, aber knapp!"

Die Gruppe hat sich mit drei Gesellschaften auf den Leichtbau und das CO2-freie Fliegen spezialisiert. Sie beschäftigt knapp 80 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ein Drittel in der Verwaltung, zwei Drittel in der Produktion. Wie es der Betrieb geschafft hat, so viele Frauen für Luftfahrttechnik zu begeistern und dann auch noch als Leiterin Qualitätsmanagement, Leiterin Arbeitsvorbereitung Flugzeugbau oder Leiterin Controlling auf dem - O-Ton Gregor Müller - "platten Land" zu halten, ist nicht mit einem Satz zu beantworten. Zum

einen sei der Standort in diesem Fall auch ein Vorteil: "Wir sind ausreichend groß, um für die Menschen in der Region gut sichtbar zu sein", sagt der gebürtige Oberpfälzer und verweist auf ausreichend qualifizierte Bewerbungen.

#### Wider das Schubladendenken

Dazu kommt eine klare Haltung: "Wir entscheiden nicht nach Geschlecht, sondern nach Qualifikation", betont Müller. Aber jeder werde ermuntert, sich weiterzuentwickeln, mehr Aufgaben zu übernehmen und dann auch mehr Geld zu verdienen. Grundlage dafür ist eine Qualifizierungsmatrix, hinter der ein Lohn- und Gehaltsmodell steckt. "Um als Unternehmen resilient zu sein, müssen die meisten Tätigkeiten von möglichst vielen Leuten erledigt werden können, unabhängig von ihrem Funktionsbereich", so der Geschäftsführer. Die Qualifizierungsmatrix definiert schon ab dem dritten Ausbildungsjahr, welche Kompetenzlücken noch gezielt durch welche Fördermaßnahmen bei jedem einzelnen geschlossen werden sollen und welche monetären Anreize es dafür gibt.

Das sei eine Maßnahme gegen unvorhersehbare Ausfälle, das Schubladendenken und damit die Aussage: "Das steht nicht in meiner Stellenbeschreibung". Die große Flexibilität in der Gruppe mit mobilen Arbeitszeiten und kostenloser Kindernotbetreuung spreche Eltern an und solche, die es werden wollen, so Müller. Der Geschäftsführer verweist auf einen alleinerziehenden Vater in der Produktion oder die Auszubildende für Leichtflug-

zeugbau, die direkt übernommen, später zur Hallenproduktionskoordinatorin benannt wurde und nach zwei Mutterschaften nun zur Qualitätsmanagerin im Bereich Luftfahrt weitergebildet wird.

Talente fördern, Defizite benennen - dafür steht der Personalchef in regem Austausch mit den Beschäftigten. Solange deren Zahl überschaubar bleibt, geht das gut. Größere Unternehmen benötigen jedoch interne Programme. Ein erfolgreiches Beispiel ist das "WomEnLEAD Mentoring" mit den fünf Dräger-Vorständen, das vor zwei Jahren gestartet ist. Frauen, die Interesse an einer Führungsposition haben, melden sich für ein Gespräch auf Vorstandsebene an: "Wir sind überzeugt, dass es bei Dräger mehr Frauen gibt, die sich für eine Führungsposition eignen. Dieses Potenzial möchten wir gern entdecken, fördern und ausschöpfen - zum Wohle des gesamten Unternehmens", erklärt Stefan Dräger den Ansatz.

#### **Gespräche mit dem Vorstand**

18 Frauen fühlten sich schon im ersten Durchlauf davon angesprochen, einige sind mittlerweile zur Führungskraft aufgestiegen, berichtet Silke Ewald. Der Erfolg gehe jedoch darüber hinaus: "Die Frauen konnten ihre Ambitionen sichtbar machen und der Vorstand hat ungefiltert erfahren, was die Herausforderungen dabei sind." Aller Anfang ist nämlich besonders für Frauen schwer: Männer bekämen erfahrungsgemäß bei ihrer erstmaligen Beförderung in eine Führungsposition häufiger Vorschusslorbeeren, ohne den Vorbehalt, dass ihnen noch die Führungserfahrung fehle, so Ewald: "Frauen werden in dieser Hinsicht stärker gechallenged."

Katja Arvidsson hat sich immer bei ml&s mit den Männern auf Augenhöhe gefühlt, von der Bezahlung bis zur Beförderung. "Nichts geht über gemischte Teams", sagt sie. Eine Quote durch politische Vorgaben lehne das Unternehmen aber ab. Frauen sollen vielmehr durch eine offene Unternehmenskultur, Mentoring und neue Vorbilder gestärkt werden. So wie Arvidsson als einzige im Führungsgremium für sich einen festen Homeoffice-Tag durchgesetzt hat. Oder Männer bestärkt, in Elternzeit zu gehen. "Manchmal muss man beweisen, dass die Vorurteile nicht stimmen", findet sie. Deike Uhtenwoldt



"Wir entscheiden nicht nach Geschlecht, sondern nach Qualifikation", sagt Gregor Müller, Personalleiter M&D-Group und Vorstand AGV NORD.

## **Verbandsangebote**

Bundesweit und branchenübergreifend sind laut Statistischem Bundesamt aktuell nur 29 Prozent der Führungskräfte weiblich. Ein Grund dafür liegt in der geringen Erwerbstätigkeit von Frauen. Mit der Veranstaltungsreihe "Frauen in Führung" haben NORDMETALL und AGV NORD ihren Mitgliedern im Herbst 2023 erstmals einen unternehmensübergreifenden Austausch dazu ermöglicht. Aufzeichnungen der Veranstaltungen finden Sie im Mitgliederbereich unter

# www.nordmetall.de/frauen-in-fuehrung.

Den Austausch können Sie in einer LinkedIn-Gruppe vertiefen unter

### www.linkedin.com/groups/12882193/.

Fortbildungen speziell für Frauen bietet der M+E-Bildungsverbund nordbildung an unter nordbildung.de/?s=frauen.

Bei Fragen, Interesse oder Wunsch am Austausch mit anderen Unternehmen melden Sie sich gern bei Melanie Kerker, Referentin Bildungs- und Unternehmensnetzwerke, Telefon: 040 6378-4205, E-Mail: kerker@nordmetall.de.