

& WIRTSCHAFT BERUF

Zeitschrift für
Corporate Learning



BILDUNGSBEREICHE

Altes Säulenmodell
hat ausgedient

BERUFSAUSBILDUNG

Öffnung für mehr
Zielgruppen

BERUFSWAHL

Was soll ich
bloß werden?

ZUKUNFT DER BERUFLICHEN BILDUNG

INTERVIEW

Innovative Lernsysteme
in Unternehmen

AUSBILDUNGSKOSTEN

Von Gewinnen
und Renditen

AUFSTIEGSFORTBILDUNG

Für die Praxis auch
künftig unverzichtbar

FRAUEN IN TECHNISCHE BERUFE!

Technische Berufe sind nach wie vor eine Männerdomäne. Angesichts des sich verschärfenden Fachkräftemangels gerade in diesem Bereich müssen Unternehmen Strategien entwickeln, um auch die Potenziale von Frauen für technische Aufgaben zu erschließen. Dies gilt besonders für kleine und mittelständische Unternehmen, die im Wettbewerb mit Großbetrieben um gute Fachkräfte oftmals schlechte Karten haben. Ein Projekt der bfz Bildungsforschung und des bsw in Sachsen hat transferierbare Konzepte entwickelt.

Heidi Hofmann

Frauen – technisch weniger „begabt“?

Dass der deutsche Arbeitsmarkt eine deutliche Spaltung in sogenannte „Männer-“ und „Frauenberufe“ aufweist, hat seinen Grund nicht in Unterschieden des formalen Bildungsniveaus von Männern und Frauen. So bleiben zum Beispiel in Sachsen signifikant weniger Frauen ohne Hauptschulabschluss als Männer. Gleichzeitig gibt es mehr weibliche Abiturienten als männliche. Bei der Studienwahl entscheiden sich Frauen dann aber überwiegend für geisteswissenschaftliche Fachrichtungen, während sie in den MINT-Fächern (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft, Technik) deutlich unterrepräsentiert sind. Demgegenüber waren 2009 drei Viertel aller Beschäftigten im Dienstleistungssektor weiblich. Frauen sind häufiger als Bürofachkräfte, kaufmännische Angestellte, Verkäuferinnen und in der Krankenpflege tätig. Zwar steigt die Zahl der weiblichen Absolventen in technischen Berufsfeldern, doch verläuft dieser Prozess – im Hinblick auf den mittelfristigen Fachkräftebedarf – allzu schleppend.

Dies liegt vor allem an traditionellen Rollenbildern und geschlechtsbezogenen Stereotypen, die in den Köpfen – von Angehörigen beider Geschlech-

ter – zum Teil noch fest verankert sind: Frauen seien qua Natur technisch weniger begabt, eher familien- als karriereorientiert und nicht so leistungsfähig und durchsetzungsstark wie Männer. Frauen, die diese Denkmuster aufbrechen wollen, können in der betrieblichen Realität mit massiven praktischen Problemen konfrontiert sein: Wollen sie in Männerberufen Fuß fassen, müssen ihre Fachkompetenzen häufig höher, ihre Gehaltsforderungen dagegen niedriger sein als diejenigen ihrer männlichen Mitbewerber. Wollen sie Karriere machen, stoßen sie in Unternehmen schnell an die so genannte „gläserne Decke“. Die Führung ist in der Regel männlich, die Nachwuchsförderung unterstellt diesen Zustand als selbstverständlich, und Frauen sind von den beruflich wichtigen informellen Netzwerken ausgeschlossen. Wollen sie trotz Karriere nicht auf Kinder verzichten, sind sie mit betrieblichen Strukturen konfrontiert, die nicht auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ausgerichtet sind, was zu einer dauerhaften Belastung führt. Die Folgen: Die Frauen sind nicht in der Lage, ihre Potenziale voll zu entfalten. Die Unternehmen können ein wichtiges Fachkräftereservoir nicht erschließen.

Betriebliche Gleichstellungsstrategien entwickeln

Hier setzte das Projekt „Frauen in technische Berufe“¹ an. In Zusammenarbeit mit 17 sächsischen Unternehmen wurden Lösungswege entwickelt und erprobt, um die Potenziale von Frauen für die Übernahme technikbezogener Aufgaben zu erschließen und die Entwicklung betrieblicher Gleichstellungskulturen anzustoßen.

Die sächsische Wirtschaft hat, bedingt durch den wirtschaftlichen Aufschwung, einen erhöhten Bedarf an Fachkräften. Aufgrund des Geburtenrückgangs und der regionalen Abwanderung sehen sich die Unternehmen aber mit zunehmenden Rekrutierungsschwierigkeiten konfrontiert. Hier erweist es sich als Vorteil, dass in den neuen Bundesländern aus historischen Gründen zahlreiche Frauen einen berufsbiografischen Hintergrund in technischen Tätigkeitsfeldern haben. Diese Potenziale sollten durch das Projekt erkannt und erschlossen werden.

Dazu wurden Führungskräften und Mitarbeiterinnen im Rahmen von Qualifizierungsworkshops Strategien zur Förderung der Leistungsfähigkeit und der beruflichen Gleichstellung von Frauen vermittelt.

Kompetenzen bilanzieren und entwickeln

Um vorhandene Potenziale erschließen und Kompetenzen gezielt weiterentwickeln zu können, müssen sowohl der betriebliche Bedarf als auch die individuellen Voraussetzungen bekannt sein. Personalverantwortliche und Führungskräfte der beteiligten Unternehmen lernten dazu das Instru-

ment der Kompetenzbilanz als zentrales Element des betrieblichen Kompetenzmanagements kennen und anzuwenden. Damit wurden sie in die Lage versetzt, Anforderungsprofile der zu besetzenden Stellen und Ist-Profile der zu fördernden Mitarbeiterinnen zu erstellen und daraus individuelle Entwicklungspläne abzuleiten.

Parallel dazu wurden ausgewählte Mitarbeiterinnen mit technischen Vorkenntnissen darin geschult, ihre – auch auf informellen Wegen erworbenen – fachlichen Kompetenzen und ihren Fortbildungsbedarf zu ermitteln. Darüber hinaus lernten sie, persönliche Hemmschwellen, die ihrer beruflichen Weiterentwicklung im Wege stehen, zu reflektieren und abzubauen. Im Fokus stand dabei die perspektivische Übernahme neuer Aufgaben im technischen Bereich.

Chancengleichheit von Frauen fördern

Gleichzeitig wurden Führungskräfte und Mitarbeiterinnen in den beteiligten Unternehmen für die Hindernisse sensibilisiert, die der Gleichbehandlung von Frauen entgegenstehen. In moderierten Workshops wurden diese zunächst identifiziert, um anschließend Wege des Umgangs mit solch geschlechtsspezifischen Problemen zu entwickeln. Ziel war es, durch die Reduktion von Gleichstellungshemmnissen – die sowohl in persönlichen Denk- und Verhaltensmustern als auch in betrieblichen Abläufen und Strukturen liegen können – die Entfaltung der Leistungsfähigkeit weiblicher Beschäftigter zu fördern.

Transfer des Gelernten in die betriebliche Praxis

Anschließend wurde das Gelernte in der betrieblichen Praxis umgesetzt.

Hierfür wurden in Kompetenzdialogen zwischen Führungskräften und Mitarbeiterinnen auf Basis der durchgeführten Kompetenzanalysen individuelle Entwicklungspläne erstellt und geeignete Unterstützungsangebote abgeleitet.

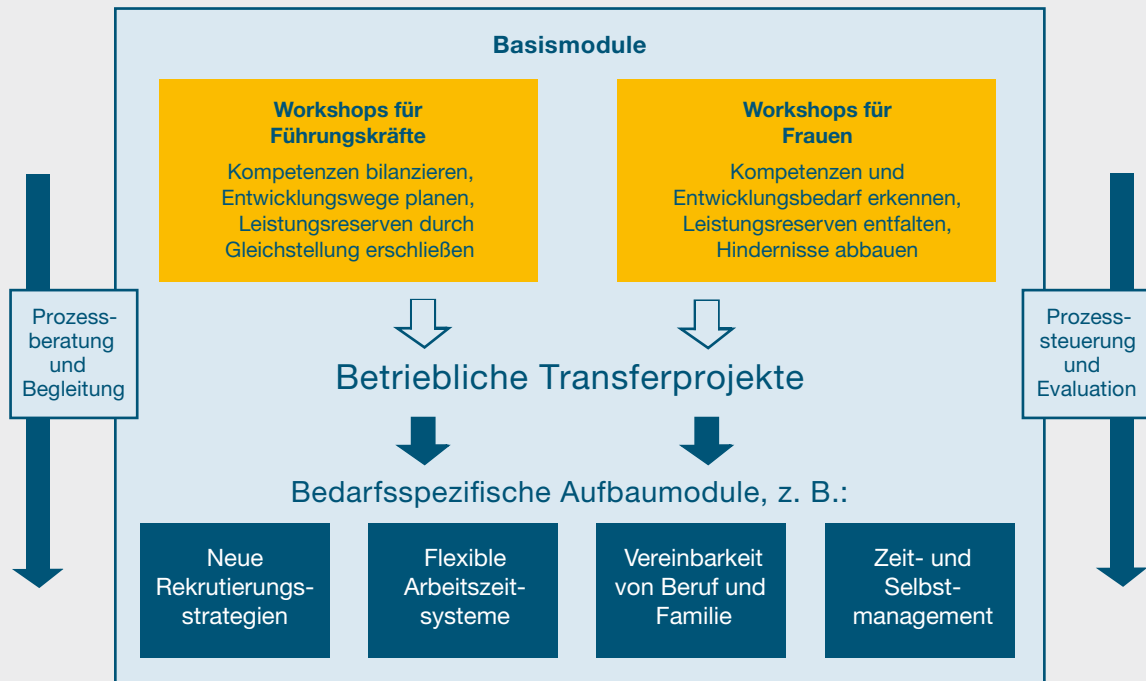
Gleichzeitig wurden in Einzelprojekten erste betriebliche Gleichstellungshemmnisse bearbeitet, indem die in den Workshops erarbeiteten Lösungsansätze geprüft, priorisiert, in geeignete Handlungskonzepte überführt und umgesetzt wurden.



Heidi Hofmann
Wissenschaftliche Mitarbeiterin
am Forschungsinstitut
Betriebliche Bildung (f-bb)
hofmann.heidi@f-bb.de

Potenziale nutzen – Frauen in technische Berufe

Qualifizierung von Führungskräften und Mitarbeiterinnen



Die Betriebsprojekte sind in ihren Lösungsansätzen so vielfältig wie die individuellen Ausgangslagen und Handlungsbedarfe in den beteiligten Unternehmen:

- Die Entwicklung eines technischen Planspiels diente dem Ziel, weibliche Auszubildende für Vermessungstätigkeiten in einem Ingenieurbüro zu gewinnen.
- Kommunikations- und Konflikttrainings halfen Mitarbeiterinnen im Produktionsbereich eines Nahrungsmittelherstellers, sich in einem primär männlichen Kollegenkreis besser behaupten zu können.
- Der künftigen Vertriebsleiterin in einem Metallverarbeitungsbetrieb wurden produktbezogene Technikenkenntnisse vermittelt.

Während der Transferphase unterstützte das Projektteam von bfz Bildungsforschung und bsw die Unternehmen durch prozessbegleitende Beratung sowie durch ein weiterführendes Qualifizierungsangebot, ausgerichtet an den spezifischen Bedarfen und Vorhaben der beteiligten Unternehmen.

Ein Praxisbeispiel

Das folgende Praxisbeispiel veranschaulicht, wie auch in kleinen Unternehmen innovative Lösungen entwickelt werden können:

Ein kleiner Mittelständler mit 35 Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen ist auf die komplexe Fertigung von Präzisionsteilen für den Vermessungsbedarf spezialisiert. Dies erfordert den Einsatz von CNC-Fachkräften an allen Maschinen, da diese aufgrund der geringen Losgrößen oft mehrmals am Tag umgestellt werden müssen.

Der Fachkräftemangel in diesem Arbeitsmarktsegment macht sich für das Unternehmen besonders stark geltend, da es im Wettbewerb um die wenigen vorhandenen CNC-Kräfte mit Großunternehmen, die höhere Gehälter zahlen können, nicht mithalten vermag. Bewerber/innen auf Stellenausschreibungen beherrschen meist nur konventionelles Drehen und Fräsen.

Vor diesem Hintergrund beschloss die Personalverantwortliche, mit Unterstützung durch das Projekt „Frauen in technische Berufe“ neue Rekrutierungswege zu erproben und dabei stärker auch auf das „Arbeitsmarktpotenzial Frauen“ zu setzen.

Im Folgenden werden die Aktivitäten der Personalverantwortlichen, die zur erfolgreichen Anstellung einer CNC-Fachkraft geführt haben, im Überblick dargestellt:

1. Gewinnen der Geschäftsführung

Zunächst war der Geschäftsführer für diese Idee zu gewinnen, zumal ihre Umsetzung mehr Kapazitäten für die Personalarbeit binden würde, die Personalverantwortliche aber gleichzeitig für den Vertrieb und die Buchhaltung zuständig ist.

2. Auswahl einer geeigneten Bewerberin

Bei ihren Rekrutierungsbemühungen stieß sie auf eine Bewerberin, die aufgrund ihres bisherigen Werdegangs über solide Kenntnisse im Metallbereich, jedoch nicht über CNC-Kenntnisse verfügte. Sie sollte zur CNC-Dreherin weitergebildet werden.

3. Analyse des Entwicklungs- und Unterstützungsbedarfs

Im Gespräch wurden eine Kompetenzanalyse vorgenommen und ein Aktionsplan festgelegt. Da die Frau künftig ausschließlich mit männlichen Kollegen zusammenarbeiten würde, wurden auch gleich potenzielle geschlechterbezogene Konfliktfelder angesprochen.

4. Organisation der Weiterbildung

Die Personalverantwortliche suchte einen lokalen Bildungsanbieter, der eine passende Weiterbildung zur CNC-Fachkraft anbot. Zusätzlich sorgte sie dafür, dass bereits im Rahmen der Maßnahme unternehmensspezifische Aufgabenstellungen bearbeitet werden konnten, um die Passgenauigkeit der Qualifizierung sicherzustellen.

5. Organisation des schrittweisen Übergangs in das Unternehmen

Im Anschluss an die Qualifizierung wurde die künftige Mitarbeiterin in einem vierwöchigen Praktikum unter Einsatz eines persönlichen Betreuers an die betrieblichen Anforderungen herangeführt. Nach Abschluss des Praktikums erfolgte die Festanstellung. Während der Einarbeitungszeit wurde der neuen Mitarbeiterin ein „Maschinenpate“ zur Seite gestellt.

6. Sensibilisierung und Vorbereitung der männlichen Kollegen

Da erstmalig das bis dahin rein männliche CNC-Team um eine Frau erweitert werden sollte, wurden die Kollegen im Vorfeld auf diese Veränderung aufmerksam gemacht.

7. Prozessbegleitende Beratung und Betreuung

Während des gesamten Prozesses stand die Personalverantwortliche der zukünftigen Mitarbeiterin beratend und motivierend zur Seite und unterstützte sie auch bei der Klärung und Regelung organisatorischer sowie förder- und arbeitsrechtlicher Fragen.

Die Projektergebnisse bestätigen die Produktivität des Ansatzes der Anwendungsforschung. Es ist gelungen, theoretische Aufklärungsarbeit mit der Entwicklung praktischer Lösungen zu verbinden, um die Idee der Gleichstellung von Frauen in die Betriebe zu tragen. Gute Argumente reichen nicht aus, um etablierte Denkmuster und darauf basierende Strukturen aufzubrechen; es gilt, ein schrittweises Umdenken durch praktische Erfahrungen zu fördern und abzusichern. So löste sich die anfängliche Skepsis vieler Projektbeteiligter gegenüber dem „Frauenthema“ mit der praktischen Umsetzung zunehmend auf. Führungskräfte zeigten sich überrascht über vorhandene Potenziale ihrer Mitarbeiterinnen, und viele der beteiligten Frauen gaben an, sie hätten durch das Projekt an Selbstbewusstsein und Motiva-

tion gewonnen. In beiden Zielgruppen hat sich eine höhere Sensibilität für eigene und fremde stereotypisierende Denk- und Verhaltensweisen entwickelt, und in den Unternehmen konnten Multiplikatoren für die Entwicklung einer betrieblichen Gleichstellungskultur gewonnen werden. ◀

Anmerkung

1 Das Projekt wurde von den Beruflichen Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft (bfz Bildungsforschung) in Kooperation mit der sächsischen bsw – Beratung, Service und Weiterbildung GmbH durchgeführt. Gefördert wurde es im Rahmen der Bundesinitiative „Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft“ (www.bundesinitiative-gleichstellen.de). Das Programm wurde vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gemeinsam mit der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und dem Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) entwickelt und finanziert aus Mitteln des BMAS und des Europäischen Sozialfonds (ESF).

Herausgeber:

RA Jörg E. Feuchthofen

Redaktion:

RA Jörg E. Feuchthofen

Ahornweg 68, 61440 Oberursel

Tel.: +49 (0)173/691 58 38

Fax: +49 (0)61 71/28 49 56

E-Mail: jf@w-und-b.com

RAin Charlotte B. Venema

Deuil-La-Barre-Straße 60a, 60437 Frankfurt

Tel.: +49 (0)172/655 54 10

E-Mail: cv@w-und-b.com

Fachredakteur „Bildung im Netz“

Dr. Jochen Robes

Siebenbürgenstraße 6, 60388 Frankfurt

Tel.: +49 (0)173/308 29 25

E-Mail: jr@hq.de

Fachredakteur „Lernende Organisationen“

Karlheinz Pape

Hauptstraße 109, 91054 Erlangen

Tel.: +49 (0)91 31/81 61 39

E-Mail: karlheinz.pape@web.de

Korrespondent Schweiz

Prof. Dr. Stefan C. Wolter

Swiss Coordination Centre for Research in Education

Entfelderstrasse 61, CH-5000 Aarau

E-Mail: stefanwolter@yahoo.de

Ständige Rubriken:

Forschungswerkstatt des Forschungsinstituts

Betriebliche Bildung (f-bb) und Bildungs- und

Berufsberatung des Deutschen Verbandes für

Bildungs- und Berufsberatung e.V. (dvb)

Verlag, Anzeigen und Abonnentenbetreuung:

ZIEL GmbH, W&B – Wirtschaft und Beruf

Zeuggasse 7–9, D-86150 Augsburg,

Tel.: 08 21/420 99-77

Fax: 08 21/420 99-78

E-Mail: anzeigen@w-und-b.com

Internet: www.w-und-b.com

Es gilt Anzeigen-Preisliste Nr. 2, gültig ab 01.01.2012

Layout, Satz, Grafik und Druck:

Friends Media Group GmbH

Petra Hammerschmidt, Stefanie Huber

Internet: www.friends-media-group.de

Zitierweise:

W&B – Wirtschaft und Beruf

ISSN: 2199-0972

Bildnachweise:

von den Autorinnen und Autoren, außer:

123rf.com/lightwise (1); Greser & Lenz (3)

Erscheinungsweise:

Wirtschaft und Beruf erscheint viermal pro Jahr

Einzelheft Print: 39,80 Euro zzgl. Versandkosten**Einzelheft digital:** 29,80 Euro**Jahresabo Print:** 119,- Euro zzgl. Versandkosten**Jahresabo digital:** 99,- Euro

Bestellungen über den Verlag oder Buchhandel. Das Jahresabonnement verlängert sich automatisch um ein Jahr, wenn es nicht bis zum 30.09. des Jahres gekündigt wird. Mit Namen gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wieder. Der Verlag haftet nicht für unverlangt eingereichte Manuskripte. Die der Redaktion angebotenen Originalbeiträge dürfen nicht gleichzeitig in anderen Publikationen veröffentlicht werden. Mit der Annahme zu Veröffentlichung überträgt der Autor dem Verlag das ausschließliche Verlagsrecht für die Zeit bis zum Ablauf des Urheberrechts. Eingeschlossen sind insbesondere auch das Recht zur Herstellung elektronischer Versionen und zur Einspeicherung in Datenbanken sowie das Recht zu deren Vervielfältigung und Verbreitung online und offline. Alle in dieser Zeitschrift veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Kein Teil dieser Zeitschrift darf außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ohne schriftliche Genehmigung des Verlags in irgendeiner Form reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von datenverarbeitungsanlagenverwendbare Sprache übertragen werden.

Abonnieren Sie W&B!

W&B – Wirtschaft und Beruf erscheint seit 1948 und gehört damit zu den traditionsreichsten und renommiertesten Fachzeitschriften am Markt der Beruflichen Bildung.

Als **W&B**-Abonnent sparen Sie 25 % gegenüber dem Einzelkauf.

Sie erhalten zudem das kostenlose Jahresregister.

W&B wird druckfrisch und aktuell vier Mal im Jahr zu Ihnen geschickt.

Sie bezahlen bequem jährlich per Rechnung.

www.w-und-b.com

**Jetzt auch als
digitales Abo!**

Ich bestelle

 W&B-Jahresabo (Printausgabe)

zum Preis von € 119,-

- 4 Ausgaben W&B zum Vorzugspreis
- 25 % Preisvorteil gegenüber dem Einzelkauf
- kostenloses Jahresregister

 Digitales W&B-Jahresabo

zum Preis von € 99,-

Ihre Vorteile im Überblick:

- 4 Ausgaben der digitalen W&B zum Vorzugspreis
- über 15 % Preisvorteil gegenüber dem digitalen Einzelkauf
- keine Versandkosten
- kostenloses Jahresregister
- Einmal herunterladen, jederzeit offline lesen

Lieferung jeweils ab der aktuellen Ausgabe.
Alle Preise inkl. MwSt. Printausgabe zzgl.
Versandkosten (z. B. Jahresabo Inland und
Europa € 19,90/Übersee € 29,90)

Meine Daten

Name, Vorname

Telefon (wichtig für Rückfragen)

E-Mail (wichtig für Rückfragen)

Evtl. Institution, Firma, Verband

Straße, Nr.

PLZ, Ort (Land)

Datum

Unterschrift

Widerruf: Mir ist bekannt, dass ich diese Bestellung innerhalb von 14 Tagen bei der **W&B**-Abonnementverwaltung, ZIEL-Verlag, Zeuggasse 7–9, 86150 Augsburg widerrufen kann. Zur Wahrung dieser Frist reicht die rechtzeitige Absendung des Widerrufs. Ich bin gleichfalls damit einverstanden, dass meine Adresse bei Umzug von der Post an den Verlag weitergemeldet wird. Ich bestätige dies mit meiner zweiten Unterschrift.

Datum

Unterschrift

Fix aufs Fax: +49 (0)821/42099-78