

KATRIN HANSEN ♦ GISELA GOOS

Frauenorientiertes Personalmarketing

CHANCEN – WEGE – PERSPEKTIVEN

Verlag Wissenschaft & Praxis





Katrin Hansen ♦ Gisela Goos

Frauenorientiertes Personalmarketing

Chancen – Wege – Perspektiven

Verlag Wissenschaft & Praxis

CIP-Titelaufnahme der Deutschen Bibliothek

Hansen, Katrin:

Frauenorientiertes Personalmarketing / Katrin Hansen ; Gisela Goos

– Sternenfels ; Berlin : Verl. Wiss. und Praxis, 1997

ISBN 3-89673-017-7

NE: Goos, Gisela:

ISBN 3-89673-017-7

© Verlag Wissenschaft & Praxis

Dr. Brauner GmbH 1997

D-75447 Sternenfels, Nußbaumweg 6

Tel. 07045/930093 Fax 07045/930094

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

1. Projektbeschreibung

- 1.1. Einleitung** 9
- 1.2. Weibliche Fach- und Führungskräfte im Fokus unternehmerischer Personalpolitik: Ein Streifzug durch die Literatur** 12
- 1.3. Projektaufbau** 18

2. Frauenorientiertes Personalmarketing

- 2.1. Einleitung** 22
- 2.2. Begriff und Prinzipien des Personalmarketings** 23
- 2.3. Konsequenzen für die Frauenförderung in Unternehmen** 26
 - 2.3.1. Erschließung weiblicher Potentiale als Aufgabe 26
 - 2.3.2. Mittel- bis langfristig angelegter Zeiträumen 28
 - 2.3.3. Gestaltung konsistenter Maßnahmenbündel 29
 - 2.3.4. Integration in die Unternehmensstrategie 31
 - 2.3.5. Einbeziehung der relevanten Interessengruppen 33
- 2.4. Bestandteile frauenorientierter Personalmarketing-Konzepte** 36
 - 2.4.1. Bausteine situativ angemessener Personalmarketing-Konzepte 36
 - 2.4.2. Akteure in frauenorientierten Personalmarketing-Projekten 43

3. Frauen als Zielgruppe des Personalmarketings

- 3.1. Ziele des frauenorientierten Personalmarketings** 49
 - 3.1.1. Normative Ziele 51
 - 3.1.2. Strategische Ziele 54
 - 3.1.3. Operative Ziele 63
 - 3.1.4. Zur Einbettung des Zielsystems in die Unternehmenskultur 66
- 3.2. Zur Notwendigkeit eines frauenorientierten Personalmarketings** 67
 - 3.2.1. Berufswahl und Ausbildung von Frauen in Deutschland 68

3.2.2. Berufseinstieg und Entwicklung weiblicher Fach- und Führungskräfte	76
3.3. Darstellung eines differenzierenden Zielgruppen-Ansatzes	84
3.3.1. Familienfrauen: (K)eine Zielgruppe für das Personalmarketing?	89
3.3.2. Drei-Phasen-Frauen: Ein Potential spezifisch weiblicher Kompetenzen?	90
3.3.3. Spagat-Frauen: Profis in zwei Welten?	93
3.3.4. Karriere-Frauen: Ein Leben für den Beruf?	95
3.3.5. Ansatzpunkte für das Personalmarketing	98
4. Forschungsansatz und Forschungsdesign	
4.1. Aktionsforschung als Ansatz angewandter Managementforschung	100
4.1.1. Das Konzept des Aktionsforschungsansatzes	100
4.1.2. Übertragung des Aktionsforschungsansatzes auf das Forschungsprojekt	104
4.2. Qualitative und quantitative Erhebungen in Unternehmen	108
4.2.1. Vorgehensweise bei der Erhebung	108
4.2.2. Stichprobe der Erhebung	116
4.2.3. Merkmale der Befragten	121
5. Darstellung der Forschungsergebnisse	
5.0. Zur Einführung	124
5.1. Aktionsforschung in Unternehmen - Betriebliche Projekte des frauenorientierten Personalmarketings	124
5.1.0. Einleitung	124
5.1.1. Sensibilisierungs- und Aktivierungsphase	126
5.1.2. Konzeptionsphase	129
5.1.3. Einführungsphase	131
5.1.4. Analysephase	136
5.1.5. Planungsphase	153
5.1.6. Umsetzungs- und Auswertungsphase	162

5.2. Analyse der Forschungsergebnisse	168
5.2.0. Einleitung	168
5.2.1. Rahmenfaktoren eines frauenorientierten Personalmarketings	168
5.2.2. Aktionsbereiche/Maßnahmen eines frauenorientierten Personalmarketings	197
5.2.3. Effekte eines frauenorientierten Personalmarketings	235
5.3. Fazit	258
Literaturverzeichnis	261
Abbildungsverzeichnis	273
Übersichtenverzeichnis	274
Anhang: Leitfaden eines frauenorientierten Personalmarketings	279
1. Checkliste Orientierung	280
2. Checklisten Rekrutierung	284
3. Checkliste Wiedereinstieg	293
4. Checkliste Personalentwicklung	297
5. Checkliste „Von der Fach- zur Führungsfrau“	300
6. Checkliste Kinderbetreuung	305
7. Checkliste Arbeitszeitmodelle	307
8. Checkliste Projektmanagement	311
9. Checkliste Kommunikation	316
10. Checkliste Controlling	325
11. Checkliste Kooperation	333

1. Projektbeschreibung

1.1. Einleitung

Junge Frauen sind heute fachlich ebenso gut ausgebildet wie ihre männlichen Kollegen.¹ Sie weisen vielfach eine vergleichbare Berufs- und Karriereorientierung auf.² Dies belegen auch die immer stabileren weiblichen Berufsbiographien.³ Insbesondere im kommunikativen Bereich und in der Zusammenarbeit im Team wird den Frauen oftmals besondere Kompetenz zugesprochen: „soft skills“, „Sozialkompetenz“ und „Interaktive Führung“ sind Stichworte, mit denen besondere Fähigkeiten weiblicher Führungskräfte angesprochen werden.

Viele Entscheidungsträger in der Wirtschaft gehen daher davon aus, daß Fach- und Führungsfrauen ein Potential der Zukunft für ihr Unternehmen darstellen, das ihnen dazu verhilft, einen modernen Führungsstil und eine offenere Unternehmenskultur, eine stärkere Kundenorientierung und Innovationsfähigkeit und damit einen Vorsprung im Wettbewerb zu realisieren. Aber es sind noch immer vergleichsweise wenig Frauen in Führungspositionen anzutreffen und im Top-Management der meisten Unternehmen suchen wir vergeblich nach weiblichen Führungskräften.⁴ Daran haben auch Frauenförderprogramme, die in den letzten Jahren gerade von großen Unternehmen entwickelt und realisiert wurden und sich die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und die Chancengleichheit

¹ Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 3 der vorliegenden Arbeit.

² Vgl. die Ausführungen zu Berufsorientierung und Lebensplänen weiblicher Führungskräfte, Regnet/Stengel, 1993, S.161f. Doch stellt auch über den Kreis der Führungskräfte hinaus die Berufsarbeit in den neunziger Jahren einen integralen Bestandteil im Leben der Frauen in Deutschland dar. Nach einer Analyse des Instituts der deutschen Wirtschaft ist die Frauenerwerbstätigkeit im Zeitraum von 1960 und 1993 um 23,4% gewachsen. (Vgl. o.V., 1995). Die Erwerbstätigenquote aller Frauen im erwerbsfähigen Alter betrug 55,1% im Jahr 1993. Dies sind 15.084 Mio. Frauen, zu denen die arbeitslosen Frauen hinzuzurechnen sind (1994: 1,7 Mio). Der Anteil der Frauen an den Erwerbspersonen erreichte 42,5% (Vgl. Statistisches Bundesamt, 1995, S.108, S.112, S.121).

³ Die Berufsbiographien der Frauen haben sich heute deutlich stabilisiert: War 1961 nur rund ein Drittel der verheirateten Frauen in der Altersklasse von 30 bis 35 Jahren erwerbstätig, so ist die Erwerbsquote in dieser Gruppe bis 1990 auf 60% angestiegen (Vgl. Hellmich, 1986, S.12, Bundesministerium für Familie und Jugend, 1992, S.45).

⁴ So weist die Hoppenstedt-Wirtschaftsdatenbank im September 1995 in der Industrie nur einen Anteil weiblicher Führungskräfte im Top-Management von 6,7% aus, während im Handel, der als typische „Frauenbranche“ gelten kann, mit 7,5% auch nur ein geringfügig höherer Frauenanteil im Top-Management erreicht wird. Mit 11,1% bzw. 15,1% zeigen auch die Frauenanteile im Middle Management noch keine Hinweise auf eine angemessene Präsenz von Frauen in Führungspositionen.

von Männern und Frauen auf ihre Fahnen geschrieben haben, wenig geändert.⁵ In kleineren und mittleren Unternehmen sind vergleichsweise wenige Ansätze zur systematischen Förderung von Frauen gefunden worden,⁶ obgleich gerade in Unternehmen unter 1.000 Beschäftigten Frauen als Führungskräfte vergleichsweise gute Chancen haben.⁷

Angesichts dieser Situation stellt sich die Frage nach tragfähigen Konzepten, die in der Lage sind, die heute vorhandenen weiblichen Potentiale in Unternehmen unterschiedlicher Größenordnung einzusetzen. Dabei sind zum einen das Interesse der Frauen an einer sicheren und ihrer Qualifikation entsprechenden Beschäftigung auf für sie attraktiven Arbeitsplätzen sowie ihre Entwicklungschancen und ihre Beteiligung an Verantwortung und Macht in Unternehmen zu berücksichtigen. Auf der anderen Seite haben Unternehmen ein quasi natürliches Interesse an der Gewinnung und Bindung qualifizierter Mitarbeiter, das angesichts des aktuellen, guten Ausbildungsstandes der Frauen, auch Mitarbeiterinnen einschließt. Vielfach endet dieses Interesse allerdings vor der Übertragung größerer Führungsverantwortung an Frauen.

Die Ursachen dafür zu analysieren und praktikable Ansätze zur Überwindung vorhandener Barrieren aufzuzeigen, ist ein zentrales Anliegen der hier vorgelegten Studie. Über einen Forschungsbericht hinaus legen wir daher als „Output“ für die Praxis einen Leitfaden für ein frauenorientiertes Personalmarketing in Form von Checklisten vor, die im Baukastenprinzip individuell durch die Unternehmen ausgewählt und deren spezifischer Situation angepaßt werden können. Dieser Leitfaden ist im Anhang des vorliegenden Berichtes dokumentiert.

Die Position der Fach- und Führungsfrauen in der Wirtschaft kann im Bild des Eisberges als der sichtbare Teil über der Wasserlinie interpretiert werden, der Veränderungen der Situation von Frauen im Beruf generell signalisiert. Eine nähere Analyse der Chancen von Frauen als Führungskräfte erscheint darüber hinaus besonders interessant, weil im Management von Unternehmen zur Zeit gravierende Veränderungen hin zu neuen Strukturen und einem neuen Führungsverständnis zu erkennen sind, die auf die Chancen von Frauen sicherlich nicht ohne Wirkung bleiben werden. Wir haben daher den Schwerpunkt unserer

⁵ Vgl. die kritische Auseinandersetzung mit Frauenförderprogrammen bei Neujahr-Schwachulla/Bauer, 1995, S.134ff. sowie Lenz, 1991, S.195f., vgl. auch Riegraf, 1993, S.20ff., S.116f.

⁶ Stiegler stellt in Auswertung einer empirischen Studie für die IHK Münster fest: „Es ist offenbar so, daß Frauenförderung in den meisten Fällen nicht das Angebot einer breiten Palette von Maßnahmen bedeutet, sondern punktuelle Aktivitäten vorherrschen.“(Stiegler, 1994, S.24).

⁷ Nach der Capital-Studie: „Frauen als Führungskräfte. Es geht aufwärts“ waren 83% der weiblichen Führungskräfte und 68% der männlichen in Unternehmen mit unter 1.000 Beschäftigten eingestellt. Vgl. Lenz, 1991, S.197.

Untersuchung auf die qualitative Analyse des Segmentes weiblicher Fach- und Führungskräfte gelegt und Konzepte eines frauenorientierten Personalmarketing entwickelt, die sich im Kern an diese Adressatinnengruppe wenden und auch für kleinere und mittlere Unternehmen geeignet sind. Diese Ergebnisse haben wir durch Analysen unter der Fragestellung „Frauenförderung in Unternehmen: Was bringt sie für Frauen und Wirtschaft?“ ergänzt, um Schwerpunkte frauenorientierter Aktivitäten von Unternehmen zu orten und erwünschte mit realisierten Effekten vergleichen zu können.

Angesichts des heute erreichten Ausbildungsniveaus junger Frauen erwarten wir für die Zukunft, daß die Gruppe qualifizierter weiblicher Fachkräfte weiter zunehmen wird, so daß wir mit unseren Konzepten einerseits einen wachsenden Kreis erwerbstätiger Frauen berücksichtigen und andererseits Unternehmen bei der Erschließung für sie besonders interessanter Ressourcen unterstützen.

Im Rahmen unseres Forschungsprojektes „Frauenorientiertes Personalmarketing“ gingen wir zunächst den folgenden Fragen nach:

- Welche Ansatzpunkte bieten sich Unternehmen verschiedener Größenordnung, also gerade auch kleinen und mittleren Betrieben, qualifizierte Frauen für Fach- und Führungspositionen zu gewinnen und diese Ressource langfristig positiv zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit zu nutzen?
- Welche Klippen und Gefahren sind bei einer solchen Personalstrategie zu beachten? Wie sind sie zu vermeiden oder sogar in spezifische Chancen für Frauen und Unternehmen umzusetzen?
- Mit welchen beabsichtigten und nicht beabsichtigten Effekten ist zu rechnen?
- Welcher Aufwand ist mit einem frauenorientierten Personalmarketing verbunden?

Wir haben unsere Forschungsergebnisse und Konzepte in einem Projektbeirat gemeinsam mit Unternehmen der Region beraten. Wir freuen uns sehr, in diesem Kreis die Unterstützung männlicher und weiblicher Entscheidungsträger in einer offenen und konstruktiven Diskussion gefunden zu haben. Besonders hilfreich war, daß wir hier auch mit Frauen zusammenarbeiten konnten, die als Unternehmerinnen durch ihr Beispiel beweisen, daß Frauen in der Lage sind, unternehmerische Verantwortung zu übernehmen und ihre Betriebe kompetent und erfolgreich zu führen.

In Erweiterung unserer Fragestellung auf das Thema: „Frauenförderung in Unternehmen: Was bringt sie für Frauen und Wirtschaft?“ haben wir unsere Erhebungen auf weitere mittelständische Unternehmen sowie Großunternehmen aus der Region ausgedehnt und parallel dazu Arbeitnehmervertreter und -vertreterinnen befragt. Auch in diesem Teilprojekt fanden wir kompetente und freundliche Unterstützung: Fach- und Führungsfrauen aus Unternehmen, Industrie- und Handelskammern, Gewerkschaften und öffentlichen Institutionen begleiteten unsere Arbeit konstruktiv-kritisch in einem Projektarbeitskreis, er-