

Die richtige Methode zum richtigen Zeitpunkt Zukunftswerkstatt

„Wir haben in unserem Unternehmen zu wenig Frauen in Führungspositionen. Und das wollen wir ändern!“

Lovro Mandac

Vorstandsvorsitzender der Kaufhof Warenhaus AG

Ganz plötzlich ist sie da: **Die** Gelegenheit und Sie wissen: Wenn Sie jetzt nicht zugreifen, dann ist die Chance vertan.

Genau so ging es mir, als ich bei einer Siemens Jahrestagung in München plötzlich diese Worte des Vorstandsvorsitzenden hörte. Ganz selten wird nämlich von oberster Stelle der Wunsch nach mehr Frauen in Führungspositionen so offen kommuniziert.

Und ich dachte: Das ist die Chance, hier anzuknüpfen und meine Erfahrung mit dem Management dieser Themen und meine Unterstützung anzubieten.

Ich stellte mir die **Aufgabe**:



**„Wie gelingt es mir, mein Thema
in das Unternehmen zu bringen
und erfolgreich zu managen?“**

Die dazu passende **Strategie** lautete:



„Unter anderem mit der Zukunftswerkstatt!“

Der Brief an den Vorstandsvorsitzenden

Da sich bei der Veranstaltung nicht mehr die Gelegenheit ergab, Lovro Mandac auf das Thema anzusprechen, entschied ich mich für einen Brief, in dem ich knapp und präzise folgendes zum Ausdruck bringen wollte:

- meinen Anknüpfungspunkt,
- meine Motivation für diesen Brief,
- meine berufliche Kompetenz,
- und meinen Nutzen für das Unternehmen.

Mein Ziel war, neugierig zu machen und einen Gesprächstermin zu bekommen.

ANSCHRIFT

Datum

Von 0 auf 1,2,4,16...Prozent

Sehr geehrter Herr Mandac,

eigentlich wollte ich Sie vergangenen Freitag auf dem Rückflug von München nach Köln von einer Idee faszinieren.

Doch da haben wir uns leider verpasst, so dass ich Ihnen nun über den schriftlichen Weg einen Floh ins Ohr setzen möchte:

In Ihrem Vortrag über Galeria Kaufhof anlässlich der Siemens-Jahrestagung sprachen Sie auch davon, den Anteil an weiblichen Führungskräften innerhalb Ihres Unternehmens deutlich zu erhöhen.

An dieser Stelle hörte ich nicht nur als Moderatorin der bevorstehenden Podiumsdiskussion zu, sondern auch als ehemalige Gleichstellungsbeauftragte und heutige Trainerin unter anderem für Frauen, die Führungspositionen bereits innehaben oder anstreben.

So coache und schule ich beispielsweise Gleichstellungsbeauftragte aus Düsseldorfer Unternehmen und Behörden (Metro, Siemens, Rheinbahn, Kaufring, Landesarbeitsamt, Mannesmann Mobilfunk...) im Auftrag der Kommunalstelle Frau & Beruf zu den Fragen Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit.

Ich weiß um die großen Chancen für ein Unternehmen, wenn auch Frauen in Führungspositionen sind.

Ich weiß um die hohe Qualifikation und besondere Motivation von Frauen.

Ich weiß um das häufig spannungsgeladene Feld zwischen Beruf und Familie.

Und ich weiß, wie man all das zusammenbringen kann zum Wohle des Unternehmens und der Frauen.

Von 0 auf 1, 2, 4, 16...Prozent Frauen in Führungspositionen – das ist der Floh, den ich Ihnen ins Ohr setzen will. (Von den anderen Ideen will ich jetzt noch gar nicht reden.)

Interessiert? Dann würde ich mich sehr darüber freuen, Ihnen mein Leistungsspektrum näher vorzustellen.

Mit freundlichen Grüßen

Astrid Braun-Höller

Nach Erhalt meines Briefes vereinbarte das Vorzimmer des Vorstandsvorsitzenden mit mir einen Gesprächstermin.

Das persönliche Gespräch mit dem Vorstandsvorsitzenden

In unserem persönlichen Gespräch konzentrierte ich mich auf folgende Kernbotschaften:

- *„Sie wollen erreichen, dass mehr Frauen in Führungspositionen gelangen.“*

- *Ich weiß, wie man ein solches Thema erfolgreich managt, da ich PR-Profi bin und zudem viel Erfahrung mit dem Thema mitbringe.“*
- *„Ich kenne viele Unternehmen, die erfolgreich aber auch weniger erfolgreich bei der Umsetzung dieses Zieles sind und waren.“*
- *Jetzt kann ich Ihnen noch nicht sagen, welche Strategie in Ihrem Unternehmen greift. Dazu muss ich mir einen kurzen Einblick verschaffen, um den Hebel zu finden, mit dem wir unser Ziel erreichen.“*
- *„Ich möchte dieses Thema für Sie managen.“*

Die Vorbereitungsphase

In weiteren Vorbereitungsgesprächen mit Personalverantwortlichen wollte ich einerseits herausfinden, wie weit das Unternehmen in puncto Chancengleichheit ist: Welche Aktivitäten / Projekte laufen bereits, sind angedacht und gewollt? Wie ist der prozentuale Anteil von Frauen in Führungspositionen? Gibt es spezielle Frauenförderprogramme, flexible Arbeitszeitmodelle, Kinderbetreuungsangebote? Ist dieses Thema im Unternehmen bereits auf unterschiedlichen Hierarchieebenen in Workshops, AG's, in hauseigenen Medien... thematisiert worden? Welche Erfahrungen macht das Unternehmen beim Thema Wettbewerb um Talente? Wie werden diese Erfahrungen eingebunden in Personalentwicklungsprogramme? Also mit einem Wort: Die Ermittlung des Status Quo.

Andererseits wollte ich aber auch die Stimmung im Unternehmen herausspüren: Wie offen ist man für das Thema? Wer sind neben dem Vorstandsvorsitzenden die weiteren Betreiber des Themas? Welche Personenkreise sind für das Thema relevant? Gibt es hier bereits signalisierte Bereitschaft? Wie ist die Kultur des Miteinander?

Ich erhielt den Auftrag, ein Konzept zu entwickeln, wie es gelingt, ein Bewusstsein für das Thema „Mehr Frauen in Führungspositionen“ bei Führungskräften zu schaffen.

Aus meiner Erfahrung wusste ich, worauf es hierbei ankommt und so formulierte ich dazu meine Thesen, die ich dem Unternehmen zukommen ließ:

Frauenförderung gelingt,

- *wenn sie von unten nach oben mit vielfältigen Mitteln und Methoden und den verschiedensten Zielgruppen entwickelt und nicht wie eine Glocke über das Unternehmen gestülpt wird!*
- *wenn es betriebswirtschaftlich behandelt und nicht als „Sozialklimbim“ abgetan wird!*
- *wenn kreativ Einfluss auf Denk- und Verhaltensweisen (bei Männern und Frauen) genommen wird!*

- *wenn Frauen u n d Männer auf den unterschiedlichsten Ebenen und in unterschiedlichsten Funktionen aktiv beteiligt sind!*
- *wenn Widerstände/Ängste/Rollenmuster (bei Männern u n d Frauen) von Anfang an mit berücksichtigt werden!*

Nach genauer Analyse der Situation hatte ich den Hebel gefunden. Die Zukunftswerkstatt war als Einstieg hier genau der richtige Weg. Die Methode war dem Unternehmen fremd, was ein Vorteil war.

Mir war klar, welche Themen in der Werkstatt angesprochen werden würden. Aber ich wusste ja: es ist ein riesengroßer Unterschied, wenn Menschen selbst aktiv ihre Themen erarbeiten. Sie identifizieren sich viel eher damit und die Chance der Umsetzung ist somit um vieles größer. Absolut davon überzeugt, dass genau hiermit diese Tür in diesem Unternehmen geöffnet werden kann, schlug ich diese Methode in meinem Konzept vor. Allerdings verriet ich noch nicht zuviel, ich wollte ja nicht nur meine Idee verkaufen, sondern wollte auch an der Umsetzung dieser Methode beteiligt werden.

Die Ausgangssituation:

Von allen Beschäftigten sind ...% Frauen, auf Abteilungsleitungsebene..., unter den leitenden Angestellten... und auf der Leitungsebene und im Vorstand... Frauen.

Das Fazit:

Je höher die Position und Verantwortung desto niedriger der Anteil der Frauen.

Der Appell:

„... Es gibt nur LÄCHERLICH wenige Unternehmen, die die MÖGLICHKEITEN VON FRAUEN zu ihrem Vorteil nutzen. Was für ein (KOSTSPIELIGER) Fehler.“ (Tom Peters: Der Innovationskreis)

„...das wird sich bald ändern.“ (Lovro Mandac)

Das Potential:

Frauen fühlen, denken, handeln, führen und entscheiden anders als Männer. In diesen unterschiedlichen Denk- und Arbeitsweisen von Männern und Frauen liegt aber gerade das Potential für eine effiziente Zusammenarbeit, die dem Unternehmen und den Beschäftigten vielschichtige Vorteile bringen wird.

Das Ziel:

*Erhöhung des Anteils an weiblichen Führungskräften und Aktivierung der ungenutzten Potentiale der weiblichen Angestellten in der Kaufhof Warenhaus AG
Es geht nicht um Frauenförderung im Sinne einer tatsächlichen oder vermeintlichen Bevorzugung von Frauen sondern letztlich darum, dem Leistungsprinzip zum Durchbruch zu verhelfen.
Dazu müssen Bedingungen geschaffen werden, unter denen alle leisten können und wollen.*

Die Zielgruppe:

Frauen und Männer in Führungspositionen der Kaufhof Warenhaus AG

Der Weg:

Im Rahmen einer Zukunftswerkstatt werden unter aktiver Beteiligung aller Teilnehmenden der Themenkreis skizziert, strukturiert und Eckdaten für die künftige Strategie festgelegt.

Die Zukunftswerkstatt gliedert sich in die drei klassischen Bereiche:

1. **Kritikphase** (Ist-Analyse) Sammeln, Strukturieren, Auswählen
2. **Phantasiephase** Kaufhof 2010 Plus (Positive Umkehr der Kritik, angestrebte Idealzustände), Strukturieren, Vertiefen, Auswählen
3. **Realisierungsphase**, Umsetzung in eine realistische Zielformulierung, Festlegung der weiteren Schritte

Das **Motto**:
Wir gestalten Zukunft!

Die Idee der Zukunftswerkstatt stieß auf großes Interesse, daher wurde ich mit der Ausarbeitung meines Konzeptes und mit der Moderation beauftragt.

Unter folgenden Rahmenbedingungen entstand das Konzept: Der einzuladende Personenkreis umfasste alle weiblichen Führungsfrauen der oberen Führungsebene (zu diesem Zeitpunkt waren es 40) und die gleiche Anzahl männlicher Kollegen: Vorstände, Direktoren, Geschäftsführer und Bereichsleiter.

Um in kleineren Gruppen arbeiten zu können und noch mehr Input und Vergleichsmöglichkeiten zu erhalten, wurde die Gruppe aufgeteilt, eine Werkstatt fand in Bad Neuenahr und eine in Wuppertal statt.

Die Zukunftswerkstätten stießen bei allen Beteiligten auf positive Resonanz.

Es war hiermit gelungen,

- für das Thema zu sensibilisieren,
- es in seinen vielfältigen Facetten anzureißen
- und Verständnis für die jeweilige Situation der Männer und Frauen zu entwickeln (auch Führungsmänner sprachen zum ersten Mal öffentlich über ihre Wünsche, Privatleben und Berufsleben besser zu vereinbaren).

Somit war der Weg gebahnt für die weitere Vertiefung, die sich unmittelbar an die Zukunftswerkstätten anschlossen.

Und die Moral von der Geschichte' ...

„Betroffene“ zu Beteiligten machen mit der richtigen Methode zum richtigen Zeitpunkt und den richtigen Zielgruppen - darauf kommt es an!

„Die Mischung macht's !“