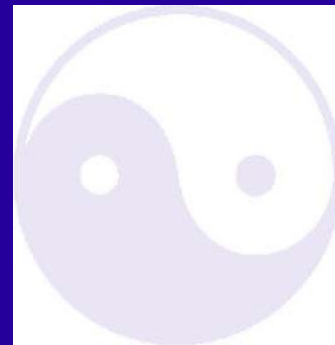




# Männliche und weibliche Softskills gezielt nutzen



In Krisenzeiten durch  
Perspektivwechsel gewinnen



# In Krisenzeiten durch Perspektivwechsel gewinnen

- Dorothea Horn, GL Wansinn Netzwerktechnologien
- Astrid Müller-Kürschner, **goING**



# In Krisenzeiten durch Perspektivwechsel gewinnen

- Ausgangssituation
- Gender-Mainstreaming und der Mehrwert
- Ein Projekt, seine Methoden und Erfolge
- Thesen
- Empfehlungen

# Produkte

**goING**

Gesellschaft für Organisationsentwicklung  
und andere Ingenieurleistungen



- Beratung
- Qualifizierung und Bildungsträger
- Coaching und Supervision
- Netzwerkmanagement
- Großgruppenveranstaltungen
- Arbeitsmarktmonitoring
- Transfer Agenturen

# Projekte

goING

Gesellschaft für Organisationsentwicklung  
und andere Ingenieurleistungen



Pe<sup>f</sup>F

Personalentwicklung für Frauen  
in mittelständischen Industriebetrieben

Pro<sup>Sie</sup>

Erschließung eines neuen Berufsbildes  
"Externe Prozessbegleiterin"



Betriebliche Modernisierung  
durch die Implementierung  
von Gender Mainstreaming

Pro<sup>Sie</sup>R

Qualifizierung zu Externen Prozessbegleiter  
Prozessbegleiterinnen



Bridge – Brücken schlagen  
durch Qualifizierung



Ausbildung für Hauptschüler

Qua<sup>Sie</sup>

Qualifizierung (Qua) von Frauen (Se)  
in und Reorganisation von  
mittleren Unternehmen

MAQ

Modulare Arbeiter/Arbeiterinnen-  
Qualifizierung

# Sie finden uns:



## Hauptsitz Aachen

**goING**, Geschäftsführerin Dr.-Ing. Maike Süthoff

Hasselholzer Weg 11

52074 Aachen

Fon 0241. 53 56 80 · Fax 99 76 890

## Zweitsitz Wuppertal

**goING**, Sabine Grinda

Corneliusstraße 2

42329 Wuppertal

Fon 0202. 27 81 506 · Fax 27 81 508

[www.going-aachen.de](http://www.going-aachen.de)

[www.going-gender.de](http://www.going-gender.de)

[www.going-online.net](http://www.going-online.net)

# Ausgangssituation

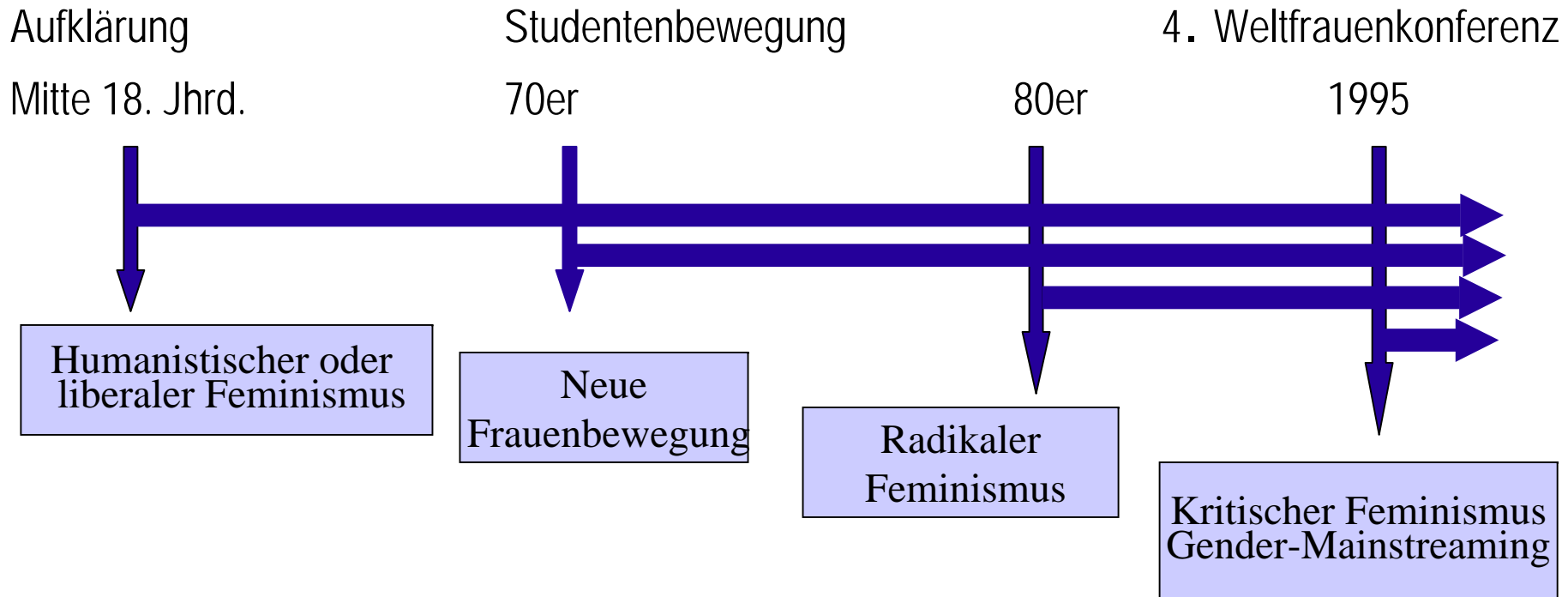
goING

Gesellschaft für Organisationsentwicklung  
und andere Ingenieurleistungen



- 11,7% Frauen in FE in der Wirtschaft in Deutschland 2002
- 22% Frauen in der Forschung in Hochschulen
- 5% Frauen sind in Führungspositionen
- 10% der männlichen Ingenieure sind arbeitslos
- 20% der weiblichen Ingenieure sind arbeitslos
- Mehr als 40% der Akademikerinnen haben keine Kinder

# Geschichte der Frauenbewegung



Von der Forderung nach Bürgerrechten zu  
Gender-Mainstreaming

# Geschichte Gender-Mainstreaming

goING

Gesellschaft für Organisationsentwicklung  
und andere Ingenieurleistungen



**1985 Weltfrauenkonferenz der UN in Nairobi:** Verabschiedung eines Dokuments mit der Forderung, dass Entwicklungspolitik die Rolle der Frauen berücksichtigen muss. Vorstellung der Strategie des „Gender-Mainstreaming“.

**1995 Weltfrauenkonferenz der UN in Peking:** Strategie des Gender-Mainstreaming als Verpflichtung an alle Regierungen, **jedes politische Handeln auf die Auswirkungen auf die Geschlechterverhältnisse zu überprüfen**. Der Hintergrund ist die Erkenntnis, dass Frauen wenig Erfolge erzielt haben, wenn sie mit ihren Forderungen als Bittstellerinnen auftreten. UN verpflichtet sich zur Umsetzung des Gender-Mainstreamings.

**1999 Amsterdamer Vertrag** tritt in Kraft mit der **Verpflichtung für alle Mitgliedstaaten**, den Gender-Mainstreaming-Ansatz umzusetzen und

**Aufnahme des Gender-Mainstreaming-Prinzips in verschiedenen Programmen und Konzepten der Verwaltung und in Verbänden.**

# Gender- Mainstreaming

goING

Gesellschaft für Organisationsentwicklung  
und andere Ingenieurleistungen

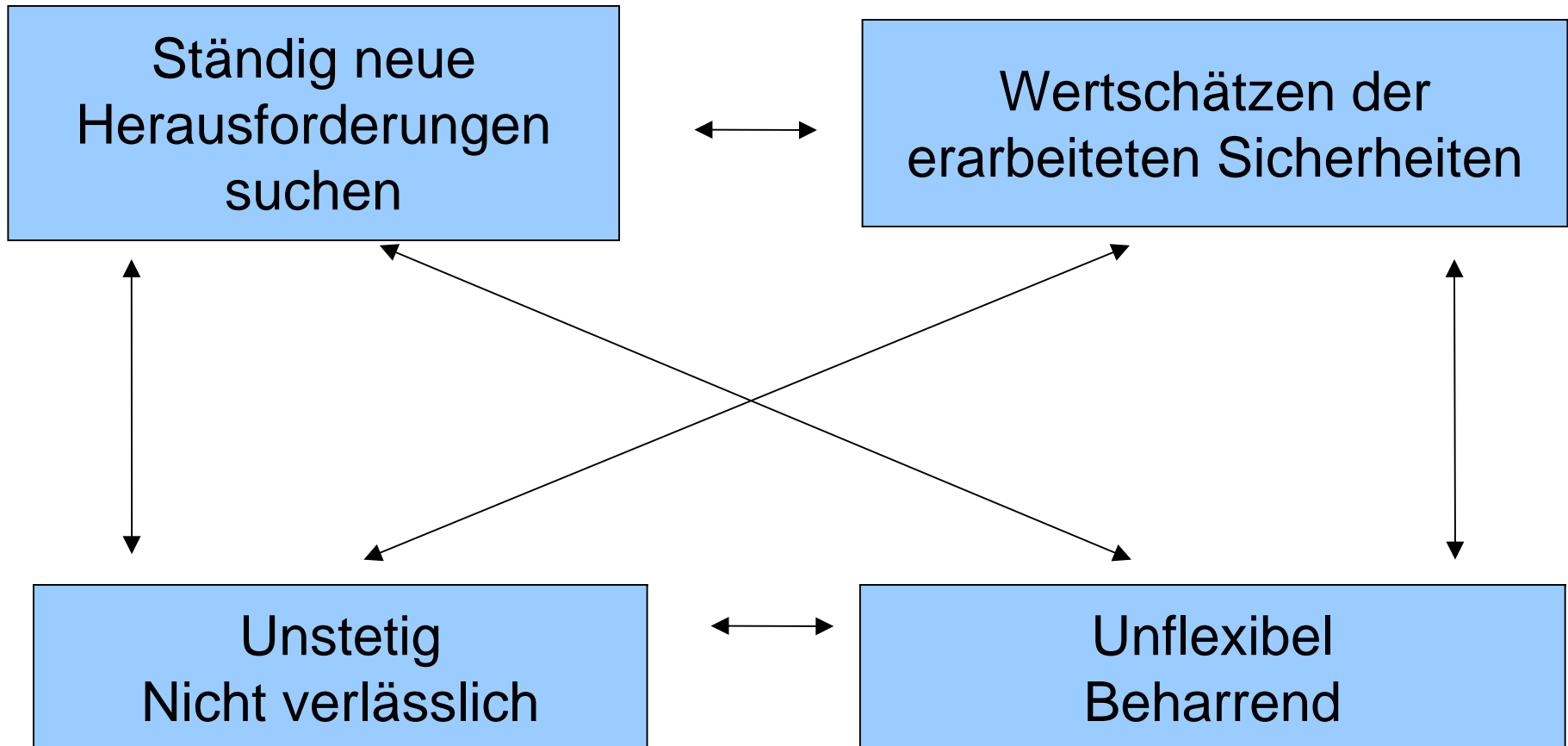


- Gender-Mainstreaming – Das soziale Geschlecht im Trend, also als Klischee
- Anerkennen was ist, als Ausgangsbasis für Veränderungen
- Nicht Mann und Frau, sondern männliche und weibliche Fähigkeiten und männliche und weibliche Systeme
- Betrachtung im Kontext des beruflichen Umfeldes
- Gleichmäßige Wertschätzung der beiden Seiten
- Perspektivwechsel als Bereicherung des Systems
- Synergien durch die Verfügbarkeit beider Ressourcen

# Wertequadrat Sicherheit

goING

Gesellschaft für Organisationsentwicklung  
und andere Ingenieurleistungen



# Umgang mit der Krise

**go**ING

Gesellschaft für Organisationsentwicklung  
und andere Ingenieurleistungen



- Wie geht Ihr Unternehmen oder Organisation mit der  
aktuellen Wirtschaftskrise um?**
- a. Schreiben Sie 3 Strategien auf.**
  - b. Schreiben Sie 3 gegenteilige Strategien dazu auf.**
  - c. Wie würde sich das auf Ihr Unternehmen  
auswirken?**

# Gender- Perspektiven

goING

Gesellschaft für Organisationsentwicklung  
und andere Ingenieurleistungen

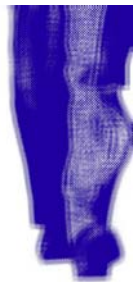


## Eher weibliche Fähigkeiten

- Prozessorientierung
- Situative Kreativität
- 150% Anforderungen
- Blick für das Ganze im Vordergrund
- Identifikation
- Teamfähigkeit
- Harmonie
- Blick für die Ressourcen
- Bewahrend
- Wertschätzung des Einzelnen
- Empathie

## Eher männliche Fähigkeiten

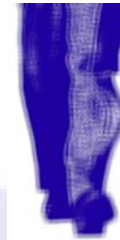
- Zielorientierung
- Hohe Entwicklungsgeschwindigkeit
- Hohe Konkurrenz auf dem Markt
- Selbstbewusstsein
- Festigkeit
- Funktionsorientierung
- Hierarchiebestreben
- Konstruktive Auseinandersetzung
- Risikofreudigkeit und Mut
- Entschlossenheit



# Jedes Individuum hat beide Anteile in sich

goING

Gesellschaft für Organisationsentwicklung  
und andere Ingenieurleistungen



- Fokussierung  
*Zielorientierte Wahrnehmung*  
und

Gezielter Einsatz je  
nach Kontext



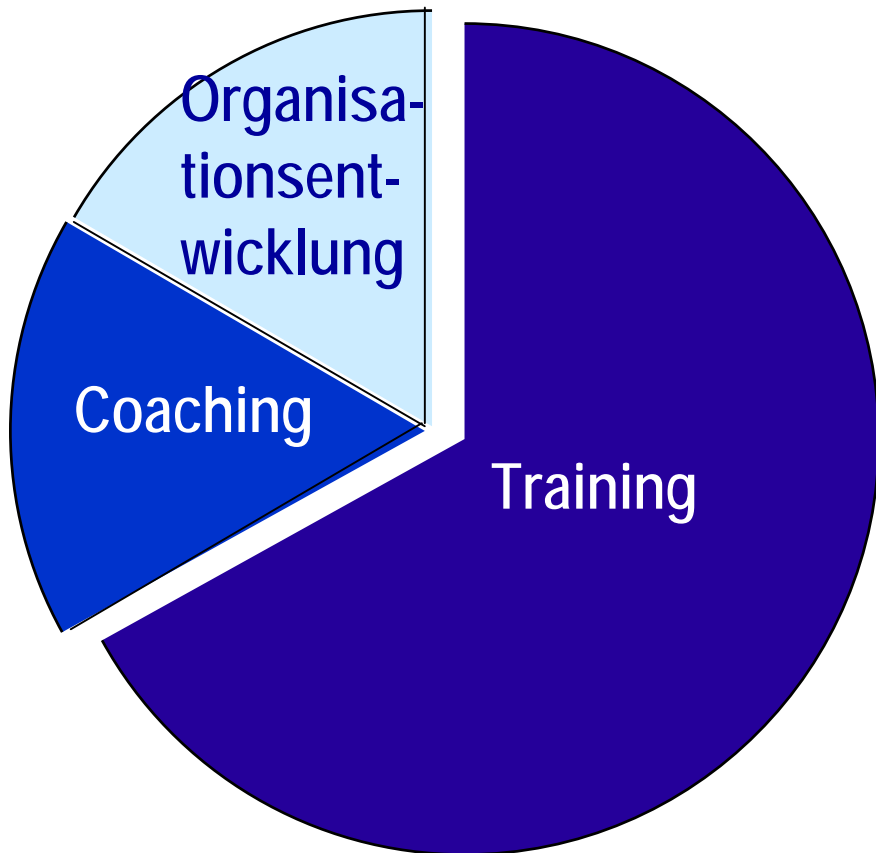
- Rundumblick  
*Ganzheitliche Wahrnehmung*

# Projekt



**going**

Gesellschaft für Organisationsentwicklung  
und andere Ingenieurleistungen



Mix aus

Training

Coaching

Organisations-  
entwicklung

# Gender Führungskräftetraining

going

Gesellschaft für Organisationsentwicklung  
und andere Ingenieurleistungen



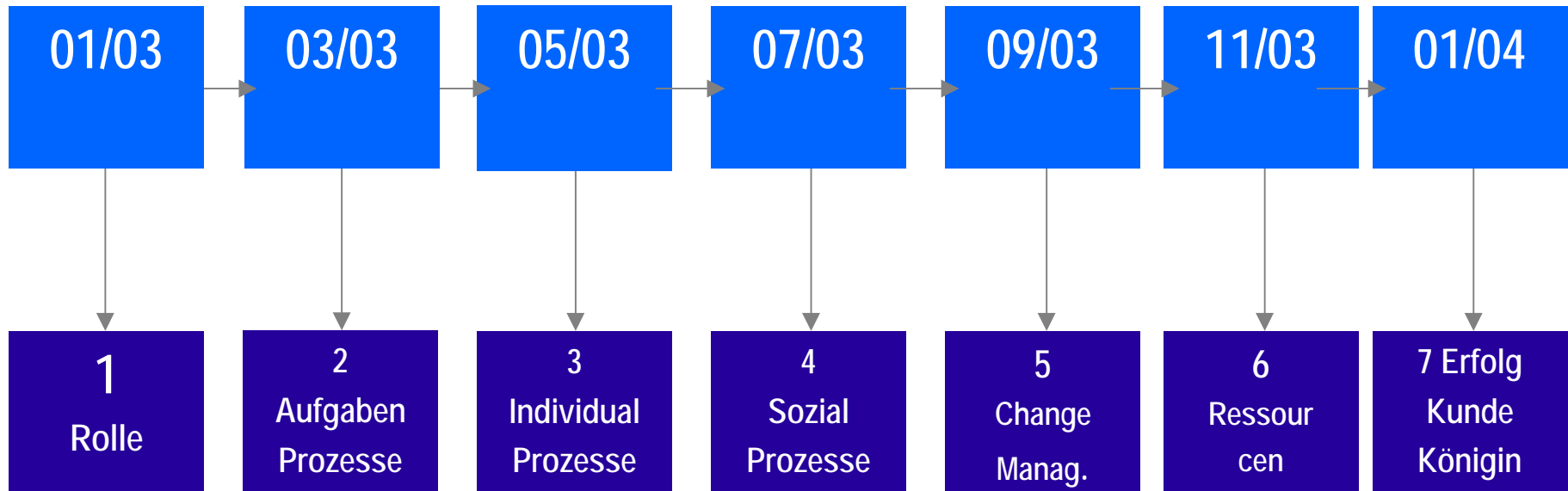
- 22 Führungskräfte,  
häufig Männer/Frauen
- UnternehmerInnen und  
Sandwich-Position
- Industrie,
- Gesundheitswirtschaft,
- Einzelhandel,
- Handwerk,
- IT-Branche



# Trainings- bausteine

goING

Gesellschaft für Organisationsentwicklung  
und andere Ingenieurleistungen





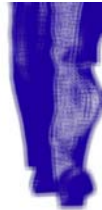
Ralf Wilfer (Lindt&Sprüngli), Leiter Werksentwicklung

**“Ich bin hauptsächlich im Changemanagement tätig und kann die Inhalte des Führungskräfte trainings direkt auf meine Arbeit anwenden. Ich beleuchte zunehmend die Veränderungsprozesse von der männlichen und weiblichen Seite und erkenne deutlicher, wie das "Spiel" abläuft. Ich kann dadurch die Prozesse besser steuern und meine Strategie neu auslegen.“**

# Rollenverständnis als Führungskraft

goING

Gesellschaft für Organisationsentwicklung  
und andere Ingenieurleistungen



- Sich eigene Herausforderungen setzen
- Selbstwert ist selbstverständlich
- Die Entscheiderfunktion einnehmen
- Verantwortlich
- Erfolgreich und Kompetent
- Wichtig fürs Unternehmen
- Vorbild
- Konsequenz
- Spielerisch



- Ziel des Unternehmens ist Priorität 1
- Gestalterin von Visionen
- Das Ganze im Blick
- Sozial gerecht
- Wertschätzend/verantwortungsbewusst
- Verlässlich
- Vertrauensvoll
- Langfristige strategische Denkerin
- Ausstrahlung



## Guglielmo Menon, GF Handwerkskammer Aachen

In den Führungskräfte trainings entstand ein Forum zur Stärkung der Persönlichkeit durch die Förderung der fachlichen, sachlichen sowie persönlichen Seiten.

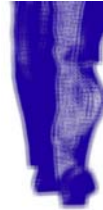
In mir hat sich eine erweiterte Sichtweise auf den Aspekt der Kommunikation ergeben, in der der Genderaspekt ständig eine unterschwellige Rolle spielt.

Ich habe den Eindruck, wir haben schon viele gesellschaftliche Veränderungsimpulse probiert und z.Z. ist für mich der Genderimpuls ein wesentlicher Veränderungsfunke, der zu einer positiven Entwicklung führen kann."

# Wie wollen wir geführt werden?

goING

Gesellschaft für Organisationsentwicklung  
und andere Ingenieurleistungen



- Klare, unmissverständliche Vorgaben
- Kontrollieren
- Erfolgskontrolle
- Anreize in Aussicht stellen
- Konsequenzen spüren
- Kollegial, auch „kumpelhaft“
- Verantwortung übernehmen
- Konflikte schnell klären, nicht nachtragen
- Hart und herzlich



- In die Vorgaben mit einbezogen werden
- Verantwortung übertragen bekommen
- Auch ein offenes Ohr für private Probleme
- Unterstützung angeboten bekommen
- Lob und Anerkennung
- Vertrauen
- Konflikte aushandeln
- Einfühlsam

# Im Konfliktfall empfehlen männliche FK weiblichen

goING

Gesellschaft für Organisationsentwicklung  
und andere Ingenieurleistungen



- Sachliche und persönliche Ebenen erkennen und trennen
- Strukturierte Lösungen ableiten, fokussiert aufs Wesentliche
- Nicht in die Ecke drängen, frühe Signale senden
- Sparsam formulieren
- Sich selbst als Teil des Problems benennen
- Chance zur Entschuldigung geben
- Nicht nachtragend sein - Lösungsorientiert nach vorne sehen
- Wahlmöglichkeiten lassen, Männer entscheiden gerne selber
- Männer folgen nicht gerne den Vorschlägen der Frauen
- Frauen sollen eine win-win Situation schaffen

# Im Konfliktfall empfehlen weibliche FK männlichen



- Spiralförmiges Denken für komplexe und langfristige Fragestellungen nutzen
- Lösungswege transparent machen
- Vielschichtigkeit zulassen
- Gleiche Argumente nicht immer wiederholen
- Dem Abwägungsprozess mehr Zeit geben
- Interessiertes Wahrnehmen, wertvolle Ansichten lohnen sich
- Kommentare/Kritik .... , nicht als Angriff verstehen/bewerten
- Konfliktlösungsverantwortung übernehmen
- Gemeinsam entscheiden heißt gemeinsamer Erfolg

# Frage

**goING**

Gesellschaft für Organisationsentwicklung  
und andere Ingenieurleistungen



**Wenn Sie insgesamt von 100% Ihrer Fähigkeiten ausgehen, wieviel davon sind eher typisch weibliche oder männliche Fähigkeiten im Bezug auf Ihren beruflichen Kontext?**



## **Karina Radach, GF Power & Radach Werbeagentur Aachen**

“Ich verstehe jetzt besser, was gespielt wird zwischen Männern und Frauen, und warum. Das gibt mir eine größere Gelassenheit und Sicherheit, die gut tut. Das Training hat mir Wege gezeigt, souveräner zu führen und dabei auch Mut gemacht, mehr auszuprobieren. Seitdem führe ich spielerischer, ganz in männlicher Manier, und nehme nicht mehr jede Konsequenz gedanklich vorweg. Es fällt mir jetzt auch leichter, nicht 150% perfekt sein zu müssen.”

# Empfehlungen für weibliche Führungskräfte

going

ft für Organisationsentwicklung  
und andere Ingenieurleistungen



- Selbstvertrauen und Standfestigkeit gewinnen
- Spaß an Erfolg und Macht zulassen
- Den eigenen Leistungsanspruch relativieren
- Spielerisch Risiko- und Entscheidungsfreude zeigen
- Sich zeigen und Selbstmarketing betreiben
- Karriereziele definieren, kommunizieren und klar ansteuern
- Hierarchien als Managementinstrument akzeptieren und nutzen
- Kritik auf die Sache beziehen und Gefühle nicht die Handlungen bestimmen lassen

# Empfehlungen für männliche Führungskräfte

goING

Gesellschaft für Organisationsentwicklung  
und andere Ingenieurleistungen



- Sich dem Unternehmensziel und auch dem persönlichen Karriereziel verpflichten
- Selbstreflexion als Feedbackschleife einbauen
- Emotionen professionalisieren und als Frühwarnsystem nutzen
- Beziehungsorientiert führen
- Durch die Betonung der Gesamtleistung für die Mitarbeiter Wertschätzung zeigen
- Beziehungskonflikte ernst nehmen
- Vielschichtige Lösungswege gehen

# Organisationsberatung Industrie – Fallbeispiel I



- Das Unternehmen
  - Einmalartikel Gesundheitsbereich
  - Mutterkonzern, Familienunternehmen
  - 250 Mitarbeiter, Angelernte in der Produktion, 90% weiblich
- Gruppenarbeit, Prämiensysteme leistungsbezogen
- Offene Fragestellungen
  - Ein Gegeneinander in der Führungsgruppe (männliche Ingenieure)
  - Leistungsbezogenes Prämiensystem greift nicht in der Produktion
  - Andauernde Konflikte zwischen Dienstleistern wie TPM und Gruppenmitgliedern
  - Schwelende Konflikte in der Gruppe, mit Gruppensprecherinnen
  - Ausschließlich männliche Führungskräfte führen weibliche Mitarbeiter

# Organisationsberatung Industrie – Fallbeispiel I

goING

Gesellschaft für Organisationsentwicklung  
und andere Ingenieurleistungen



## Maßnahmen

- Frauen werden von Männer geführt
  - Ansprache jeder Einzelnen in Mitarbeitergesprächen verstärken
  - Beziehungsorientierte Führung intensivieren
  - In Personalschlüssel AL/Anzahl MitarbeiterInnen berücksichtigen
  - In Konflikten als AL unterstützen durch klare Führung
  - Konfliktmanagement zwischen männlichen Dienstleistern und weiblichen Gruppenmitgliedern thematisieren und optimieren - Training

# Organisationsberatung Industrie – Fallbeispiel I



## Maßnahmen

- Gegeneinander in der Führungsgruppe
  - In persönlicher Zielvereinbarung die Beeinflussung durch die Zielerreichung der anderen FK berücksichtigen
  - Zielvorschläge aus der Führungsgruppe generieren
  - Regelmäßiger Austausch in der Führungsgruppe über den Stand der Zielerreichung
  - Störungen thematisieren - Coaching

# Organisationsberatung Seniorenheim



## Unternehmen

- Private Stiftung
- 86 Mitarbeiter, 4 Männer (Controller, Betreuung, IH, Koch)

## Maßnahmen

- Männer in das Führungsteam
- Wirtschaftliche Ziele
- Thematisieren von Gender in Führungstraining
- Zielvereinbarungen
- Strategische Ausrichtung (Demenz, Hospiz)
- Einführung von ergebnisorientierten Besprechungen

# Wir geben Systemen ein Geschlecht

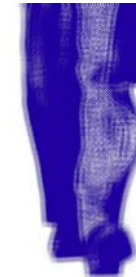
goING

Gesellschaft für Organisationsentwicklung  
und andere Ingenieurleistungen



## Eher weibliche Systeme

- Gesundheitsbereich
- Senioreneinrichtungen
- Schule/Kindergärten
- Einzelhandel - Buchläden
- Saisongeschäft



## Eher männliche Systeme

- Industrie
- Automobilbranche
- IT-Unternehmen
- Handwerk
- Ingenieurbereich



## Durch Perspektivwechsel gewinnen

- Schaffen eines Mehrwertes für eine Person oder ein System durch die Einbeziehung der Perspektive aus dem weniger stark vorherrschenden System, beispielsweise kann
  - Der Mehrwert für ein weibliches System in einer höheren Klarheit, Ergebnisorientierung und Stringenz,
  - Der Mehrwert eines männlichen Systems in einer größeren Kunden- und Mitarbeiterorientierung und einem Mehr an Kommunikation liegen.



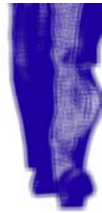
Ralf Quentin Leiter Technik und Entwicklung Vygong Aachen

**"In der Gender Beratung habe gelernt das ich mit meinen Männern und Frauen in der Produktion völlig anders umgehen muß. Wenn ich meinen Männern eine Aufgabe stelle, dann ziehen die sich zurück lösen die Aufgabe und kommen mit ihrem Resultat zurück. Die Frauen aus der Produktion wollen mehr Kontakt, fragen nach und gehen mit dieser Information dann zielsicher an die Arbeit."**

# Kunden-Lieferanten Beziehung

goING

Gesellschaft für Organisationsentwicklung  
und andere Ingenieurleistungen



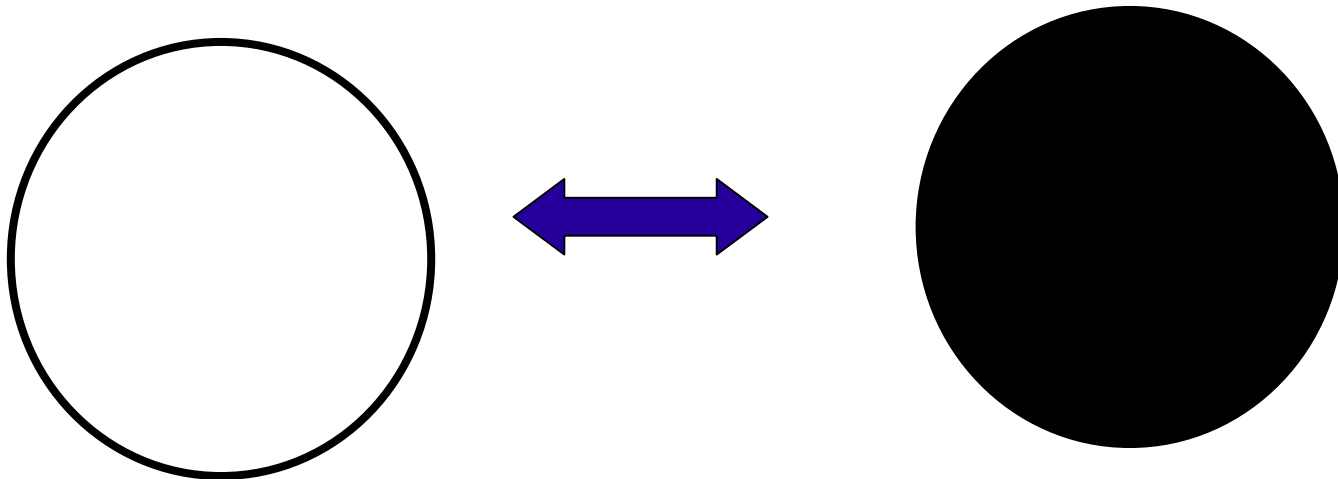
- Spielerischer Umgang mit dem Kunden
- Geschäft ist Geschäft und Privat ist Privat
- Kumpelebene
- Vertragsabschluss im Auge
- Auf das Spiel des Kunden einsteigen



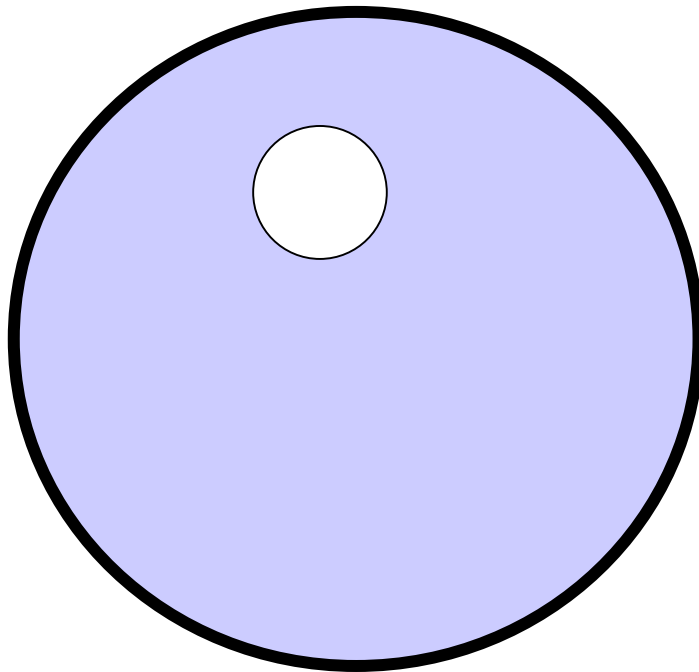
- Dienstleistungsorientiert
- Empathie mit dem Kunden
- Für den Kunden da sein
- Mütterliche Betreuung
- Emotional abhängig
- Sich schlecht verkaufen
- Von den Strategien des Kunden überrascht



Die gegensätzlichen  
Systeme  
stoßen sich ab



# These II



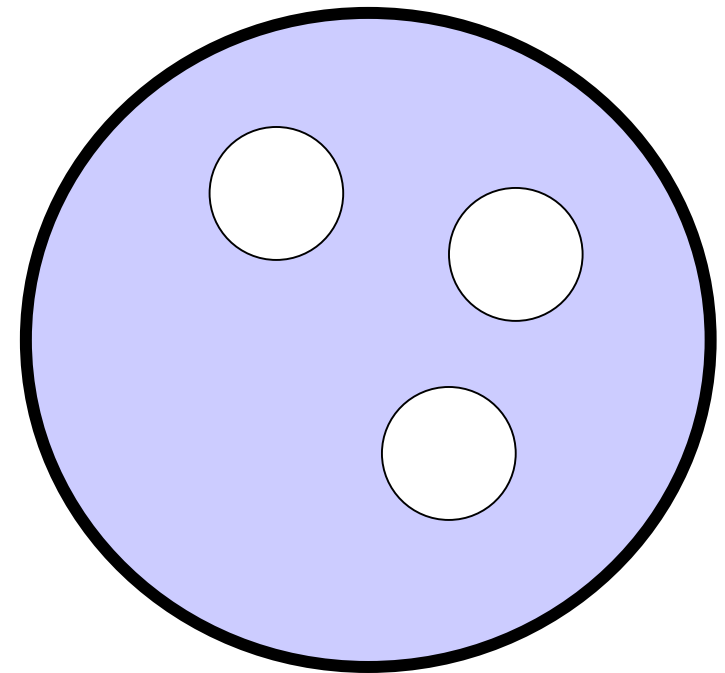
Ist der  
andersartige  
Anteil etwa 10 %,  
wird er adaptiert:

„Die einsame,  
eiserne Lady“

# These III



Nimmt der andersartige Teil mehr als 30% ein, so können die jeweiligen Systeme sich erst in ihrer Wirkung entfalten und ein gemeinsames Neues bilden:

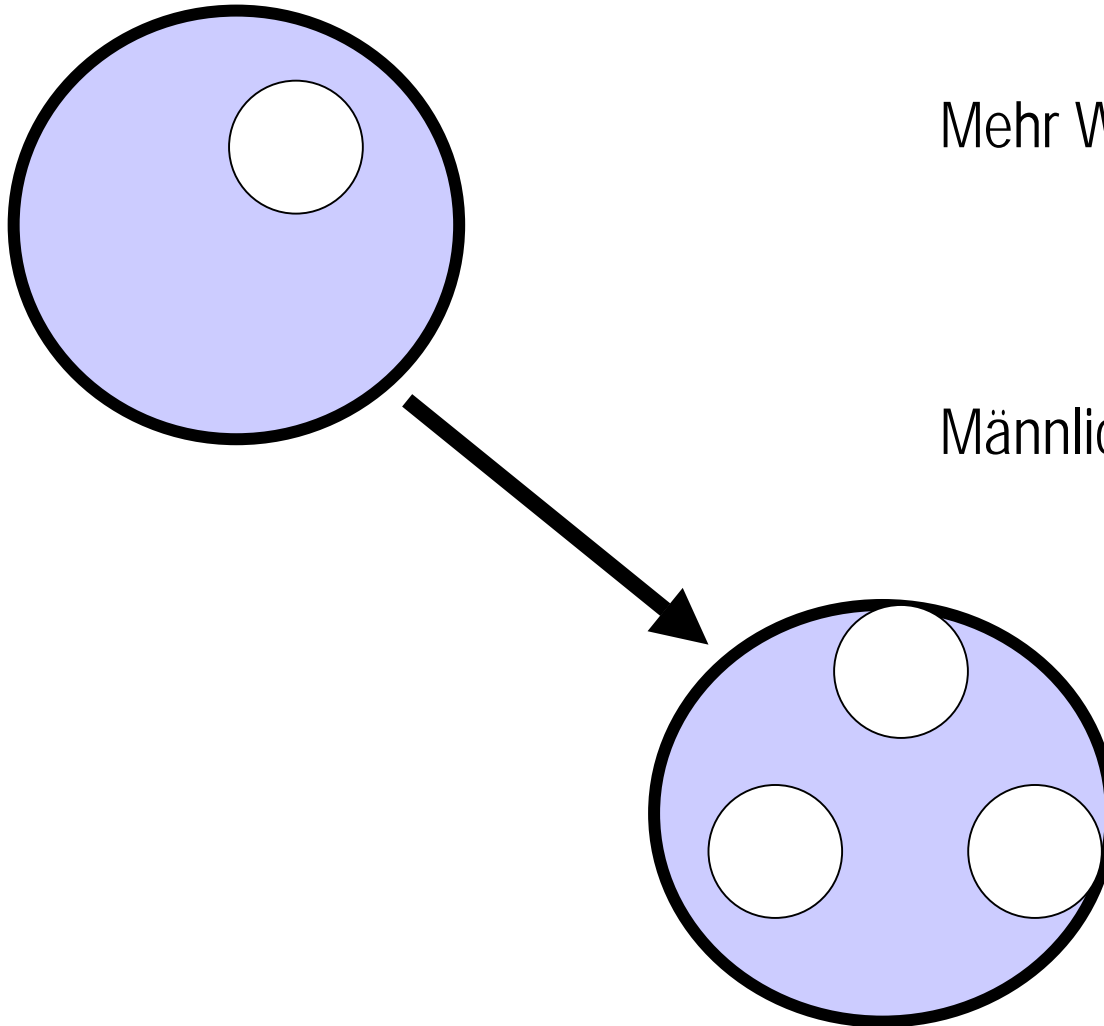


Synergien – Antwort auf  
Wirtschaftssituation

# Der Weg von 10% zu 30%

**goING**

Gesellschaft für Organisationsentwicklung  
und andere Ingenieurleistungen



Mehr Weiblichkeit/Männlichkeit in  
Männern/Frauen

und

Männlichen/weiblichen Systemen  
fördern

# Weibliche Impulse für männliche Systeme

goING

Gesellschaft für Organisationsentwicklung  
und andere Ingenieurleistungen



- Risikofreude und unternehmerische Verantwortung in Einklang bringen
- Emotionen als Frühwarnsystem nutzen
- Das Ganze in den Blick nehmen und vielschichtige Lösungswege gehen
- Win-win Situationen mit Mitarbeitern und Kunden herstellen
- Ressourcenorientiert langfristig handeln
- Kommunikation professionalisieren und Feedbackschleifen einbauen
- Aus der Motivation der Teams schöpfen

# Männliche Impulse für weibliche Systeme

goING

Gesellschaft für Organisationsentwicklung  
und andere Ingenieurleistungen



- Kundenbindung durch sachorientierte Informationen stärken
- Sich wirtschaftlichen Anforderungen gewinnbringend stellen
- Hierarchien und Zielvorgaben klar kommunizieren
- Mit Zielvereinbarungen messbare Ergebnisse vereinbaren
- Mitarbeitern Grenzen setzen - Weisungsbefugnis wahrnehmen
- Betriebliche Aufgaben an erste Stelle setzen
- Opferstrukturen aufbrechen

# Gender auf den Punkt gebracht



Gender bedeutet

- die Vielfalt an Möglichkeiten anzuerkennen

und

- zu innovativen Erfolgskonzepten zu führen