



gut qualifiziert
berufserfahren
mobil
flexibel
hoch motiviert
zuverlässig
sozial
kommunikativ



female PROFESSIONALS

Frauenpotenziale in Betrieben nutzen

ERFAHRUNGSBERICHT



female PROFESSIONALS
Frauenpotenziale in Betrieben nutzen

ERFAHRUNGSBERICHT

49

50

51

52



INHALT FEMALE PROFESSIONALS

VORWORT	5
HINTERGRUND UND ANLAGE DES PROJEKTS FEMALE PROFESSIONALS	6
DIE IM PROJEKT ENTWICKELTEN INSTRUMENTE: FRAUENPOTENZIALCHECK UND FRAUENKOMPASS	9
DAS INSTRUMENT FRAUENPOTENZIALCHECK UND SEINE ANWENDUNG	11
BEISPIEL 1: DER FRAUENPOTENZIALCHECK IN DER ALTENPFLEGEBRANCHE IN BREMEN	16
BEISPIEL 2: DIE UMSETZUNG IN DER PFLEGEBRANCHE IN SACHSEN-ANHALT	21
BEISPIEL 3: DIE UMSETZUNG IM ERNÄHRUNGSGEWERBE IN SACHSEN	24
DAS INSTRUMENT FRAUENKOMPASS UND SEINE ANWENDUNG	27
BEISPIEL 1: DIE KOMPETENZBIOGRAFIE	29
ARBEITSMATERIAL 1: EIN FRAUENKOMPASS-GESPRÄCH	31
ARBEITSMATERIAL 2: EIN KONZEPT FÜR EIN FRAUENKOMPASS-SEMINAR	33
BEISPIEL 2: DIE PERSPEKTIVARBEIT	36
BEISPIEL 3: DAS SEMINAR ICH-FRAU-CHEFIN	38
BEISPIEL 4: DAS KOMPETENZ- UND ANFORDERUNGSPROFIL	40
BEISPIEL 5: DIE UMSETZUNG IN ZWEI EINRICHTUNGEN AUS DEM BEREICH DER ALTENPFLEGE	42
GESAMTFAZIT DER ARBEIT IM PROJEKT FEMALE PROFESSIONALS	46
WISSENSBÖRSE: INTERESSANTE LITERATUR ZUM THEMENGEBIET	48
BETEILIGTE EINRICHTUNGEN	51
AUTORINNEN- UND AUTORENVERZEICHNIS	54
ANHANG: CD-ROM (ARBEITSMATERIALIEN: INSTRUMENTE)	55



VORWORT

Berufserfahrenen Frauen den Zugang zu Fach- und Führungspositionen öffnen, dabei ihre Potenziale ganz individuell für ihre Professionalisierung nutzen und damit sehr konkret etwas gegen den Fachkräftemangel im demografischen Wandel tun: Das waren die Beweggründe bei der Beantragung des Projektvorhabens female PROFESSIONALS.

Die Frage des Fachkräftemangels hat uns insofern beschäftigt, als alle Studien und Expertisen der letzten Jahre darauf verwiesen haben, dass perspektivisch in Deutschland zu wenig Frauen und Männer vorhanden sind, die in den Betrieben und Unternehmen qualifizierte Arbeit durchführen können.

Diese Herausforderung wird dadurch besonders signifikant, dass vor dem Hintergrund des demografischen Wandels zunehmend weniger junge Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zur Verfügung stehen bzw. die Gruppe der älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wächst. Der demografische Wandel ist u. E. nicht unter der Perspektive einer „Problemlage“ zu betrachten, vielmehr sind wir davon ausgegangen, dass durch die Lebens- und Arbeitserfahrung von älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern besondere Potenziale zu generieren sind, die gewinnbringend in die Arbeitswelt eingebracht werden können und bislang noch zu wenig sowohl im Fokus der gesellschaftspolitischen Betrachtung als auch in der Perspektive von Unternehmen und Betrieben stehen.

Eine dritte Herausforderung ist darin zu sehen, dass trotz zahlreicher struktureller und individueller Maßnahmen Frauen auf dem Arbeitsmarkt bislang noch mit spezifischen Herausforderungen zu kämpfen haben. Vor diesem Hintergrund war es uns ein besonderes Anliegen, ein Themenfeld aufzugreifen, mit dem das große gesellschaftspolitische Thema der Frauenerwerbsarbeit und der eigenständigen Existenzsicherung mit in den Blick genommen werden konnte. Insofern haben wir versucht, mit dem Projektansatz von female PROFESSIONALS verschiedene aktuelle gesellschaftspolitische Themen und Herausforderungen miteinander zu verbinden.

Eine sozialpartnerschaftliche Kooperation zwischen den Organisationen von ARBEIT UND LEBEN und dem Bildungswerk der Wirtschaft Sachsen-Anhalt e.V. war für das Projekt female PROFESSIONALS von großer Bedeutung. Ausgehend von der gemeinschaftlichen Konzeption des Projektansatzes konnten wir gemeinsame Erfahrungen in der Umsetzung sammeln, auswerten und bei der weiteren Beurteilung entsprechend berücksichtigen.

Ausgehend vom Ansatz einer emanzipatorischen Bildungsarbeit war und ist es unser Anliegen, insbesondere diejenigen in den Blick zu nehmen, die es aufgrund von strukturellen Bedingungen eher schwer haben, sich in „Arbeit“ und „Leben“ mit ihren Kompetenzen einzubringen. Fragen der Mädchen- und Frauenbildung zählen seit Langem zu unserem Tätigkeitsprofil in der politische Jugend- und Erwachsenenbildung. Auf dem Hintergrund von vielfältigen Praxiserfahrungen konnten wir als arbeitnehmerinnen- und arbeitnehmerorientierte Weiterbildungseinrichtung zu zahlreichen kleinen und mittleren Unternehmen Kontakte aus- und aufbauen. Die Ausschreibung der Sozialpartnerschaftsrichtlinie „Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft“ war für uns eine gute Gelegenheit, verschiedene inhaltliche und strukturelle Vorerfahrungen zusammenzubinden und mit einem neuen Ansatz in der Praxis umzusetzen.

Mit dieser Broschüre richten wir uns vor allem an Multiplikatorinnen und Multiplikatoren, die ebenfalls aus dem Bildungsbereich kommend in den Unternehmen beratend tätig sind. Wir präsentieren im Folgenden unsere Arbeitsansätze und legen den besonderen Schwerpunkt auf die im Projekt erarbeiteten Instrumente FrauenPotenzialCheck und FrauenKomPass.

In einem ersten Teil werden Hintergrund und Anlage des Projekts female PROFESSIONALS erläutert und detailliert vorgestellt. Dann erfolgt eine Einführung zu den im Projekt entwickelten Instrumenten und ihrer Anwendung. Im Folgenden wird zunächst das Instrument FrauenPotenzialCheck vorgestellt und mit Beispielen aus unserer Praxis illustriert. Im nächsten Schritt wird dann der FrauenKomPass vorgestellt und ebenfalls mit Beispielen die Arbeit mit dem Instrument in unserer Praxis veranschaulicht. Auf der beigefügten CD-ROM finden sich die Instrumente auch zur Anregung für die eigene Arbeit in Betrieben und mit den Mitarbeiterinnen ab ca. 50 Jahre. In einem abschließenden Fazit fassen wir unsere Erfahrungen aus der Arbeit in den kleinen und mittleren Unternehmen und mit den Frauen der Zielgruppe zusammen.

Bei der Lektüre wünschen wir den Leserinnen und Lesern viel Freude. Wir freuen uns über Anregungen aus der eigenen Praxis und über Rückmeldungen aus den Erfahrungen in der Arbeit mit dem FrauenPotenzialCheck und dem FrauenKomPass.

Barbara Menke,
Bundesgeschäftsführerin ARBEIT UND LEBEN e.V.

HINTERGRUND UND ANLAGE DES PROJEKTS FEMALE PROFESSIONALS

VICTORIA SCHNIER

GESELLSCHAFTLICHE HERAUSFORDERUNGEN DURCH DEN DEMOGRAFISCHEN WANDEL¹

In Deutschland ist der vielbesagte „demografische Wandel“ in vollem Gang. Er beschreibt in erster Linie, dass die Bevölkerung in Deutschland weniger wird und gleichzeitig der Altersschnitt der Bevölkerung ansteigt. Das hat zum einen mit den Geburtenrückgängen zu tun. Zum anderen ist eine längere Lebenserwartung, unter anderem aufgrund einer verbesserten medizinischen Versorgung, als Grund für den demografischen Wandel festzustellen.

Aktuell sind über 30% der Bevölkerung 60 und mehr Jahre alt. Daraus entwickeln sich gesellschaftliche Herausforderungen, da die gesellschaftlichen Strukturen nicht auf diesen Wandel vorbereitet sind. Der demografische Wandel wirkt sich auf das Angebot an potenziellen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern aus. Die 30- bis 49-Jährigen stellen bislang noch die große Mehrheit der Beschäftigten; ihr Anteil wird sich zugunsten des Anteils der älteren Beschäftigten verringern. Die Über-50-Jährigen werden im Jahr 2050 rund ein Drittel des gesamten Arbeitskräftepotenzials darstellen.²

HERAUSFORDERUNGEN AN DIE BETRIEBE

Wie sind die Betriebe auf diesen Wandel eingestellt und vorbereitet? Künftig werden vermehrt ältere Beschäftigte die Arbeit leisten. Jüngere sind nicht in dem gleichen Maße im Betrieb verfügbar wie es derzeit noch der Fall ist. Gleichzeitig zu dieser Entwicklung, und auch in Teilen von ihr beeinflusst, entsteht eine neue, ergänzende Herausforderung für die Betriebe: der Fachkräftemangel.

Eine Studie der Bund-Länder-Kommission zur „Zukunft von Bildung und Arbeit“³ hält die Prognosen aus der Analyse der anhaltenden Entwicklungen bis 2015 fest. Die Zeichen für den Arbeitsmarkt sind alarmierend: Vor allem ein Mangel an gut ausgebildeten Fachkräften zeichnet sich ab und wird großen Einfluss auf den wirtschaftlichen Fortschritt nehmen. Bis 2015 wird es

an etwa 7 Mio. qualifizierten Erwerbstätigen mangeln, die Auswirkungen werden regional bezogen und branchenbezogen unterschiedlich sein. Voraussichtlich ergeben sich ebenfalls unterschiedliche Auswirkungen aus dem demografischen Wandel in einem Stadt-Land-Vergleich. Obwohl jeder Betrieb unterschiedlich ist und sich demnach keine allgemeinen Hinweise aus der Analyse ableiten lassen, können dennoch einige Faktoren genannt werden, die für das jeweilige Unternehmen geprüft werden können und einen Beitrag zur Vorbereitung auf die kommenden Engpässe leisten.

Die Bedeutung der Weiterbildung und Qualifizierung der Beschäftigten wird steigen, insbesondere wenn dadurch die Weiterbeschäftigung der Fachkräfte gesichert bzw. verbessert werden kann. Die strategische Personalplanung der Betriebe ist jedoch meist noch nicht hinlänglich auf ältere Beschäftigte ausgerichtet. Auch vielfältig zusammengesetzte Belegschaften (Alter, Geschlecht, Migrationshintergrund, soziale Hintergründe), die aller Voraussicht nach zunehmen werden, stehen nicht im Fokus der Bemühungen. Davon sind in besonderem Maße kleine und mittlere Unternehmen (KMU) betroffen, weil sie oftmals gar nicht über eine strategische Personalentwicklung verfügen, sondern diese eher intuitiv und situativ anlegen. Eine aktive Entwicklung von Strategien ist jedoch erforderlich, um sich den Herausforderung auch künftig stellen zu können. Es geht in der Unternehmenskultur auch um eine Veränderung der Vorstellungen von der Leistungsfähigkeit Älterer: Die Fähigkeiten älterer Beschäftigter können im Alter nicht nur ab-, sondern auch zunehmen. Fähigkeiten wie Zuverlässigkeit, Berufserfahrung, Qualitätsbewusstsein und Urteilsfähigkeit sind für den Erfolg der Arbeit im Betrieb unerlässlich und vorwiegend bei älteren Beschäftigten anzutreffen.

BETRIEBLICHE WIRKLICHKEIT

Wie aber reagieren die Betriebe derzeit auf die oben beschriebene Situation? Das IAB-Betriebspanel⁴ zeigt keinen fortschrittlichen und innovativen Umgang auf. Circa ein Fünftel der Betriebe haben demnach in Maßnahmen einer betrieblichen Gesundheitsförderung investiert und Ältere partizipieren kaum

¹ Der Text basiert auf dem Beitrag von Victoria Schnier: Eine besondere Herausforderung – den demografischen Wandel gestalten. In: der betriebsrat, Nr. 9/2011

² vgl. Statistisches Bundesamt: Bevölkerung Deutschlands bis 2050. 11. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. Wiesbaden 2006

³ Vgl. http://www.blk-bonn.de/papers/heft_104.pdf

⁴ Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, <http://www.iab.de/de/erhebungen/iab-betriebspanel.aspx/>

an einer betrieblichen Weiterbildung. Zusätzlich sind betriebliche Maßnahmen für ältere Beschäftigte wenig verbreitet; nur 17% der Betriebe hielt überhaupt Maßnahmen bereit. Altersteilzeit ist mit 10% eine der häufigsten betrieblichen Maßnahmen im Umgang mit älteren Beschäftigten. Angesichts der oben skizzierten Entwicklungen dürfte deutlich sein, dass es sich dabei nicht um ein Erfolgskonzept im Umgang mit den Herausforderungen des demografischen Wandels und Fachkräftemangels handeln kann. Eine besondere Ausstattung der Arbeitsplätze erfolgte nur in 1% der Betriebe, in 2% wurde die Leistungsanforderung herabgesetzt. Altersgemischte Teams wurden in 5% der Betriebe eingerichtet, eine Beteiligung an betrieblicher Weiterbildung fand in 5% der Betriebe statt, wobei nur 1% auch spezielle Weiterbildungsangebote einrichtete. Diese Zahlen von 2006 sind alle – mit Ausnahme des gleichbleibend geringen Werts für die speziellen Weiterbildungsangebote – rückläufig im Vergleich zu den Angaben von 2002.

Viele Betriebe begegnen dem demografischen Wandel nicht aktiv, weil sie die Notwendigkeit noch nicht in der Beschäftigtenstruktur angekommen sehen. „Wir haben junge Beschäftigte“ oder „Unser Durchschnittsalter ist doch gering“ können die Einwände lauten, die gegen eine alternssensible Personalpolitik eingebracht werden. Dabei wird jedoch außer Acht gelassen, dass sich bei einer Altersstrukturfortschreibung in den nächsten Jahren, mit Blick auf die Verrentungen, große Lücken in den Unternehmen ergeben können. Die Fragen, die dabei gestellt werden können, sind: Welche Kompetenz ist wie auf die unterschiedlichen Altersgruppen verteilt? Entschwindet mit den Verrentungen demnach auch ein Teil des Wissens aus den Betrieben? Antworten darauf können in einem gezielten Wissensmanagement und beispielsweise der Umsetzung altersgemischter Teams gesehen werden.

MÖGLICHE HANDLUNGSFELDER

Wo liegen die Optionen und die unausgeschöpften Potenziale? Betrachtet man die derzeit vernachlässigten Gruppen, dann fallen auch die Frauen ab ca. 50 Jahren ins Auge.

Betriebe sollten zum Beispiel altersgerechte Arbeitszeitgestaltungen anstreben, die betriebliche Gesundheitsförderung sichern, das im Betrieb vorhandene Wissen managen, um den Transfer zwischen jüngeren und älteren Beschäftigten zu sichern sowie in die Weiterbildung älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter investieren.

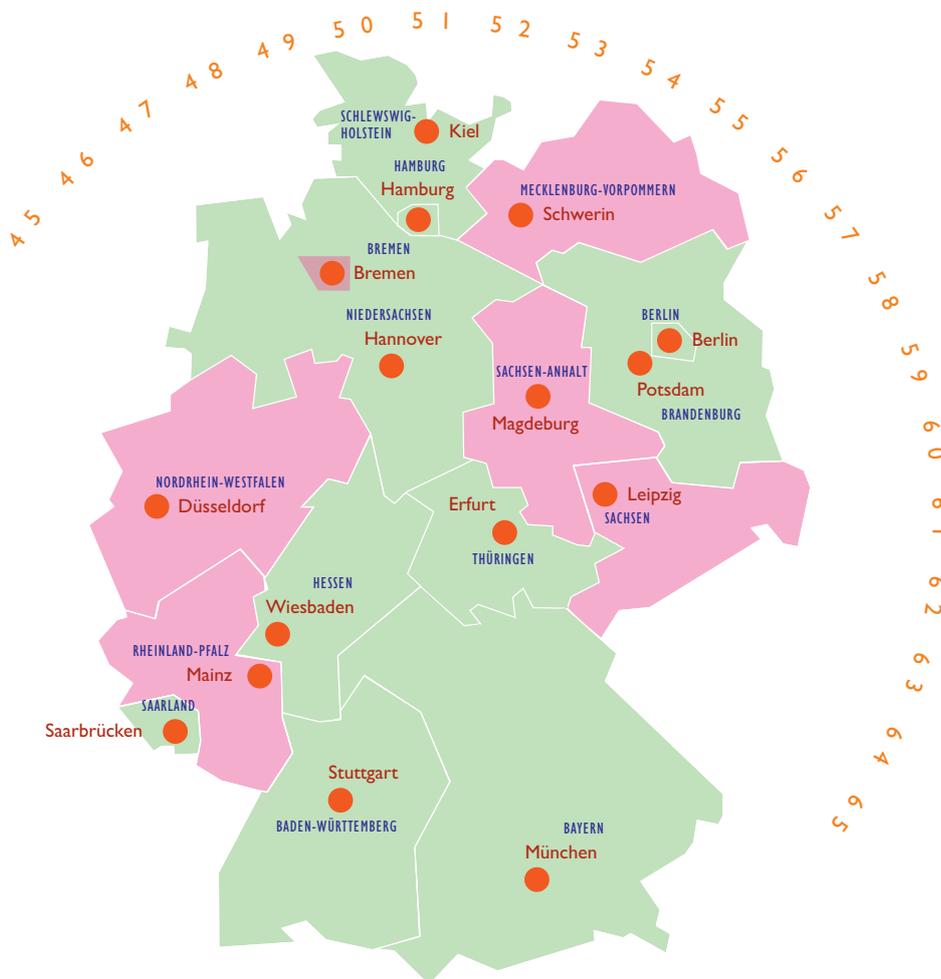
Ein besonders wichtiger Faktor der strategischen Personalentwicklung ist die betriebliche Bildung. Dabei ist auch die immer kürzer werdende Halbwertszeit von Wissen in den Blick zu nehmen. Viele Betriebe sehen die Notwendigkeit von betrieblicher Bildung aber gerade in Bezug auf ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nicht. Aus einer Befragung von 537 Betrieben in Deutschland hinsichtlich des Bedarfs an Weiterbildung für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geht hervor, dass 52% der befragten Betriebe wenig oder keinen Bedarf äußern. 30% sehen den Bedarf teilweise gegeben und nur 18% können einen steigenden Bedarf identifizieren.⁵ Ältere sind dabei oftmals mehrfach von Benachteiligung betroffen.

Der Betrieb ist ein wichtiger Ort für Entscheidungen über die Zukunft der Beschäftigung. Dazu können auch Überlegungen hinsichtlich der Aneignung von Wissen gehören. Die oben skizzierten Ergebnisse und Prognosen weisen darauf hin, dass ein Vorratslernen in jüngeren Jahren kein Erfolgsrezept mehr darstellt. Heute sind die Anforderungen verändert und bezüglich der Innovationsfähigkeit und des Schritthaltes mit den technologischen, ökonomischen, politischen und sozialen Weiterentwicklungen und Neuerungen gestiegen.

Der erfolgversprechendere Weg entwickelt sich hin zum lebensbegleitenden Lernen und alternativen Konzepten des Lernens und der Bildung im Lebensverlauf. Daher ist es besonders erwähnenswert, dass zwischen Frauen und Männern noch immer Unterschiede in der beruflichen Weiterbildungsbeteiligung zu verzeichnen sind.⁶ Diese wirken einer Chancengleichheit entgegen und zementieren geschlechterbezogene Einkommensunterschiede und Beschäftigungsrisiken. Insbesondere ältere Mitarbeiterinnen profitieren signifikant weniger von beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen als ihre jüngeren Kolleginnen, was darauf hinweist, dass ältere Arbeitnehmerinnen (noch) nicht als Fachkräftereserve entdeckt worden sind.

⁵ vgl. BIBB, Juli 2005, Befragung von 537 Betrieben in Deutschland, s. auch <http://www.boeckler-boxen.de/3566.htm>

⁶ Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hrsg.): Berichtssystem Weiterbildung IX. Berlin 2006



DAS PROJEKT FEMALE PROFESSIONALS

Um die Potenziale älterer Mitarbeiterinnen zu erschließen, ist sowohl ein personalpolitisches Umdenken als auch die Stärkung des eigenen Kompetenzbewusstseins bei den Frauen selbst notwendig. Häufig fehlte es bisher den Unternehmen, insbesondere den KMU, an Instrumenten zur Kompetenzerschließung sowie zur systematischen Analyse ihres Personal- und Qualifikationsbedarfs. Hier setzte das Projekt „female PROFESSIONALS. Frauenpotenziale in Betrieben nutzen!“ an.

Die Förderung des Projekts erfolgte im Rahmen der Bundesinitiative „Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft“, die mit Mitteln des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) und dem Europäischen Sozialfonds (ESF) finanziert wurde. Es wurde 2010 bis 2013 vom Bundesarbeitskreis ARBEIT und LEBEN gemeinsam mit seinen Landesorganisationen in Bremen, Mecklenburg-Vorpommern, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz und Sachsen und dem Bildungswerk der Wirtschaft Sachsen-Anhalt an sechs Standorten durchführt.

Das Projekt nahm eine umfassende Sensibilisierung und Beratung von über 700 betrieblichen Akteurinnen und Akteuren in den beteiligten Unternehmen vor. Es unterstützte sie mithilfe der Erhebungsinstrumente FrauenPotentialCheck und FrauenKomPass bei der Erschließung der Potenziale und der Erarbeitung von passgenauen Personalentwicklungs- und Weiterbildungs Konzepten. Insgesamt wurden über 115 kleine und mittlere Unternehmen (KMU) bei der Analyse, Förderung und Nutzung der Potenziale ihrer Mitarbeiterinnen ab ca. 50 Jahre unterstützt. Mehr als 400 Frauen in dieser Altersgruppe waren am Projekt beteiligt und ihre Weiterbildungsbeteiligung konnte durch konkrete Vereinbarungen erhöht werden.

Die Vorgehensweise bei der Beratung der einzelnen Unternehmen und die innerhalb des Projekts entwickelten Instrumente FrauenPotentialCheck und FrauenKomPass werden in den folgenden Kapiteln dargestellt. Beispiele aus der Umsetzungspraxis in verschiedenen Betrieben geben Einblick in die konkrete betriebliche Anwendung und deren Nutzen und Resultate.

DIE IM PROJEKT ENTWICKELTEN INSTRUMENTE: FRAUENPOTENZIALCHECK UND FRAUENKOMPASS

VICTORIA SCHNIER

Unter Federführung des Bildungswerkes der Wirtschaft Sachsen-Anhalt und des Bundesarbeitskreises ARBEIT UND LEBEN erarbeiteten Mitarbeitende der Landesorganisationen ARBEIT UND LEBEN Bremen, Mecklenburg-Vorpommern, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz und Sachsen gemeinsam in einer Entwicklungsgruppe die Instrumente FrauenPotenzialCheck und FrauenKomPass. Zunächst wurde ein Arbeitsentwurf der beiden Instrumente als vorläufiges Modell entwickelt. Mit diesem Arbeitsentwurf arbeiteten die Projektmitarbeitenden in der ersten Umsetzungsphase des Projekts. Nach einer Testphase und im Anschluss fortlaufend, wurden der FrauenPotenzialCheck und der FrauenKomPass auf Basis der Praxiserfahrungen kontinuierlich inhaltlich überarbeitet, sprachlich vereinfacht und mit einem ansprechenden Layout versehen. Die Erfahrungen aus der Umsetzung wurden regelmäßig zusammengeführt, diskutiert und dann in der projektbegleitenden Arbeitsgruppe zur Instrumentenentwicklung bearbeitet. Darüber hinaus wurden z.T. an den Standorten auch externe Expertinnen und Experten einbezogen, z.B. durch die Präsentation und Diskussion der Instrumente in den regionalen Projektbeiräten, wie etwa in Nordrhein-Westfalen und Bremen.

Der vorliegende FrauenPotenzialCheck und der FrauenKomPass basieren auf den Grundüberlegungen vorhandener Instrumente zur Kompetenzerfassung, die bereits in ihren jeweiligen Kontexten mit Unternehmen und Beschäftigten erprobt worden sind. Diese praxiserprobten Instrumente wurden für das Projekt female PROFESSIONALS ausgewertet und in die Erarbeitung der Instrumente einbezogen. Die Berücksichtigung vorhandener Instrumente, wie z. B. FamCompass, Melba, Kasseler-Kompetenz-Raster, Profil PASS, FILIP-Toolbox, Kompetenzbilanz aus Freiwilligen-Engagement oder Karriereanker, möchten wir mit diesem Hinweis kenntlich machen.

Erweitert wurden die vorhandenen Ansätze durch den spezifischen Blick auf die Zielgruppe der Frauen ab ca. 50 Jahre in kleinen und mittleren Unternehmen. Ein zweiter, erweiternder und neuer Aspekt liegt darin, dass die Instrumente sehr explizit Fragen des Weiterbildungsverhaltens sowohl von Seiten der Unternehmen als auch von Seiten der Arbeitnehmerinnen erfragen und in die Auswertung einbeziehen.

Idealtypisch eingebettet war die Arbeit in den Unternehmen in folgenden Prozessverlauf:



Im Folgenden werden die beiden Instrumente, der FrauenPotenzialCheck und der FrauenKomPass detailliert beschrieben und es werden anhand von Beispielen die Arbeit mit den Instrumenten illustriert und die Erfahrungen damit innerhalb des Projekts dargestellt.



1. UNTERNEHMENSBEZOGENE GRUNDDATEN

Gründungsjahr: _____

Datum der Erhebung: _____

Firmierung: _____

Anschrift: _____

Unternehmensform: _____

Branche: _____

Produkt-/Dienstleistungsportfolio: _____

Geschäftsführer/in: _____

Personalverantwortliche/r: _____

Gesamtzahl der Beschäftigten: _____

Name(n) / Funktion: _____

Frauenquote: _____

weiblich: _____

männlich: _____

kurzfristig (bis zu 12 Monaten) _____

mittelfristig / langfristig (mehr als 12 Monate) _____

2. ORGANISATIONSSTRUKTUR: (BITTE EINFÜGEN SOWEIT VORHANDEN!)

Keine grundlegenden Veränderungen geplant: _____

Auftragszuwachs erwartet: _____

Geschäftsfelderweiterung/-reduktion: _____

Fachkräfteerweiterung/-abbau: _____

Sonstige Änderungen: _____

davon betroffene Bereiche: _____

FrauenPotenzialCheck

DAS INSTRUMENT FRAUENPOTENZIALCHECK UND SEINE ANWENDUNG

JÜRGEN LANGE

Der FrauenPotenzialCheck ist ein Instrument zur quantitativen und qualitativen Erfassung der aktuellen und zukünftigen betrieblichen Arbeitsplatzsituation von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen und der betrieblichen Entwicklungen. Auf Basis der erhobenen Daten sowie ergänzender Gespräche mit den Beteiligten ist es möglich, bedarfsorientierte individuelle Personalentwicklungs- und Weiterbildungspläne für die Mitarbeiterinnen im Unternehmen zu entwickeln. Das Instrument dient nicht einer allgemeinen Unternehmensberatung, sondern der Suche nach Stärken, Potenzialen, Unterstützungsmöglichkeiten und insbesondere der Förderung der Weiterbildungsbeteiligung für Frauen ab ca. 50 Jahren.

Auf Unternehmensseite können die Voraussetzungen für die Erstellung eines Weiterbildungsentwicklungsplans bzw. einer Weiterbildungsvereinbarung geklärt werden. Dazu sollen sowohl die aktuelle Situation des Unternehmens, als auch die Perspektiven und Planungen des Unternehmens, die Personalstruktur sowie die betrieblichen Qualifizierungsaktivitäten analysiert werden. Auf der Basis der Daten sowie ergänzender Gespräche mit den Beteiligten ist es dann möglich, bedarfsorientierte individuelle Personalentwicklungs- und Weiterbildungspläne für die Mitarbeiterinnen ab ca. 50 Jahre im Unternehmen zu entwickeln.

ELEMENTE DES FRAUENPOTENZIALCHECK

Der FrauenPotenzialCheck besteht aus drei Werkzeugen:

1. Unternehmens-Erfassungs-Tool (UET) zur Erfassung unternehmensbezogener Daten,
2. Personal-Erfassungs-Tool (PET) zur Erfassung personalbezogener Daten,
3. Qualifikations-Erfassungs-Tool (QET) zur Erfassung qualifikationsbezogener Daten.

ARBEIT MIT DEM INSTRUMENT

Der FrauenPotenzialCheck wurde so angelegt und aufgebaut, dass er flexibel eingesetzt und je nach spezifischer Bedarfslage im Unternehmen gehandhabt werden kann. Die Spannweite der Einsatzmöglichkeiten besteht einerseits darin, alle drei Teilbereiche (UET, PET und QET) gesamt einzusetzen und auszuwerten. Andererseits gibt es aber auch die Möglichkeit, einzelne Elemente auszuwählen oder aus den einzelnen Teilelementen be-

darfsspezifische Aspekte herauszunehmen, ggf. durch zusätzliche Fragestellungen zu ergänzen und auf die spezifischen Fragestellungen hin auszuwerten. Der Zeitaufwand für den Einsatz des FrauenPotenzialChecks ergibt sich aus dem jeweils gewählten Umfang der Datenerfassung und Auswertung.

Der FrauenPotenzialCheck ist kein anonymes standardisiertes Erfassungsinstrument, sondern vielmehr ein unterstützendes quantitatives und qualitatives Instrument, das im Zusammenhang eines Austauschprozesses zwischen Unternehmensleitungen bzw. Personalverantwortlichen, weiteren betrieblichen Akteurinnen und Akteuren sowie den Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeitern eingesetzt werden kann. Vor diesem Hintergrund ist der FrauenPotenzialCheck als Leitfaden zu verstehen, der an die jeweiligen Bedarfe, Möglichkeiten und Ressourcen des Unternehmens angepasst werden muss.

Für alle drei Teile des FrauenPotenzialChecks gilt, dass nach Auswertung der Fragebögen deren Ergebnisse aufbereitet und präsentiert werden sollten. Ergebnis des FrauenPotenzialChecks ist ein Bericht, der dem Unternehmen in schriftlicher Form vorgelegt und/oder im Rahmen eines Workshops mit den Verantwortlichen diskutiert wird. Idealerweise werden in diesem Workshop die unternehmensseitigen Grundlagen für die Anforderungen des Unternehmens an die Frauen festgelegt.

UNTERNEHMENS-ERFASSUNGS-TOOL (UET)

Ziel des Unternehmens-Erfassungs-Tools ist die Auftragsklärung aus Unternehmenssicht. Erhoben werden unternehmensbezogene Grunddaten und die Organisationsstruktur zur Information der Beratenden. Vor allem dient dieses Instrument dazu, mit den Verantwortlichen ins Gespräch zu kommen über deren Vorstellung zur zukünftigen Personalstruktur und zu Prognosen des Fachkräftebedarfs sowie speziell über die Beschäftigungssituation weiblicher Beschäftigter ab ca. 50 Jahre im Betrieb. Dazu kommt als weicher Faktor die Einschätzung der Potenziale weiblicher Beschäftigter in dieser Altersgruppe vor dem Hintergrund des Fachkräftebedarfs. An dieser Stelle wird das Bewusstsein über die Potenziale Älterer und die Wertschätzungskultur innerhalb des Betriebes deutlich. Ausgehend von der unternehmensspezifischen Situation, den unternehmerischen Zielsetzungen und geplanten Vorhaben (z. B. Änderungen von Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufen sowie technische Neuerungen) werden gegen-

wärtige und zukünftige Personal- und Qualifikationsbedarfe erfasst. Die aktuellen Anforderungen an die Frauen ab 50 Jahren werden beschrieben und mögliche kurz-, mittel- und langfristige Veränderungen der Anforderungen werden entwickelt. Beides fließt in die Gespräche mit den Frauen im Rahmen des Frauen-KomPass ein und beeinflusst die darauf aufbauenden Weiterbildungspläne und -vereinbarungen.

Beteiligte sind in dieser Phase als betriebliche Akteure und Akteurinnen die Geschäftsführenden und/oder die Personalverantwortlichen. Der Kreis kann beim Workshop um Interessenvertretung, Gleichstellungsbeauftragte und Personalentwickelnde und weitere relevante Personen (Abteilungsleitungen etc.) erweitert werden.

Der Zeitbedarf für die Durchführung des Unternehmens-Erfassungs-Tools hängt von der Mitteilungs- und Diskussionsbereitschaft der Beteiligten ab. Erfahrungsgemäß werden im Anschluss im Unternehmen viele Fragen der Projektorganisation geklärt, so dass der Zeitraum nicht zu kurz eingeplant werden sollte.

ELEMENTE DES UNTERNEHMENS-ERFASSUNGS-TOOLS

Das UET besteht aus einem vierteiligen Fragebogen zu

1. unternehmensbezogenen Grunddaten,
2. Organisationsstruktur,
3. strategischer Ausrichtung und wirtschaftlichen Unternehmenszielen sowie
4. der Beschäftigungssituation weiblicher Beschäftigter ab ca. 50 Jahre im Betrieb und deren Wahrnehmung und Einschätzung vor dem Hintergrund des Fachkräftebedarfs.

Die unternehmensbezogenen Grunddaten beziehen sich auf Gründungsjahr, Rechtsform, Anschrift, Branche und Produkt- bzw. Dienstleistungsportfolio, Verantwortliche und Ansprechpartner sowie die Gesamtbeschäftigtenzahl, unterteilt nach weiblich und männlich. Die Organisationsstruktur / das Organigramm gibt Hinweise auf Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb der Unternehmenshierarchie und liefert erste Ansätze für weiterführende Fragestellungen.

Die Fragen nach der strategischen Ausrichtung und den wirtschaftlichen Unternehmenszielen sind zukunftsorientiert. Sie fragen nach absehbaren Auftragszuwächsen und geplanten Geschäftsfelderweiterungen bzw. -reduktionen. Daraus lassen sich Veränderungen in Personalstand und Personalstruktur ableiten. Wenn strategische Ausrichtung und Zielbeschreibung das Stadium der Ideenfindung hinter sich gelassen haben und in die Planungsphase übergegangen sind, lassen sich hieraus wiederum sehr klar umrissene Qualifizierungsbedarfe ableiten.

Der vierte Teil des Fragebogens befasst sich speziell mit der Beschäftigungssituation weiblicher Beschäftigter ab ca. 50 Jahre im Betrieb und der Wahrnehmung und Einschätzungen ihrer Potenziale vor dem Hintergrund des Fachkräftebedarfs: Welche Maßnahmen wurden bereits ergriffen, um sich auf den laufenden demografischen Wandel bzw. den bevorstehenden Fachkräftemangel vorzubereiten? Werden Maßnahmen angeboten, die Frauen in spezifischen Arbeits- und Lebenssituationen unterstützen, z. B. zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf? Welche Unternehmenskultur besteht in Bezug auf Wertschätzung, Kompetenz-Orientierung, Umgang der Generationen? Welche wesentlichen Stärken weisen die Mitarbeiterinnen ab ca. 50 Jahre auf? Welche Einstellungen herrschen gegenüber Älteren im Unternehmen vor? Verfügen die Mitarbeiterinnen ab ca. 50 Jahre noch über unausgeschöpfte Potenziale? Werden die Stärken der Mitarbeiterinnen genutzt? Sind neben den fachlichen auch überfachliche Kompetenzen der Mitarbeiterinnen bekannt?

PERSONAL-ERFASSUNGS-TOOL (PET)

Ziel des Personal-Erfassungs-Tools ist ein betrieblicher datenbasierter Demografie-Check mit dem Fokus auf die Zielgruppe der Frauen ab ca. 50 Jahre. Zahlenmäßig erfasst wird die aktuelle Situation, mithilfe von Fortschreibungen können auf dieser Grundlage zukünftige Entwicklungen unter sonst gleichen Bedingungen antizipiert werden.

Der Ist-Stand der betrieblichen Beschäftigungsstruktur, der Arbeitszeitvolumina, der Qualifikationsstruktur sowie der Weiterbildungsaktivitäten des Unternehmens und die Einbindung der Zielgruppe in Weiterbildungs- und Aufstiegsmaßnahmen soll datenmäßig erfasst werden. Die Ist-Situation kann so in die Zukunft projiziert und zu Zukunfts-Szenarien verdichtet werden.

Das Personal-Erfassungs-Tool macht Entwicklungen deutlich, weist auf mögliche zukünftige problematische Bereiche aber insbesondere auf Potenziale und zukünftige Entwicklungsmöglichkeiten hin und nimmt dabei die Situation von Frauen ab ca. 50 Jahren in den Fokus.

Im Projekt wurde zur automatisierten Anwendung der Filteroptionen und Erleichterung der Auswertung inklusive grafischer Darstellung von einigen Projektmitarbeitenden ein Excel-basiertes Tool angewendet.⁷



Die zu erfassenden Daten und die Filteroptionen werden mit den Verantwortlichen geklärt. Danach können die Daten von den Beratenden erhoben und ausgewertet werden. Im Gespräch mit den Verantwortlichen und/oder im Rahmen eines Workshops mit weiteren betrieblichen Akteurinnen und Akteuren werden die Analyseergebnisse präsentiert, diskutiert und die Schlussfolgerungen abschließend abgestimmt und festgehalten.

Der Zeitbedarf für diesen Schritt hängt beispielsweise ab von

- ✳ der Größe des Unternehmens,
- ✳ dem einsetzbaren Personal und
- ✳ den verwaltungsseitigen Vorarbeiten im Unternehmen.

Der Einsatz dieses Instruments ist nur in Betrieben mit größeren Mitarbeitendenzahlen sinnvoll. Unterhalb einer Betriebsgröße von ca. 30 Mitarbeitenden ist eine Auswertung wenig aussagekräftig und steht in keinem Verhältnis zum Aufwand.

ELEMENTE DES PERSONAL-ERFASSUNGS-TOOLS

Das Personal-Erfassungs-Tool besteht aus den vier Teilen

1. allgemeine Angaben zur Beschäftigungsstruktur,
2. Arbeitszeitvolumen,
3. Qualifikationsstruktur und
4. allgemeine Weiterbildungsaktivitäten.

Der Zugang zu den betrieblichen Daten ist zumindest als Option mit der Datenerhebung breit angelegt. Beides trägt auf Seiten des Unternehmens zur Klärung bei und auf Seiten der Beratenden zum Verständnis und als Begleitung bzw. Vorbereitung auf den FrauenKomPass. Das persönliche Gespräch bleibt jedoch weiterhin die erste wichtige Ebene.

⁷ Das Excel-basierte Tool ist auf der Website www.female-professionals.de mit Hinweisen zur Nutzung zum Download bereit gestellt.

(PET)

PERSONAL-ERFASSUNGS-TOOL (PET)**Folgende Auswertungsmöglichkeiten sind im PET optional möglich:**

1. Fortschreibung und Visualisierung der gegenwärtigen (weiblichen) Personalausstattung	<ul style="list-style-type: none"> → Prognose von Personalengpässen → Aussagen zur Altersstrukturentwicklung → Gestaltung von Worst- / Best-Cases
2. Verteilung und Bestand der weiblichen Arbeitskräfte im Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> → Ableitung von Personalstrategien → Ableitung zukünftiger Aufgabenverteilungen → Ableitung frauenfördernder Entwicklungsangebote
3. Identifikation zukünftiger Engpässe an Fach- und Führungskräften	<ul style="list-style-type: none"> → Planung von Beförderungen, Versetzungen, Laufbahnen und Nachfolgen → Strategieableitung Schulung / Weiterbildung → Berücksichtigung von Aufstiegsplanungen oder Umschulungen für die Prognosen → Identifikation von Funktionsbereichen mit überdurchschnittlicher Fluktuation
4. Ist-Analyse der Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigten sowie Weiterbildungsbeteiligung von Mitarbeiterinnen ab ca. 50 Jahre	<ul style="list-style-type: none"> → Identifikation von Arbeitszeitressourcen → Sensibilisierung für notwendige Weiterbildungsbeteiligung von Mitarbeiterinnen ab ca. 50 Jahre
5. Ist-Analyse Fluktuationen der Mitarbeiterinnen ab ca. 50 Jahre	<ul style="list-style-type: none"> → Identifikation altersbezogener Problemlagen → Ableitung von Präventivmaßnahmen → Rückschlüsse auf die Motivation und Arbeitszufriedenheit



QUALIFIKATIONS-ERFASSUNGS-TOOL (QET)

Ziel des Qualifikations-Erfassungs-Tools ist die Klärung der unternehmensseitigen Ziele, Planungen und Aktivitäten in den Bereichen

- * Weiterbildungsplanung und -controlling,
- * Personalplanung, -entwicklung und -bedarf sowie
- * Age-Management, Wertschätzungskultur und Bindung von Mitarbeitenden.

Mit diesem Instrument sollen der aktuelle Stand und mögliche Entwicklungen herausgearbeitet werden, um die Unternehmensleitungen für diese besonderen Themenfelder zu sensibilisieren, die Entwicklungsmöglichkeiten dieser Bereiche zu verdeutlichen und auf konkrete Weiterbildungsvereinbarung für Mitarbeiterinnen ab 50 hinzuarbeiten. Beteiligt werden können in dieser Phase die Geschäftsführenden sowie die Personalverantwortlichen. Der Kreis kann für einen eventuellen Workshop um Mitglieder der betrieblichen Interessenvertretung, Gleichstellungsbeauftragte und Personalentwickelnde sowie beispielsweise Abteilungsleitungen etc. erweitert werden.

ELEMENTE DES QUALIFIKATIONS-ERFASSUNGS-TOOLS

Das Qualifikations-Erfassungs-Tool besteht aus den folgenden sieben inhaltlichen Teilen:

1. Weiterbildungsaktivitäten
2. Personalplanung
3. Personalentwicklung
4. Age-Management und Wertschätzungskultur
5. Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an das Unternehmen
6. Weiterbildungscontrolling
7. Personaleinstellung und -einstellungsbedarf.

ERGEBNISSE UND ERFAHRUNGEN IN DER ANWENDUNG DES FRAUENPOTENZIALCHECKS

Geklärt werden sollten bei jedem Einsatz der Instrumente das konkrete Interesse für die Mitwirkung bei deren Anwendung und der konkrete Nutzen sowie die spezifischen Erwartungen des Unternehmens. Die Analyse der Betriebs- und Personalstruktur kann ein wichtiger Türöffner sein.

Das Instrument kann variabel eingesetzt werden, über die Angabe der Informationen entscheiden die Verantwortlichen in den Unternehmen vor Ort. Einige Daten sind kritisch und die Frage, ob sie erhoben werden sollten, ist soweit wie möglich mit der betrieblichen Interessenvertretung zu klären. Dazu gehört z. B. die Frage, ob „Krankentage“ als Kategorie angewendet wird ebenso wie die Frage, ob der „Migrationshintergrund“ erfasst werden sollte. Die Kategorie „Krankentage“ kann interessante Ergebnisse liefern in Bezug auf Überlastung und Handlungsbedarf in bestimmten Bereichen. Die Kategorie „Migrationshintergrund“ kann hinsichtlich der Übertragbarkeit von Abschlüssen spannende Ergebnisse liefern.

Grundsatz bei der Anwendung des Instruments ist, dass es potenzialorientiert angewandt wird. Dazu gehört auch, dass sensibel mit den Ergebnissen umgegangen werden sollte.

Im Folgenden werden einige Beispiele zur Anwendung des Instruments FrauenPotenzialCheck aufgeführt. Es handelt sich hierbei um Beispiele, bei denen der Schwerpunkt der Arbeit auf der Anwendung und Auswertung des FrauenPotenzialChecks lag. Auch wenn der FrauenKomPass in den Beispielen zum Teil ebenfalls zum Einsatz kam, soll das besondere Augenmerk in diesem ersten Teil auf der Anwendung und den Ergebnissen des FrauenPotenzialChecks liegen. Erst nach der Darstellung des Instruments FrauenKomPass im zweiten, sich anschließenden Teil, wird der Fokus dann auf die Arbeit mit diesem weiteren Instrument gelegt.

BEISPIEL I: DER FRAUENPOTENZIALCHECK IN DER ALTENPFLEGEBRANCHE IN BREMEN

ANGELIKA SAUPE

AUSGANGSLAGE

In mehreren Unternehmen der Altenpflegebranche in Bremen wurde der FrauenPotenzialCheck zur Anwendung gebracht, insbesondere das Personal-Erfassungs-Tool (PET). Das PET bildet die momentane betriebliche Altersstruktur im Unternehmen ab und erlaubt mit dem Tool Altersstrukturfortschreibung Prognosen über deren Entwicklung für die folgenden 10 Jahre.

VORGEHENSWEISE UND VERLAUF

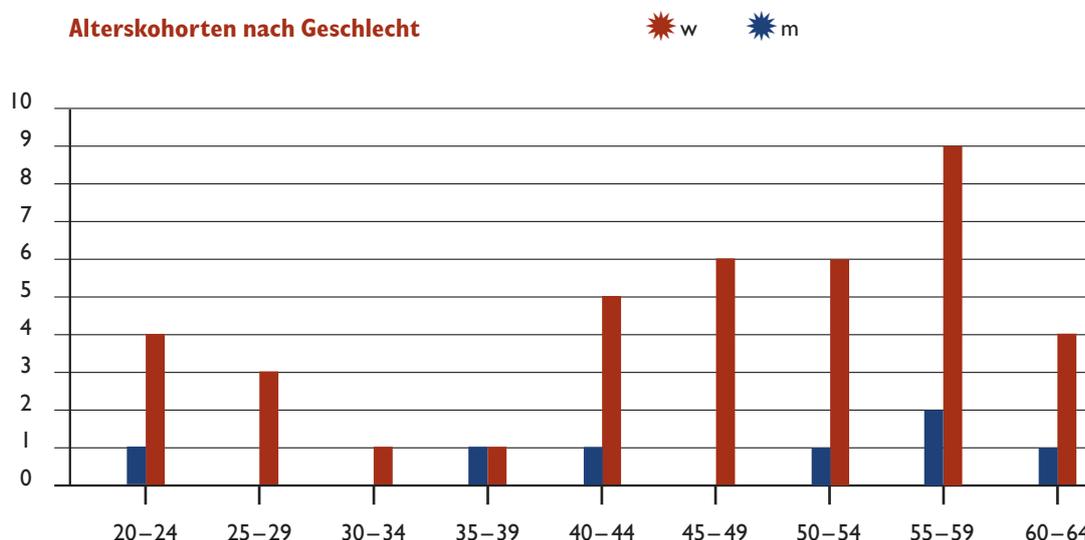
In einem ersten Schritt wurden den beteiligten Unternehmen anhand eines fiktiven Beispiels die Auswertungsmöglichkeiten auf der Basis des Excel-basierten Tools vorgestellt.

Die verschiedenen Auswertungs- und Filteroptionen des PET waren zunächst Inhalt der Zielbesprechung, in welcher die Analysefragen auf die jeweils konkreten Bedarfe abgestimmt wurden. Anschließend wurden die Parameter des Tools auf die spezifischen Strukturen der Unternehmen angepasst. Die Zuordnun-

gen zu den Bereichen oder Abteilungen des Unternehmens (in der Altenpflege z.B. verschiedene Wohnbereiche oder verschiedene Standorte des Unternehmens in der Stadt etc.) mussten bestimmt werden. Die Erhebung der Grundqualifikationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter musste zum Teil erst nachbearbeitet werden, da etliche von ihnen – vor allem die Pflegehelferinnen und -helfer – z.T. fachfremd ausgebildet oder ohne Ausbildung sind. In die Auswertung gingen daher häufig nur die Angaben zum Einsatzfeld ein, da es keine abrufbaren Angaben im Unternehmen zu sonstigen – außerhalb der betrieblichen Einsatzgebiete – erlangten Qualifikationen gab. Teils wurden Kennzahlen aus dem aktuellen betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz mit aufgenommen, um zu sehen, inwiefern alle Mitarbeiterinnen dabei strukturell gleichberechtigt berücksichtigt wurden. Außerbetriebliche Weiterbildungsaktivitäten der Mitarbeiterinnen lagen den Unternehmen überwiegend nicht vor und konnten so auch nicht erfasst werden.

Bei dem im Folgenden dargestellten Betrieb handelt es sich um einen kleinen stationären Altenpflegebetrieb mit insgesamt 46 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Dessen Struktur ist für die entsprechenden Betriebe im Land Bremen als repräsentativ anzusehen. In diesem Altenpflegebetrieb lag im Jahr 2012 der

Alterskohorten nach Geschlecht

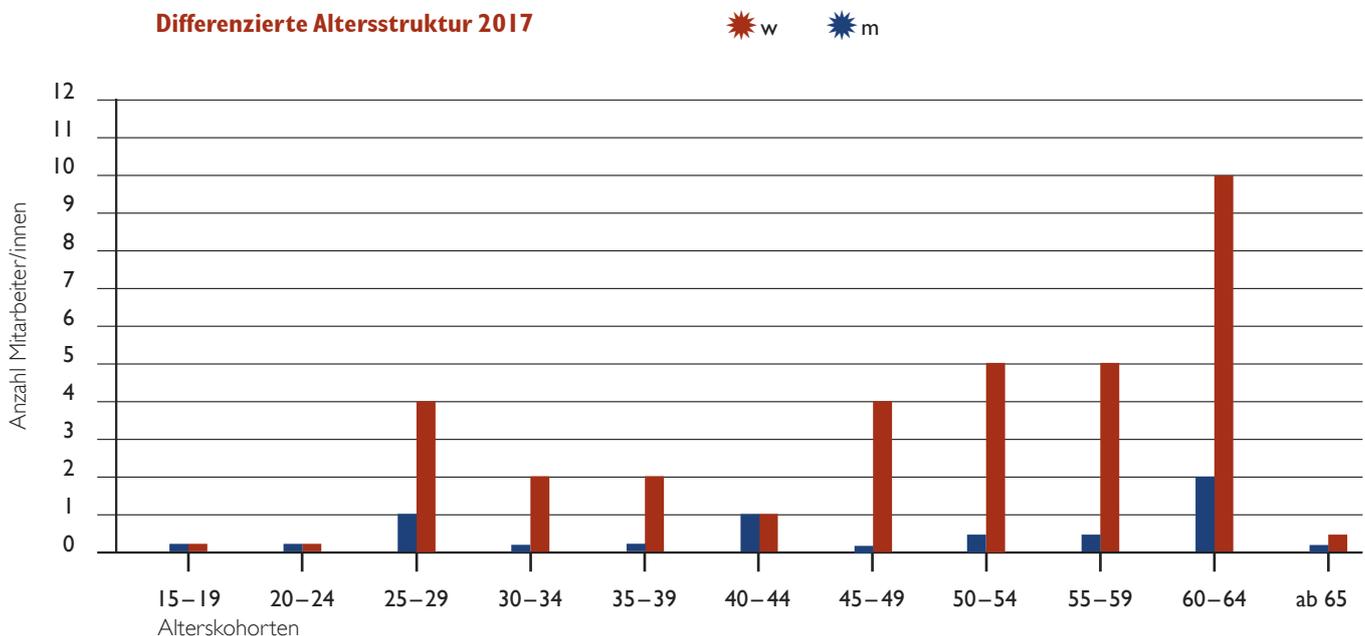


Altersdurchschnitt der Beschäftigten recht hoch: Frauen 46,08 Jahre, Männer 47,14 Jahre. Das bedeutet u. a., dass in den nächsten 10 Jahren 16 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Altersgründen aus dem Betrieb ausscheiden werden, das ist ein gutes Drittel der aktuellen Belegschaft. Dabei wurde noch nicht einbezogen, dass viele von den Pflegekräften, vor allem den Vollzeitkräften, aufgrund der hohen körperlichen und physischen Belastung häufig gar nicht bis zum gesetzlichen Rentenalter arbeiten können. Gerade die älteren Mitarbeiterinnen sind jedoch überwiegend die examinierten Pflegekräfte, d. h. es existiert ein dringender Bedarf an Fachkräften in den nächsten Jahren.

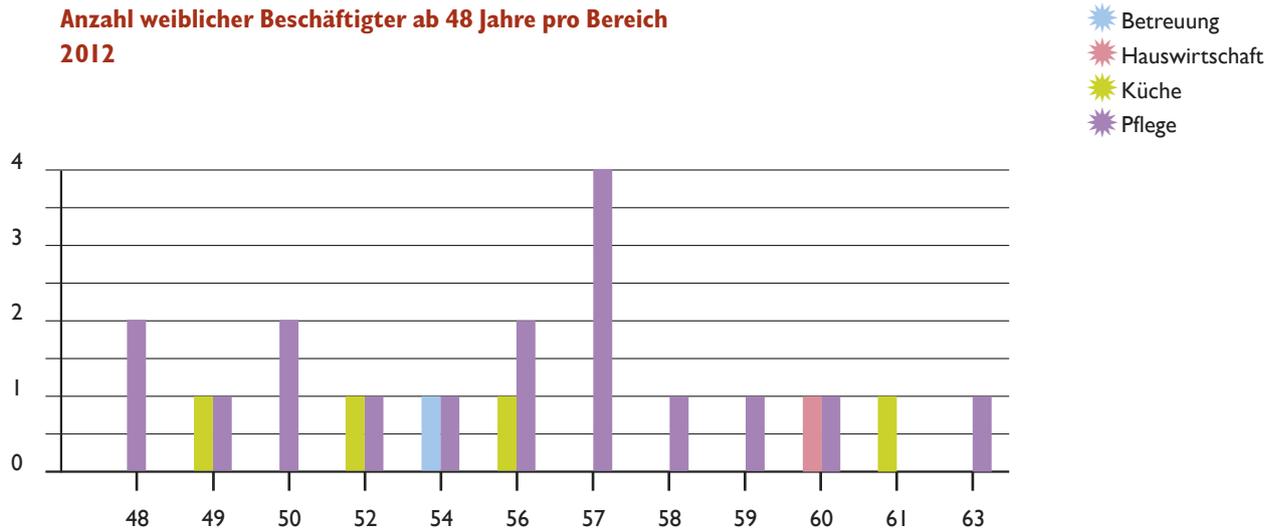
Zudem ist eine Lücke an Beschäftigten in den Alterskohorten der 30 bis 40jährigen festzustellen. Das erklärt sich vor allem durch Familienphasen der überwiegend weiblichen Beschäftigten. Wenn allerdings keine Anstrengungen unternommen werden, in der Elternzeit Kontakt zu halten und diese Personen zu einer Rückkehr zu motivieren (z. B. auch durch Fortbildungsangebote), kann sich in Zukunft die Problematik des Mangels an examinierten Fachkräften noch zusätzlich verschärfen. Dabei ist die in der Altenpflege für die Zulassung zu erfüllende Fachkraftquote von 50% zu beachten.



An der Altersfortschreibung dieses Beispiels lässt sich für das Jahr 2017 (5 Jahre später) festhalten, dass die Belegschaft – ohne dass Neueinstellungen und Fluktuationen berücksichtigt sind – einen definitiv zu hohen Altersschnitt erreicht und die Lücke in den mittleren Altersgruppen groß ist. Es besteht also zwingender Bedarf, Fachkräfte zu halten (z. B. durch Maßnahmen im Gesundheitsschutz), zu gewinnen und die Ausbildung bzw. Nachqualifizierung von Fachkräften zu forcieren.



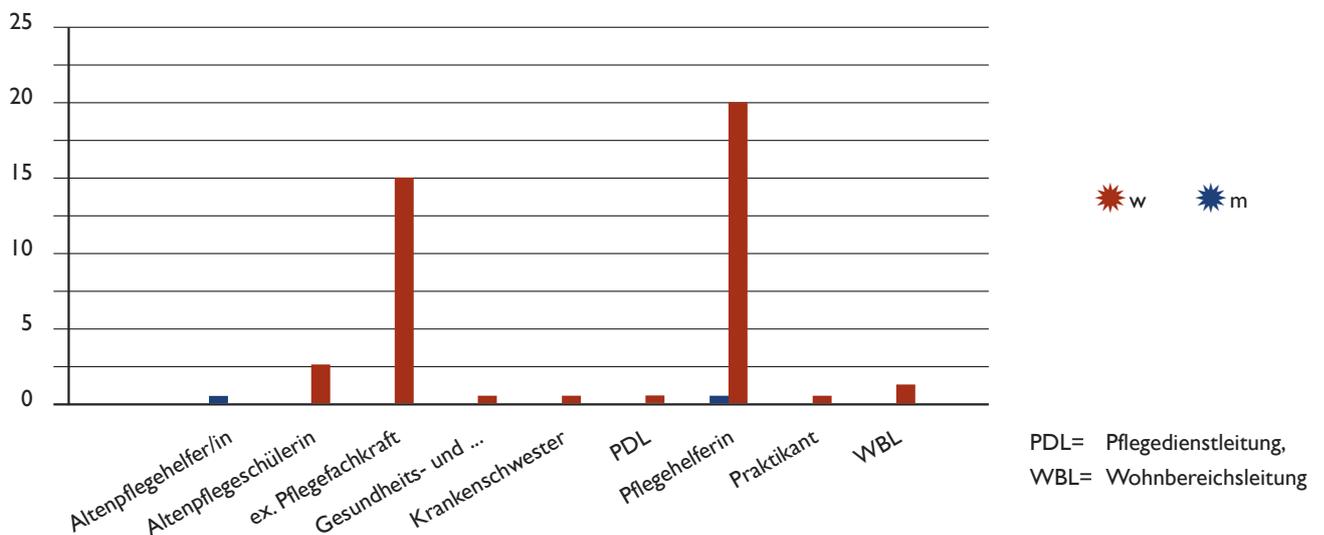
Anzahl weiblicher Beschäftigter ab 48 Jahre pro Bereich 2012



Im Jahr 2012 betrug die Anzahl der weiblichen Beschäftigten ab 48 Jahre in diesem Betrieb 24 Personen. Von diesen Frauen nahmen viele an Standardfortbildungen im Unternehmen teil, einige konnten in die Arbeit mit dem FrauenKomPass einbezogen werden.

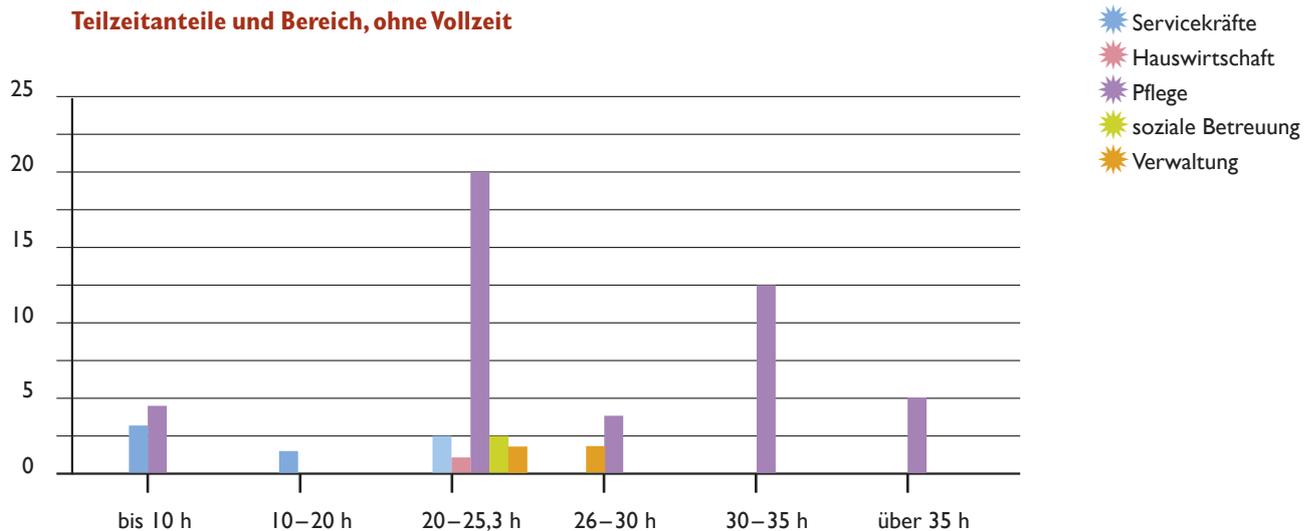
Die Analyse eines weiteren Altenpflege-Unternehmens mit 63 Beschäftigten ergab das nachfolgende Bild bezogen auf die Qualifikationsbereiche und die Hierarchiestufen der Beschäftigten. Hier ist besonders deutlich zu sehen, dass die Pflege derzeit eine im Prinzip gänzlich frauendominierte Branche ist, besonders auf der Fachkräfteebene, welche im vorliegenden Beispiel knapp die geforderte 50%-Quote erfüllt.

Fachkräfte Pflegebereich



PDL= Pflegedienstleitung,
WBL= Wohnbereichsleitung

Teilzeitanteile und Bereich, ohne Vollzeit



Aufschlussreich ist auch die Verteilung der Vollzeit und der Teilzeitstellen und -anteile unter den Beschäftigten. Im oben dargestellten Beispielbetrieb stehen nur 8 Vollzeitstellen (nicht abgebildet) einer Vielzahl von Teilzeitstellen gegenüber. Einerseits spiegelt diese Verteilung die Pflege als „typischen Frauenberuf“ und zugleich als traditionellen Zuverdienstberuf wider. In der Auswertungsbesprechung im Unternehmen wurde zudem erläutert, dass die Belastung in der Pflege so hoch sei, dass viele Personen – auch die examinierten Pflegekräfte – in verringerter „Vollzeit“ (30–35 Stunden pro Woche) – arbeiteten und dass aufgrund des engen Personalschlüssels die Arbeit von den Betrieben auf viele Personen verteilt werden müsse, um Engpässen durch Fehlzeiten vorzubeugen.

Nur zurückhaltend wurde der Vorschlag der Projektmitarbeiterinnen aufgenommen, Stundenkapazitäten ggf. aufzustocken, um den Personalbedarf zu decken. Zum einen wurde für die vielen älteren Beschäftigten eine zu hohe Belastung befürchtet, zum anderen waren viele von ihnen häufig schon durch Überstunden belastet. So ging es den Unternehmen eher darum, neue Kräfte in das Unternehmen zu integrieren – nur diese zu finden gestaltet sich als schwierig. Relevant war auch der Aspekt, dass der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit des vorhandenen Personals eine sehr hohe Priorität einnahm.

ERGEBNISSE UND FAZIT

Die wichtigsten Erkenntnisse in den untersuchten Betrieben der Altenpflegebranche in Bremen waren folgende:

- ✳ Es bestehen hohe Arbeitsbelastungen; tendenzielle Personalknappheit und steigende Krankenzahlen tragen dazu bei.

- ✳ Betriebliche Umstrukturierungen erhöhen den Stress und erlauben kaum Zeiträume für Maßnahmen und Projekte.
- ✳ Nur ca. 10% der Beschäftigten arbeiten in Vollzeit – dieses waren überwiegend die an den Angeboten im Rahmen von female PROFESSIONALS Beteiligten.
- ✳ Es gibt eine zwingend notwendige Aufmerksamkeit für den Arbeits- und Gesundheitsschutz.
- ✳ Es besteht die Notwendigkeit zur (Nach-)Qualifizierung von Pflege-Hilfskräften.

Der Gesamteindruck war, dass die Lage in der Pflegebranche kritisch ist. Es besteht eine hohe Belastung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, u. a. auch durch den Finanzierungsdruck.

Die häufigsten Diskussionspunkte und Anregungen auf der Basis der Analysen bestanden in folgenden Punkten:

- ✳ Überlegungen zu Rekrutierungsmöglichkeiten von (Fach-)Personal, z. T. über Vernetzung. Probleme: der Fachkräftemangel ist spürbar und der Qualifizierungsstand stimmt nicht mit den Bedarfen überein, außerdem sind die Finanzen knapp (Pflugesätze).
- ✳ Aufstockung der Arbeitszeiten der Teilzeitbeschäftigten. Probleme: über 35 Stunden Normalarbeitszeit ergeben eine zu hohe Belastung und es stellen sich Vereinbarkeitsfragen, besonders für Alleinerziehende.
- ✳ Arbeits- und Gesundheitsschutz: Achtung bei psychischen Belastungen (Burn out) und Anwendung des betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM) zur Verhinderung langfristiger Fehlzeiten.
- ✳ Nachqualifizierung von Beschäftigten. Probleme: z. T. fehlende Motivation und mangelnde Finanzierungsmöglichkeiten.



Der Einsatz des Personal-Erfassungs-Tools (PET) zur Analyse der betrieblichen Strukturdaten hat sich als sinnvoll und bedarfsgerecht einsetzbar erwiesen.

In Bremen und Bremerhaven ist für 12 von 16 beteiligten Unternehmen (davon acht in der Altenpflege) eine solche Altersstrukturanalyse erstellt worden. Die Erfahrungen waren sehr positiv, denn die beteiligten KMU hatten zwar jeweils das Gefühl, dass sie über ihre Personalstruktur im Unternehmen – meist zwischen 60–90 Beschäftigte – den Überblick hätten, stellten jedoch überwiegend fest, dass die grafische Veranschaulichung viele Aspekte noch einmal genauer beleuchtet hat. Die projektspezifische Auswertung der Daten gerade in Hinsicht auf die älteren Mitarbeiterinnen hat deutlich gezeigt, dass nicht nur der Altersdurchschnitt in den Unternehmen relevant ist, sondern speziell der Blick auf diejenigen Mitarbeiterinnen, die in den nächsten 5 bis 10 Jahren in Rente gehen werden. Es wurde – gerade in den kleineren Betrieben der Altenpflegebranche, die einen Schwerpunkt der Beteiligten in Bremen/Bremerhaven ausmachten – anschaulich, dass es einen erheblichen Nachwuchskräfte- und Fachkräftebedarf gibt, besonders an gut ausgebildeten examinierten Pflegekräften. In dieser Hinsicht ist die momentane Ausbildungs- und Nachqualifizierungslage in der Altenpflege als sehr defizitär einzuschätzen. Den beteiligten Unternehmen war das zwar schon vorher bewusst, die Auswirkungen auf den eigenen Betrieb konnten durch die Auswertung des PET jedoch deutlicher vor Augen geführt werden.

„Eine gute Aufstellung auch beim Altersschnitt unseres Personals ist eines unserer wichtigsten Ziele, um den demografischen Wandel zu meistern. Allerdings fehlt uns für eine explizit ‘strategische Personalentwicklung’ in unserem kleinen Pflegebetrieb oft die Zeit. Daher sind die Ansätze, die ‘female PROFESSIONALS’ mit uns entwickelt hat, sehr unterstützend.“

Fazit einer Heimleiterin zur Kooperation im Projekt female PROFESSIONALS

Ein wesentliches Resultat dieser Analysen ist die Einsicht, dass die Gesunderhaltung der Belegschaften die größte Priorität einnehmen sollte. Daher wurden in den Beratungssituationen bei den Unternehmen auch konkrete betriebliche Kennzahlen des Krankenstandes, der Weiterbildungsaktivitäten im Arbeits- und Gesundheitsschutz etc. mit einbezogen. Als Empfehlungen wurden Aktivitäten im Anti-Stress-Management, Sport-Angebote für die Beschäftigten sowie Ideen zu familienfreundlicheren Arbeitszeiten (eine große Schwierigkeit im Drei-Schicht-Betrieb der Altenpflege) und Methoden zur individuellen Verbesserung der Work-Life-Balance vorgestellt. Teilweise wurden von den Unternehmen anschließend direkt verstärkte Anstrengungen zur Implementierung solcher Maßnahmen unternommen. Alle diese Maßnahmen in der sowohl körperlich als auch psychisch sehr belastenden Altenpflegebranche zielen vor allem auf den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Diese ist zwingend erforderlich, da sonst das System der Altenpflege in Zukunft kaum aufrecht zu erhalten ist.

BEISPIEL 2: DIE UMSETZUNG IN DER PFLEGEBRANCHE IN SACHSEN-ANHALT

MARLEEN AHNERT

AUSGANGSLAGE

Ein Unternehmen, das sich in Sachsen-Anhalt an dem Projekt beteiligt hat, war ein Familienunternehmen aus der Gesundheits- und Pflegebranche.

Das Familienunternehmen wurde 1995 gegründet, im Jahr 2000 erfolgte die Umfirmierung zur GmbH. Zum Zeitpunkt des Projektbeginns gab es 105 Beschäftigte mit einer Frauenquote von 90%. Die Geschäftsführung bestand aus zwei Personen. Darüber hinaus gab es eine Assistentin der Geschäftsführung. 80% der Angestellten waren examinierte Pflegekräfte. Weiterhin gab es Pflegehilfskräfte, Beschäftigte in der Hauswirtschaft und der Physiotherapie sowie Heilpraktiker und Heilpraktikerinnen. Langfristige Unternehmensziele waren es, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärker an das Unternehmen zu binden sowie eine Expansion bezogen auf Unternehmensgröße und die Erweiterungen des Dienstleistungsangebotes um zwei weitere Bereiche, ein Therapiezentrum und betreute Wohngemeinschaften. Erschwert wurde das Vorhaben durch die Suche nach qualifiziertem Personal bzw. Bindung desselben, denn seit 2009 war der akute Fachkräftemangel in der Pflegebranche des Landes Sachsen-Anhalt auch in diesem Unternehmen spürbar.

Zu Projektbeginn gab es kein strategisches, mittel- und langfristig ausgerichtetes Personalentwicklungskonzept. Nach Einschätzung der Geschäftsführung sei Personalentwicklung im Pflegebereich aufgrund eingeschränkter Perspektiven des Berufs bezogen auf Aufstiegsmöglichkeiten schwer umzusetzen. Stattdessen gäbe es Personalentwicklungsansätze auf Basis hausinterner Weiterbildungsangebote. 28 Stunden pro Jahr Weiterbildung seien arbeitsvertraglich festgelegt. Dies schließt außerberufliche Weiterbildung ein. Häufig in Anspruch genommene Maßnahmen waren: Stressbewältigung, Burn-Out-Prävention sowie fachliche Themen aus der ambulanten und stationären Pflege. Wünsche zur Weiterentwicklung wurden in jährlichen Leistungsgesprächen durch die Geschäftsführung erfragt. Die Partizipation der Mitarbeitenden bis 45 Jahre sei gut, allerdings nehme eine Beteiligung von Mitarbeiterinnen um die 50 Jahre deutlich ab. Mögliche Gründe dafür lägen in der mangelnden Motivation der älteren Mitarbeiterinnen, die sich die Geschäftsführung allerdings nicht erklären könne. Möglicherweise könne die fehlende Beteiligung an der inhaltlichen



Ausrichtung des Weiterbildungsangebots oder an der zeitlichen Organisation der Maßnahmen liegen. Aufgabe des Projektteams war es, die Gründe für die mangelnde Motivation zur Beteiligung an Weiterbildung zu eruieren und die Beteiligung der Frauen ab ca. 50 Jahre zu erhöhen.

VORGEHENSWEISE UND VERLAUF

Eine Analyse der altersmäßigen Zusammensetzung ergab folgendes Bild: Es gab eine überdurchschnittlich hohe Besetzung der Altersklasse von 20 bis 34 Jahren. Allerdings war die Personalfuktuation aufgrund von Familiengründung in dieser Gruppe am höchsten. Nachfolgende Altersklassen waren eher schwach besetzt. Wenig Personal gab es in der Altersklasse 36 bis 49 Jahre wegen des schwierigen Wiedereinstiegs in den Beruf aufgrund der Schichtdienste. Die personell am kleinsten vertretene Altersklasse war die der Beschäftigten ab 50 Jahre. Diese schieden häufig bereits vor dem 50. Lebensjahr aufgrund der anhaltenden körperlichen und psychischen Belastung aus dem Berufsfeld aus. Deshalb war es besonders wichtig, diese Altersgruppe im Hinblick auf Weiterbildungsbeteiligung, Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit und einer möglichen Position als Führungskraftreserve zu stärken.

(PET)

Dennoch wurde zu Beginn des Projektes durch die Geschäftsführung das Potenzial älterer Mitarbeiterinnen als Ressource für Führungspositionen als eher gering bis gar nicht vorhanden bewertet. Gründe dafür seien, nach Einschätzung der Geschäftsführung, die mangelnden Ambitionen der Mitarbeiterinnen, sich für Führungspositionen zu entscheiden, da sie sich nur schwer andere Tätigkeitsfelder abseits des aktiven Pflegedienstes vorstellen könnten.

Die hohe Motivation von Seiten der Geschäftsführung zur Projektteilnahme ergab sich aus dem Wunsch nach einer strategischen Ausrichtung der Personalentwicklung und -planung, die die älteren Mitarbeiterinnen stringent mit einbeziehen sollte. Dies beinhaltete insbesondere, Strategien und Angebote zur Ansprache der Mitarbeiterinnen ab ca. 50 Jahre zu entwickeln. Gerade für diese Zielgruppe stehe der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit im Fokus, um einem vorzeitigen Ausscheiden aus dem Beruf entgegen zu wirken und physische und psychische Belastungen abzufedern. Von besonderer Bedeutung war dabei, auch zusätzliche Potenziale der älteren Mitarbeiterinnen aufzuzeigen und anhand der aufgedeckten Kompetenzen und Fähigkeiten noch besser einsetzen zu können. Vorzeitigem Ausscheiden aus dem Beruf sollte dadurch und durch Weiterbildung, bspw. in modernen Techniken zur körperlichen Entlastung sowie durch die Anschaffung neuer Geräte, die ebenfalls dazu beitragen sollten, entgegen gewirkt werden. Darüber hinaus sollte insbesondere die Weiterbildungsbeteiligung vor allem der älteren Mitarbeiterinnen ab ca. 50 Jahre erhöht und das Angebot an Weiterbildung ausgebaut werden.

Im Unternehmen waren neun Frauen aus der entsprechenden Altersgruppe angestellt, von denen sich im Projektverlauf fünf Frauen zu einer Teilnahme entschieden haben. Vier dieser Mitarbeiterinnen waren über den 2. Bildungsweg in den Beruf gelangt. Sie hatten die Ausbildungen zur Krankenschwester und zur Altenpflegerin im Verlauf ihres beruflichen Werdegangs absolviert und waren in verschiedenen Bereichen des Unternehmens (Häusliche Pflege, Pflege in der Wohngemeinschaft) tätig.

Die Herausforderungen hinsichtlich der Qualifizierung der Mitarbeiterinnen gestalteten sich sehr differenziert. Ein Ansatzpunkt war die mangelnde Motivation der Frauen, an den angebotenen Qualifizierungen teilzunehmen. Wie eruiert werden konnte, waren teilweise private Gründe ausschlaggebend, wie bspw. die private Pflege eines Familienangehörigen oder die Unterstützung der eigenen Kinder durch Betreuung von Enkeln. Auch die kör-

perliche und psychische Belastung des Berufs durch Schicht- und 12-Stunden-Dienste sorgten stellenweise für eine mangelnde Partizipationsbereitschaft. Ebenso war die Motivation, sich für eine höhere Position zu qualifizieren, die den eigenen Kompetenzen und Fähigkeiten entsprach, ausgesprochen schwach. Als Hauptgrund dafür gaben die Frauen an, danach die Patientennähe zu verlieren und sich hauptsächlich mit Planung und organisatorischen Dingen beschäftigen zu müssen.

Mit der Geschäftsführung wurden Interviews zur Festlegung der unternehmens- und bildungsrelevanten Ziele geführt. Dafür wurden die Instrumente des FrauenPotenzialChecks Unternehmens-Erfassungs-Tool, Qualifikations-Erfassungs-Tool und Personal-Erfassungs-Tool (UET, QET, PET) entwickelt und angewendet. Aufgrund des im Betrieb vorhandenen Datenmaterials erwies sich die Altersstrukturanalyse als schwierig, da kaum aufbereitete und verwendbare Unterlagen vorhanden waren. In enger, mehrere Termine umfassender Zusammenarbeit erfolgte die Aufbereitung und anschließende Auswertung der Informationen zur Altersstrukturanalyse im Unternehmen. Als Ergebnis dieses langwierigen Prozesses lag dem Unternehmen danach eine detaillierte Altersstrukturanalyse vor, die als Grundlage zur langfristigen Personalentwicklung und -planung verwendet werden konnte.

Die Arbeit mit dem FrauenPotenzialCheck hat zu folgenden Ergebnissen geführt: Das UET hat ergeben, dass die strategische Ausrichtung des Unternehmens mittelfristig einen Ausbau des Dienstleistungsangebots vorsieht, hinsichtlich neuer betreuter Wohngemeinschaften und der Eröffnung eines Therapiezentrums. Für diese Vorhaben wird neues Personal benötigt, auch in leitenden Positionen. Ziel war es, zuerst bei den vorhandenen Mitarbeiterinnen für diese Positionen zu suchen. Für diese neuen Aufgaben müssten diese noch besser qualifiziert werden. Dazu gehören als Ergebnis des QET die Erhöhung der Motivation der Mitarbeiterinnen ab ca. 50 Jahre zur Teilnahme an Weiterbildungsangeboten sowie die Konzipierung neuer Weiterbildungsangebote, die die Frauen individuell ansprechen. Die Altersstrukturanalyse über vorhandene und perspektivische Bereiche hat aufgezeigt, dass zukünftig unter anderem auch Führungsvakanzen besetzt werden müssen, bspw. Pflegedienst- und Wohnbereichsleitungen.

Über den Einsatz des FrauenPotenzialCheck hinaus wurden in Einzelgesprächen, Gruppenarbeiten und Workshops die Instrumente des FrauenKomPass eingesetzt. Im Ergebnis wurden vier Weiterbildungsempfehlungen erstellt. Darüber hinaus konnte

eine Vakanz in der Geschäftsführung durch eine Teilnehmerin besetzt werden. Erst durch die Projektbeteiligung erkannte die Mitarbeiterin diese Aufstiegsmöglichkeit und entwickelte den Wunsch, diese vakante Stelle zu übernehmen. Im Verlauf des Prozesses hatte sich herausgestellt, dass die Mitarbeiterin bereits über viele der für diese Position nötigen Kompetenzen verfügte.

„Am Anfang war ich sehr skeptisch, aber jetzt komme ich auf jeden Fall wieder, ich tausche sogar meine Schicht dafür.“

„Ich hatte viele Aha-Effekte und die Erkenntnis, dass ich mich verändern will.“

„Ich kann die behandelten Themen für mich sehr gut in die berufliche Praxis umsetzen. Ich verstehe nicht, warum nicht mehr Frauen mitmachen.“

Reaktionen von am Projekt beteiligten Frauen

Durch einen Einsatz der dafür konzipierten Projektinstrumente wurden individuelle Personalentwicklungskonzepte gekoppelt an Weiterbildungsempfehlungen gemeinsam im Projekt erarbeitet. Im Rahmen der Weiterbildungsempfehlung konnten einige Maßnahmen zur weiteren Stärkung festgehalten werden, z. B. „Führungsweiterbildung“ und „Präsentations- und Moderationstechniken“. Grundlegend hat sich die Weiterbildungsbeteiligung der Frauen um die 50 Jahre im Unternehmen gesteigert. Eine Teilnehmerin mit künstlerischen Ambitionen besetzt seit dem Prozess die Position der Kreativbeauftragten im Unternehmen und ist verantwortlich für wöchentliche Arbeit mit den Bewohnern und Patienten sowie die Organisation und Anleitung ihrer Kolleginnen in Bezug auf Kreativarbeiten.

ERGEBNISSE UND FAZIT

Als Ergebnis des Projekts female PROFESSIONALS lässt sich zusammenfassend festhalten, dass sich die Wahrnehmung des Unternehmens sowohl intern als auch extern verändert hat. Das Unternehmen ist nun viel stärker darauf bedacht, aktiv zu kommunizieren, in Form von Netzwerkarbeit und Stärkung der Kooperationen in der Pflegebranche. Darüber hinaus ist die Partizipation älterer Mitarbeiterinnen an Weiterbildungsmaßnahmen gestiegen und wird weiterhin durch die Geschäftsführung forciert. Die Häufigkeit der Personalgespräche mit dem Thema Qualifikation und Weiterbildung im Unternehmen hat zugenom-

men und soll verstetigt werden. Die Gespräche finden nun quartalsweise statt. Die Wünsche und Anregungen der Frauen werden in diesen Gesprächen erfasst und umgesetzt. Auch der Fortschritt der Weiterbildung wird dort thematisiert. Darüber hinaus gibt es spezielle Weiterbildungspläne für die älteren Mitarbeiterinnen um die 50 Jahre hinsichtlich der freien Führungsvakanzen im Rahmen der Erweiterung des Unternehmens. Neben der positiven Veränderung der Weiterbildungskultur treten Verbesserung der Unternehmenskommunikation und Teamentwicklung als Synergieeffekte auf.

Das Unternehmen bedankte sich in seinem Referenzschreiben für die Stärkung der Mitarbeiterinnen und der Unterstützung der Geschäftsführung und lobte die hohe Fachkompetenz des Projektteams sowie die professionelle und erfolgreiche Zusammenarbeit. Für die Zeit nach Ablauf des Projekts wird der Kontakt auf beiderseitigen Wunsch aufrecht erhalten, um bei Bedarf erneut zusammenzuarbeiten.

(UET)

(QET)

BEISPIEL 3: DIE UMSETZUNG IM ERNÄHRUNGSGEWERBE IN SACHSEN

PETRA GÄRTNER

AUSGANGSLAGE

Als Partner für die regionale Umsetzung des Projekts female PROFESSIONALS in Sachsen konnten Unternehmen des Ernährungsgewerbes gewonnen werden. Drei Unternehmen, die Molkereiprodukte in Manufakturarbeit herstellen, nahmen am Projekt teil. Alle Unternehmen beschäftigen zwischen 10–30 Mitarbeitende und stellen Produkte her, die regional und überregional vertrieben werden. Die Kontaktaufnahme erfolgte über die Geschäftsführungen. Bei der Feststellung der betrieblichen Handlungsbedarfe waren die Geschäftsführungen permanent einbezogen. Vor Projektbeginn gab es nur recht unscharfe Zielvorstellungen, kleinster gemeinsamer Nenner aller drei Unternehmen waren die fehlenden Qualifizierungsangebote für die Branche.

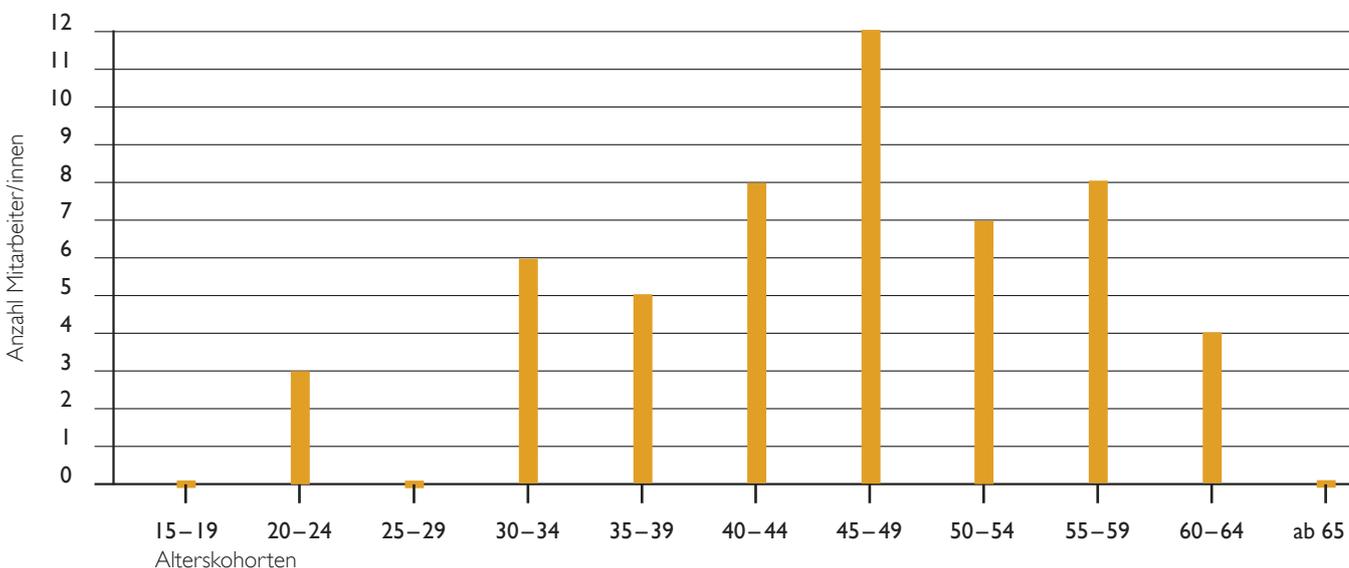
VORGEHENSWEISE UND VERLAUF

In den drei Unternehmen wurde mit acht Frauen der Zielgruppe (FrauenKomPass-Arbeit) sowie mit weiteren 26 betrieblichen Akteurinnen und Akteuren gearbeitet. Drei Weiterbildungspläne wurden vereinbart, insgesamt sind über 50 betriebliche Arbeitstermine durchgeführt worden.

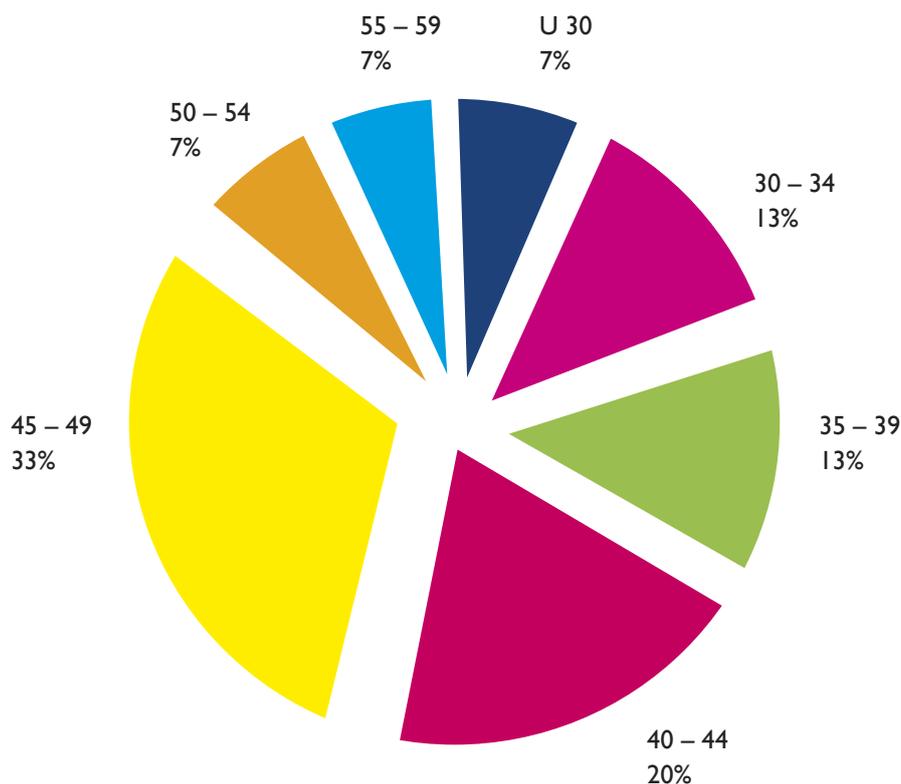
In einem ersten Schritt wurde umfangreich mit dem FrauenPotenzialCheck gearbeitet. Dabei wurden in den Unternehmen strukturierte Daten zur Betriebs- und Altersstruktur aufbereitet und Prognosen zu Entwicklungen und Engpässen ermittelt. Der FrauenPotenzialCheck war sowohl geeigneter Gesprächsleitfaden als auch in seiner Excel-Variante Instrument zur übersichtlichen Darstellung von Analyseergebnissen und Prognosen. Neben dem identifizierten betriebspezifischen Handlungsbedarf zeichnete sich rasch ab, dass die personalpolitische Situation in allen drei Fällen ähnlich war. So lässt sich in der Gesamtschau die Situation beispielhaft mit nachfolgendem Diagramm belegen.

Bei der Auswertung der bisherigen betrieblichen Qualifizierungsaktivitäten und bei der Bestimmung der Qualifizierungsbedarfe gab es große Überschneidungen zwischen den drei Unternehmen. Der Altersdurchschnitt der Beschäftigten betrug 47 Jahre. Viele Beschäftigte waren Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger und verfügen nicht über einen tätigkeitsbezogenen Berufsabschluss. Die Gewinnung von Nachwuchskräften stellte sich – für eine Branche mit einem vergleichsweise niedrigen Stundenlohn – als sehr kompliziert dar. Deshalb ist es notwendig, im Unternehmen präventive Maßnahmen und qualifikatorische Maßnahmen einzuleiten, um die Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmerinnen körperlich, mental und auch unter dem Qualifikationsaspekt länger zu erhalten. Auf der Basis dieser Schlüsselerkenntnisse wurden Einzel- und Gruppengespräche

Altersstruktur 2011 – Gesamt



Altersstruktur Frauen nach Alterskohorten



mit den beschäftigten Frauen der Zielgruppe und mit weiteren betrieblichen Akteurinnen und Akteuren geführt.

Die Arbeit mit dem FrauenKomPass erfolgte situativ und sehr differenziert. Im Mittelpunkt dieser Einzel- und Gruppengespräche standen die persönliche Situation der Beschäftigten im aktuellen Arbeitsumfeld, ihre Entwicklungsziele und individuellen Problemlagen. Viele Informationen in diesen Gesprächen waren sehr privat und für die Beteiligten höchst sensibel. Um die Vertrauensbasis zu erhalten, wurde strikte Verschwiegenheit gegenüber den Geschäftsleitungen zugesagt. Über die Reflexion ihrer Entwicklungspotenziale wurden teilweise Qualifizierungsbedarfe ermittelt und entsprechende Weiterbildungspläne erarbeitet. Die Qualifizierungsbedarfe konzentrierten sich dabei vor allem auf fachspezifischen Themen. Dabei ging es hauptsächlich um solche Themen wie Lebensmittelhygiene, Maschinenkunde, Produkt- und Verfahrenkenntnisse. Diese Inhalte sollten sowohl die abschlussbedingten fachlichen Defizite ausgleichen als auch bereits erworbenes Wissen aktualisieren bzw. aktivieren. Diese Qualifizierungsinhalte werden normalerweise durch externe Bildungsträger angeboten. Für jede der Molkereien wurde im Rahmen des Projekts ein Weiterbildungsplan ausgearbeitet. Da die Branche der Molkereien sehr kleinteilig strukturiert ist, kommen Angebote für betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen nur im Ausnahmefall zur Ausführung. Um dieser Tatsache Rechnung zu tragen, wurden im Rahmen der Auswertungsgespräche mit den Geschäftsführungen ein Bildungsnetzwerk der Molkereien angeregt.

ERGEBNISSE UND FAZIT

Zur Realisierung der Qualifizierungsinhalte für die Beschäftigten im Netzwerk konnten verschiedene regionale Akteurinnen und Akteure aus Bildung und Wissenschaft in die Netzwerkaktivitäten eingebunden werden. In kürzester Zeit hat das Netzwerk den Praxistest durchgeführt und weitere Molkereien der Region für diese Form der Organisation von betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen gewinnen können. Mit dem Einstieg in das Projekt konnten so Rahmenbedingungen initiiert werden, die das Gelingen von betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen für eine sehr kleine Branche ermöglichen und dabei gleichzeitig neue Kooperationen zwischen den Unternehmen und mit Bildungsanbietern befördert werden.

Von der Qualifizierung haben vor allem Frauen ab 50 Jahren profitiert, die mit aktuellen Branchenkenntnissen ausgestattet, mehr Sicherheit in ihrer Arbeitstätigkeit gewinnen konnten. Damit hat das Projekt female PROFESSIONALS neben den konkreten teilnehmendenbezogenen Effekten, gleichzeitig wirtschaftsfördernde und wirtschaftsstabilisierende Aktivitäten in der Region bewirkt. Die beteiligten Unternehmen haben über den Weg der Qualifizierungsbedarfsermittlung den Einstieg für neue Kooperationsformen in der Personalarbeit mit den regionalen Mitbewerbern gefunden und können so gemeinsam und gefestigter im überregionalen Wettbewerb agieren. Diese Ergebnisse wären ohne das Projekt female PROFESSIONALS nicht zustande gekommen.



DAS INSTRUMENT FRAUENKOMPASS UND SEINE ANWENDUNG

VICTORIA SCHNIER

Der FrauenKomPass bezieht sich auf die Frauen ab ca. 50 Jahre in kleinen und mittleren Unternehmen. Im Fokus stehen persönliche Stärken und auf unterschiedlichen Wegen angeeignete Kompetenzen der Frauen und deren Nutzung in der gegenwärtigen oder einer zukünftigen beruflichen Position.

DIE DREI TEILE DES FRAUENKOMPASS

Der FrauenKomPass ist in drei Teile untergliedert:

- ✱ Teil 1: Kompetenzen in der eigenen Biografie reflektieren und erfassen – Kompetenzbiografie
- ✱ Teil 2: Berufliche Ziele und Visionen formulieren, Perspektiven erkennen – Perspektivarbeit
- ✱ Teil 3: Eigene Kompetenzen mit Arbeitsplatzprofilen in Beziehung setzen – Kompetenz- und Anforderungsprofil (KAP)

KOMPETENZBIOGRAFIE

In der Kompetenzbiografie wird der berufliche und persönliche Werdegang vor dem Hintergrund der dabei erworbenen Kompetenzen reflektiert. Die daraus folgende Standortbestimmung und Vergegenwärtigung der aktuellen Situation ist für eine anschließende Perspektivarbeit sinnvoll. Bei der Arbeit an der Kompetenzbiografie liegt der Fokus auf einer möglichst breiten Erfassung der Fähigkeiten, Qualifikationen und Kompetenzen, die die Frauen in ihrem Leben erworben haben. Dazu kann biografisch vorgegangen werden und an den Stationen oder einzelnen Tätigkeiten entlang reflektiert werden. Von Interesse können formale Qualifikationsschritte sein, aber auch das politische oder ehrenamtliche Engagement, der Kompetenzerwerb während einer Familienphase oder der Pflege von Angehörigen, Erweiterungen der Fähigkeiten im Rahmen des Erwerbslebens, am Arbeitsplatz, von Kolleginnen und Kollegen angeregt, durch selbständige Aneignung oder ähnliches. Entlang ihrer Biografie, des beruflichen und persönlichen Werdegangs, reflektieren die Frauen, welche Stationen besonders relevant waren. Diese werden festgehalten und beschrieben.

Interessante Fragen können dabei sein:

- ✱ Welche Stationen der Erwerbsarbeit und außerhalb des Erwerbslebens haben die Frauen als besonders prägend für die eigene Weiterentwicklung erlebt?

- ✱ Welche Kompetenzen waren zur Bewältigung der Aufgaben und Herausforderungen erforderlich?
- ✱ Welche Kompetenzen waren bereits vorhanden oder sind im Rahmen dieser Erfahrungen angeeignet oder erweitert worden?
- ✱ Welche nicht beruflich erworbenen und angewendeten Fähigkeiten und Kompetenzen sind den Frauen besonders wichtig?
- ✱ Welche können sie sich auch für eine berufliche Nutzung vorstellen?

Zur methodischen Erarbeitung dieser Fragen sind unterschiedliche Formen möglich. Zum einen war das in der Praxis abhängig von vorgegebenen Zeitfenstern, in denen die Frauen für die Arbeit mit dem FrauenKomPass freigestellt wurden. In der Planung und Konzeption wurde von ca. 30 Stunden ausgegangen, in der Praxis haben sich Formate von 1 ½ Stunden bis hin zu mehreren Tagen herauskristallisiert. Die berufliche Situation der Frauen in den beteiligten Betrieben war oftmals von großem Zeitdruck, Schichtarbeit oder dünnen Personaldecken derartig geprägt, dass die Freistellungskontingente extrem unterschiedlich ausfielen. Bewährt haben sich Formate, in denen die Frauen in FrauenKomPass-Seminaren für mehrere Tage am Stück für die Arbeit an den eigenen Kompetenzen und Perspektiven freigestellt wurden, gegebenenfalls mehrfach für 2 bis 3 Tage. Aber auch für kürzere Formate wurden beispielsweise FrauenKomPass-Gespräche von 90 bis 120 Minuten vorbereitet und methodisch ausgearbeitet.

Zur Vorbereitung auf die Einzel- oder Gruppengespräche erhielten die Frauen zum Teil bereits im Vorfeld den Teil der Kompetenzbiografie als Fragebogen, auf dem die formalen Qualifikationen erfasst wurden.

PERSPEKTIVARBEIT

Im zweiten Teil des Instruments, der Perspektivarbeit, wird die berufliche Situation und die Arbeitszufriedenheit der Frauen beschrieben, sowie Unter- oder Überforderung festgehalten, um dann die Bestimmung der Wünsche und Ziele der Frauen vorzunehmen. Interessante Fragen können dabei sein:

- ✱ Wie sieht das berufliche Umfeld der Frauen derzeit aus?
- ✱ Wie zufrieden sind die Frauen mit ihrem Arbeitsplatz und der aktuellen Tätigkeit bzw. ihrer beruflichen Situation?
- ✱ Welche der Stärken und Vorlieben können in der jetzigen Tätigkeit noch nicht oder nicht ausreichend eingebracht werden?

- * Fühlen sich die Frauen in ihrer Tätigkeit unterfordert, überfordert oder genau richtig gefordert?
- * Was wünschen sich die Frauen hinsichtlich ihres Arbeitsumfeldes an Veränderungen?
- * Welche Wünsche hinsichtlich eigener beruflicher Ziele bestehen?
- * Welche Fähigkeiten und Kompetenzen werden dazu benötigt?
- * Besteht bei den Frauen die Bereitschaft, sich beruflich weiterzubilden?
- * Welche konkreten Wünsche an die berufliche Weiterbildung existieren eventuell bereits bei den Frauen?

Mithilfe der Klärung dieser Fragen lässt sich ein Orientierungs- und Zielfindungsprozess im beruflichen Kontext unterstützen. In der Perspektivarbeit werden die Stärken der Teilnehmerin abgebildet und deren Ausbau unterstützt. Es können darüber hinaus Neigungen, Wünsche und individuelle berufliche Ziele sowie Lebensvorstellungen mit eingeflochten und somit ein ganzheitlicher Prozess angestoßen werden.

KOMPETENZ- UND ANFORDERUNGSPROFIL (KAP)

Bei der Erarbeitung des Kompetenz- und Anforderungsprofils werden die Kompetenzen der Frauen mit vorhandenen Arbeitsplatzprofilen in Beziehung gesetzt. Das Kompetenzprofil wird von den Frauen unter Anleitung der pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgefüllt. Das Kompetenzprofil dient der Zusammenfassung aller bisherigen Ergebnisse des FrauenKomPass (Kompetenzbiografie, Perspektivarbeit). In jedem Fall sollte dem Ausfüllen des Kompetenzprofils eine Vorstellung und Erläuterung vorangehen. Es besteht aus allgemeinen Kompetenzabfragen und vier berufsspezifischen Kompetenzabfragen – für die Bereiche Pflege/ Medizin, Produktion/ Handwerk, kaufmännische Tätigkeit und Dienstleistung. Die im Einzelfall relevanten Kompetenzen können durch die Frauen ausgewählt werden, es muss nicht alles ausgefüllt werden. In einem Gespräch kann dann das Kompetenzprofil der Frauen gemeinsam mit den pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erarbeitet und reflektiert werden. Im Gespräch können die Frauen zum Anführen praktischer Beispiele angeregt werden, die die Kompetenzen unterstreichen und dadurch besser nachvollziehbar machen.

Analog dazu füllt die Unternehmensleitung (oder Personalleitung) ein Anforderungsprofil für freiwerdende Stellen aus (Kurzprofil, bzw. ausführliches Anforderungsprofil). Das berufsspezifische Profil existiert ebenfalls für vier Bereiche: Pflege/Medizin, Produktion/Handwerk, kaufmännische Tätigkeit und Dienstleistung. Das Kurzprofil für vakante Stellen kann dann ausgefüllt werden, wenn eine gegenwärtig oder zukünftig vakante Stelle durch eine der Frauen (Mitarbeiterinnen ab ca. 50 Jahre) besetzt werden soll. Wenn bereits ein Stellenprofil im Unternehmen vorliegt, können die Inhalte in das Anforderungsprofil für vakante Stellen übertragen werden.

Das ausführliche Anforderungsprofil dient dem genauen Abgleich mit dem Kompetenzprofil, das mit den Frauen ausgefüllt wurde. So können Überschneidungen und Abweichungen beider Dokumente möglichst schnell abgeglichen werden. Fachspezifika können ebenfalls zu den Bereichen Pflege/ Medizin, Produktion/ Handwerk, Kaufmännische Tätigkeit oder Dienstleistung ausgefüllt werden, je nach zu besetzender Stelle. Einen Abgleich des Kompetenz- mit dem Anforderungsprofil können nun die pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vornehmen, um ggf. Unterschiede sichtbar zu machen.

Auf dieser Grundlage können Empfehlungen für Personalentwicklungs- und Weiterbildungspläne für die Frauen erarbeitet werden. Der Personalentwicklungs- und Weiterbildungsplan sollte mit den Frauen abgestimmt und anschließend den betrieblichen Akteurinnen und Akteuren vorgestellt werden.

Im Vordergrund der Arbeit steht in allen drei Teilen des FrauenKomPass in jedem Fall ein pädagogischer Prozess, der frei gestaltet werden kann. Die aufgeführten Felder und Fragen dienen als Anregungen, die Reihenfolge und das zur Verfügung stehende Platzangebot sind zu Dokumentationszwecken so wie vorliegend gewählt und können jederzeit angepasst werden. Wie viel Zeit die pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor Ort welchen Fragen und der Erarbeitung welcher Aspekte widmen, bleibt ihnen und den Frauen selbst überlassen.

Innerhalb des Projekts female PROFESSIONALS wurde der FrauenKomPass in den sechs beteiligten Bundesländern in den kleinen und mittleren Unternehmen mit den Mitarbeiterinnen ab ca. 50 Jahren erprobt. Einen Einblick in die Arbeit mit diesem Instrument sollen die nachfolgenden Beispiele geben.

BEISPIEL I: DIE KOMPETENZBIOGRAFIE

MATHIAS FRANK

Die Instrumente des FrauenKomPass waren Grundlage der täglichen Arbeit im Projekt. Schwerpunkt der Arbeit im nachfolgenden Beispiel aus Sachsen-Anhalt war die Biografiearbeit mit den Frauen zur Herausarbeitung persönlicher Ressourcen und Stärken.

VORGEHENSWEISE UND VERLAUF

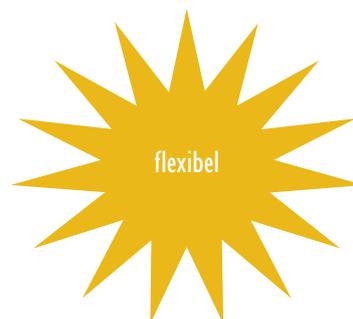
Zu Beginn wurde das Projekt vor Mitarbeiterinnen aus der Zielgruppe im Unternehmen vorgestellt. Im Anschluss daran erfolgte die Bedarfsermittlung in Form von 15–20minütigen Einzelgesprächen. Eine Voraussetzung in der Zusammenarbeit mit den beteiligten Frauen war das Vertrauen zur Projektmitarbeiterin. Aus diesem Grund fand zunächst das 15–20minütige Vorgespräch mit der jeweiligen Teilnehmerin statt, um ihr einen detaillierten Überblick über die Projektinhalte zu verschaffen, eine allgemeine Standortbestimmung ihrer selbst vorzunehmen und ihr darüber hinaus die Möglichkeit zu bieten, individuelle Fragen zu stellen. Des Weiteren wurden die Erwartungen und möglichen persönlichen Zielstellungen der Teilnehmerin erörtert.

Im Folgetermin ging es um die Kompetenzbiografie. Zuerst wurde der jeweiligen Teilnehmerin das Instrument „Kompetenzbiografie“ erklärt. Im Anschluss daran erhielt sie genügend Zeit, um das Instrument gemeinsam mit der Projektmitarbeiterin zu bearbeiten. Mithilfe der detaillierten Erklärung dieses Instruments gelang es den Teilnehmerinnen, die Kompetenzbiografie erfolgreich zu bearbeiten. Dieser Teil des Instruments dient dem Überblick über die schulische und berufliche Ausbildung der Frauen. Darüber hinaus ermöglicht er ein Herausarbeiten der hilfreichen Stärken sowohl im Rahmen der beruflichen Tätigkeit als auch darüber hinaus in nicht erwerbsbezogenen Feldern. Dadurch eröffnete sich den Teilnehmerinnen die Möglichkeit einer Selbstreflexion über vorhandene Kompetenzen und Fähigkeiten.

Unterstützt wurde diese Arbeit durch Zuhilfenahme eines Biografie-Charts. Dieses diente der chronologischen Visualisierung der eigenen Erwerbsbiografie. Dafür zeichnete die Teilnehmerin ein Koordinatensystem. Die x-Achse stellte dabei den Zeitverlauf dar, auf dem sie die einzelnen Stationen ihres beruflichen Werdegangs einzeichnete, beginnend beim höchsten Schulabschluss. Die y-Achse wurde der persönlichen Entwicklung zugeordnet. Im Vorfeld wurde darüber hinaus mit der Teilnehmerin besprochen, was „persönliche Entwicklung“ für sie bedeutete. Im Anschluss wurde die Teilnehmerin aufgefordert, ihre persönliche

Entwicklung zur jeweiligen Station ihres beruflichen Werdegangs zu bestimmen. Danach erhielt sie die Möglichkeit, die einzelnen Punkte miteinander zu verbinden, um im Ergebnis eine Verlaufskurve vorliegen zu haben, die ihre persönliche Entwicklung in Korrelation zum beruflichen Werdegang visualisiert.

Dieses zusätzliche Instrument des Biografie-Chart bildete in Kombination mit dem Instrument der Kompetenzbiografie die Gesprächsgrundlage, anhand derer der berufliche Werdegang im Detail besprochen wurde. Desweiteren diente der ausgefüllte Chart zur Bewusstmachung, welche Erfolge die Mitarbeiterin bereits verzeichnen konnte, aber auch welche Konflikte und Schwierigkeiten in der Vergangenheit bereits erfolgreich gelöst wurden. Darüber hinaus unterstützt die aus dem Instrument zu entwickelnde Fähigkeits- und Stärkenanalyse dabei aufzuzeigen, welche Handlungsstrategien zur Bewältigung von Herausforderungen bisher angewandt wurden. Durch diese Visualisierung konnte im Gespräch ein Perspektivwechsel auf bereits vorhandene, jedoch möglicherweise nicht erkannte Stärken angestoßen werden. Darüber hinaus wurden die Teilnehmerinnen angeregt, mithilfe des Biografie-Charts ihre persönliche Entwicklung zu reflektieren.





ERGEBNISSE UND FAZIT

Das Agieren im privaten Umfeld und die daraus resultierenden Stärken wurden im Rahmen einer kurzen Arbeitsplatzanalyse im Anschluss auf den beruflichen Kontext übertragen. Anhand der durchgeführten Biografiearbeit erfolgte die Ableitung erster Entwicklungs- und Weiterbildungsbedarfe. Diese detaillierte Standortbestimmung diente der Vergegenwärtigung der aktuellen Situation und zur Vorbereitung der beruflichen Perspektiv- und Zielfindung, die in den Folgeterminen ausführlich durch verschiedene Formate wie Einzelgespräche und Workshops, unter Anwendung der Instrumente Perspektiv- und Zielerarbeit und Kompetenzpass, fokussiert wurde.

Weitere Interessensgebiete der Teilnehmerinnen im Rahmen des FrauenKomPass waren Reflexionen zu den eigenen Stärken sowie der Einsatz und die Anwendung eigener Stärken im gegenwärtigen Job. Dafür eignete sich der Abgleich zwischen Stärken und Jobanforderungen. Eine Bestimmung der Arbeitszufriedenheit sowie eine Arbeitsplatz- und Tätigkeitsbeschreibung lag darüber hinaus im Interessensbereich der Frauen.

Die Instrumente des FrauenKomPass waren verständlich, jedoch nicht immer selbsterklärend. Aus diesem Grund sind die Instrumente immer begleitet durch die Projektmitarbeiterinnen eingesetzt worden, um bei aufkommenden Fragen zu unterstützen. Mit dieser Unterstützung konnten die Durchführung und Beantwortung der Kompetenzbiografie und des Biografie-Charts erfolgreich umgesetzt werden.

gut qualifiziert
berufserfahren
mobil
flexibel
hoch motiviert
zuverlässig
sozial kompetent
kommunikativ

KOMPETENZBIOGRAFIE

female PROFESSIONALISIERUNGSPROZESS FÜR FRAUEN
A Hand mit Leben **STARTUP**

1. SCHULABSCHLUSS

2. BERUFAUSBILDUNG/ ABSCHLUSS

3. SPRACHKENNTNISSE

Hier können z.B. Sprachkurse erfasst werden, die mit einem Zertifikat oder einer Bescheinigung geendet haben, aber auch Sprachkenntnisse, die durch einen Ausländerhelfer oder anderweitig erworben wurden. Die Ziele, die Art und Weise und die Niveau können dabei festgehalten und angemerkt werden.

Zur Erfassung dienen die Stufen 1 – 6, wobei die Stufe 1 der Aussage „beherrsche ich gar nicht mehr“ und die Stufe 6 „beherrsche ich ausgezeichnet“ entspricht.

Welche Sprache ist erlernt worden?	Wann ist die Sprache erlernt worden?	Wie wurde die Sprache erlernt?	Liegt ein Zertifikat oder eine Bescheinigung vor?	Wie gut wird die Sprache jetzt beherrscht?
				1 2 3 4 5 6
				1 2 3 4 5 6
				1 2 3 4 5 6
				1 2 3 4 5 6
				1 2 3 4 5 6
				1 2 3 4 5 6

1 Das gilt für alle folgenden Einstufungen der Kompetenzbiografie analog hierzu.

FrauenKomPass

ARBEITSMATERIAL I: EIN FRAUENKOMPASS-GESPRÄCH

KARIN ERNST-BETOCCHI

Die nachfolgende Übersicht steht beispielhaft für den Verlauf eines FrauenKomPass-Gesprächs, wie es bei Arbeit und Leben in Rheinland-Pfalz durchgeführt wurde.

Dauer Minuten	Thema	Ziel	Bemerkungen/Material
5	Begrüßen, Small Talk, Ablauf erläutern	Sicherheit und Orientierung geben, „anwärmen“	Fragebogen, Formular mit Aussparungen für Notizen
10	Kennen lernen, sich gegenseitig vorstellen, Erwartung an das Gespräch erfragen	Einstimmen auf das Thema, besseres kennen lernen	„Ich heiße...“ „Meine beruflichen Schwerpunkte sind ...“ (Berater oder Beraterin stellt sich ebenfalls vor) „Ich mache das Gespräch weil ...“ (Teilnehmerin erläutert ihre Erwartungen an das Gespräch)
5	Formale Qualifikationen ansehen, Fragebogen, ggf. kurze Nachfragen zu einzelnen Fragen: Schulabschluss, Hochschule, Ausbildung? Fortbildungen, Sprachkenntnisse, Computerkenntnisse? Übergang zu den Fragen der Fort- und Weiterbildungen, wann ist die letzte Fortbildung besucht worden?	formale Qualifikationen abfragen	Ausgefüllter Fragebogen: formale Qualifikationen
10	Gespräch zur Kompetenzbiografie eröffnen: Welche Stationen in und außerhalb der Erwerbsarbeit waren besonders prägend für die eigene Weiterentwicklung?	Fokus auf die Biografie lenken, prägende Stationen und Ereignisse identifizieren	Auf Flipchart vorbereitete Zeitschiene mit Stationen füllen Flipchart „Situationen die mir besonders wichtig sind“ vorbereiten. Links von oben nach unten die Jahrzehnte von den 60ern bis heute (je nach Alter der Frauen) aufzeichnen und farblich markieren. Rechts daneben können die wichtigen Stationen und Ereignisse eingetragen werden.
	Welche Kompetenzen waren (an der jeweiligen Station) zur Bewältigung der Aufgaben und Herausforderungen dabei erforderlich?		

Dauer Minuten	Thema	Ziel	Bemerkungen / Material
10	Auf welche Kompetenzen konnte (an dieser Station) aufgebaut werden, welche Kompetenzen sind im Rahmen dieser Erfahrungen angeeignet oder erweitert worden?	Beschreiben von „Entstehungsbedingungen“ nicht testierter Fähigkeiten	
10	Welche nichtberuflich erworbenen Fähigkeiten sind Ihnen besonders wichtig?	Fokus auf alle Kompetenzen und Fähigkeiten richten	
10	Welche können Sie sich für eine berufliche Nutzung vorstellen? Ist das Bild so „rund“?	Kompetenzbiografie abschließen	
2	Überleitung zu Thema „Perspektivarbeit“: Die Kompetenzbiografie gibt einen Rückblick, eine Reflexion bisheriger Kompetenzgewinnung. Gehen wir jetzt zu ihrer aktuellen beruflichen Situation und richten von da aus einen Blick in die Zukunft.	Überleitung schaffen	
10	Wie sieht Ihr berufliches Umfeld derzeit aus?		Beschreibung notieren, Flipchart: IST-Situation, Ziel-Wunsch-Formulierung
3	Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem Arbeitsplatz / der aktuellen Tätigkeit / Ihrer beruflichen Situation? (auf einer Skala von 1 – 10 (1 = total unzufrieden, 10 = super zufrieden, keine Wünsche offen)		
10	Was wünschen Sie sich an Veränderungen?		Kann noch sehr allgemein sein
5	Welche beruflichen Ziele haben Sie? Was möchten Sie beruflich (noch) erreichen?		
5	Welche Fähigkeiten und Kompetenzen werden dazu benötigt?		Nur, wenn noch weitergehende berufliche Ziele genannt werden
5	Welche Weiterbildungsbereitschaft bringen Sie mit und welche Weiterbildungswünsche haben Sie?		Fragen unabhängig von jetziger Tätigkeit
10	Zusammenfassung, Verabschiedung, Erläuterung: was geschieht mit den Ergebnissen?		Was ist noch mit den Personalverantwortlichen / Führungskräften zu klären? Gibt es einen Abgleich mit Anforderungsprofilen? Was geschieht mit anderen Ideen, z. B. Teamentwicklung, etc.?

ARBEITSMATERIAL 2: EIN KONZEPT FÜR EIN FRAUENKOMPASS-SEMINAR

PETRA SIMONOWSKY

Die nachfolgende Übersicht steht beispielhaft für den Verlauf eines zwei- bis dreitägigen FrauenKomPass-Seminars, wie es von ARBEIT UND LEBEN Bremen durchgeführt wurde.

I. TAG

Zielsetzung	Thema	Methode
	Begrüßung und Organisatorisches (Zeiten, Räume, Teilnahme-Listen, Anwesenheit ...)	
Klärung der Erwartungen/Anliegen. Wir lernen die TN und das Unternehmen kennen	1. Thema: Fremdheit überwinden – erstes Anwärmen in der Gruppe z.B. Dienstaltermilch Materialien: Fragen auf Flipchart Ich heiße ...	a) Dienstaltermilch (s. Rohm 2006) (gut für Gruppen, die sich schon kennen (Inhouse); inkl. Klärung der Anliegen – ist in der Methode enthalten
Beruflichen Werdegang aufzeichnen und Faktoren/Ressourcen, die den Werdegang entscheidend bestimmt haben, herausarbeiten.	2. Thema: Mein beruflicher Werdegang – wie ist er verlaufen und was hat sich als 'prägend' erwiesen ... Materialien: Zeitschriften/Stifte: es kann auch kreativ gearbeitet werden	a) Berufliche Lebenslinie zeichnen (Einzelarbeit) min. 30 Min. b) Fragebogen (Einzelarbeit evtl. Austausch zu zweit) c) Bildbetrachtung durch die anderen: Was sehe ich? Was fühle ich? Was für Interpretationen habe ich zu dem Bild? d) Was wollen die Frauen selbst noch zu dem eigenen Bild mitteilen?
Selbstreflexionsanteil sowie Ressourcenermittlung	3. Thema: Genogramm erstellen	a) Genogramm (Ressourcogramm) (zu zweit ca. 45 Min)
Klärung der beruflichen Identität und Rolle	4. Thema: Ressourcenanalyse Klärung des Wertehorizonts wie auch der treibenden Motivationen und Rollenvorstellungen	a) Integration von Ressourcen-Ebenen „Was ist mir wichtig?“ b) Rückmeldungen zur Methode oder zu den Inhalten im Plenum
	Evtl. 5. Thema: Wenn noch Zeit ist, mit dem 1. Thema des 2. Tages beginnen	
	Abschlussrunde – Impuls: Was ist mir jetzt schon nützlich oder hilfreich gewesen? Was davon möchte ich weiterverfolgen? War etwas unerwartet? Was würde ich mir noch wünschen?	Aufforderung an die TN: Unterlagen zum Lebenslauf mitbringen.

2. UND 3. TAG

Zielsetzung	Thema	Methode
	Begrüßung evtl. Resterunde	
Erstellung eines persönlichen Qualifikations- und Kompetenzprofils	1. Thema: Einstieg in das Thema „Kompetenzen beruflich und außerberuflich“ – Was verbirgt sich hinter dahinter? Die Erstellung einer eigenen Qualifikations- und Kompetenzbilanz auf der Basis des FrauenKomPass	a) Zunächst klären, was Kompetenzen sind (Begriffsdefinition und –klärung) und auch die verschiedenen Qualitäts-/ Niveaustufen, die einer Kompetenz zugrunde liegen können, erläutern oder erarbeiten. b) Ausfüllen des FrauenKomPass (Kompetenzbiografie) c) anhand des Fragebogens zur Kompetenzbiografie Thema ins Plenum bringen
Visionen entwickeln, die unabhängig von äußeren und inneren Zwängen gewählt werden. Nicht ich sollte, müsste, könnte, sondern: ich will ...	2. Thema: Beschreibung/Erarbeitung einer Vision der eigenen beruflichen Zukunft –Verborgene Werte/Wünsche aufspüren	a) Schreiben eines Zukunftsbriefes (s. Dolan 2009) (30 Min.) und Fragen daran zur Reflexion (30 Min.) = 1 Stunde max. insgesamt
Das Ziel wird konkret und bleibt keine Vision	3. Thema: Überprüfung der erarbeiteten Zielsetzung über Pass-WM ggf. Umformulierung des Ziels mit Hilfe der Methode Pass-WM (s. Wehrle, Martin 2010) (ggf. Reflexionsrunde dazu mit systemischen Fragen nach Migge 2007)	Zunächst Kriterien finden für Positiv..... Attraktiv..... Selbst-erreichbar..... Spezifisch..... Wahrnehmbar..... Messbar.....
Hier stellt sich heraus, ob das Ziel realisierbar ist oder nicht.	4. Thema: Überprüfung der Vision/en oder wenn das Ziel schon bekannt ist, dann: Überprüfung mit der Disneymethode	Disney-Methode (Träumer, Realisierer, Kritiker) (s. Dilts 2005) ca. 45 Min.
Überwindungsstrategien und Hindernisse werden systematisch erarbeitet und damit 'aus dem Weg' geräumt.	Oder/und ... 4. Thema: „Die Umsetzungs-Pyramide“	Pyramide mit den Teilnehmerinnen entwickeln nach Röhrig 2011, S. 305 oder Wehrle 2010
Absicherung des eigenen Ziels anhand einer selbsterarbeiteten Checkliste	Oder/und ... 4. Thema: „Besuch vom Zielprüfer“	Anmoderation und Anleitung nach Wehrle 2010, S. 313 ff.

Zielsetzung	Thema	Methode
Mit der Übung werden Vorhaben zur Verbesserung und Erweiterung des persönlichen Verhaltensspielraumes und von persönlichen Haltungen verstärkt.	Abschlussvariante (1): „Aus der Sicht von X“	a) Anmoderation sowie b) Ablauf laut Anleitung aus Röhrig 2011, S. 278
Die Übung verschafft den Frauen überraschende (positive) Selbsteinsichten.	Abschlussvariante (2): Thema: Was fürs Herz „ich schätze an Dir“	aus Rohm 2006, S. 270
	Abschlussvariante (3): Thema: Nachrichten-Feedback	

LITERATUR

- Dilts, Robert B. 2005: Professionelles Coaching mit NLP. Mit dem NLP-Werkzeugkasten geniale Lösungen ansteuern. Paderborn.
- Dolan, Yvonne 2009: The Miracle Letter from the Future. (Bremen: eigene Übersetzung)
- Klein, Zamyat M. 2010: Kreative Seminarmethoden. 100 kreative Methoden für erfolgreiche Seminare. Offenbach, 6. Aufl.
- Migge, Björn 2007: Handbuch Coaching und Beratung. Weinheim u. Basel, 2. Aufl.
- Rohm, Armin (Hg.) 2006: Change-Tools. Erfahrene Prozessberater präsentieren wirksame Workshop-Interventionen, Bonn.
- Röhrig, Peter (Hg.) 2011: Solution Tools. Die 60 besten, sofort einsetzbaren Workshop-Interventionen mit dem Solution Focus. Bonn, 3. Aufl.
- Wehrle, Martin 2010: Die 100 besten Coaching-Übungen: Das große Workbook für Einsteiger und Profis zur Entwicklung der eigenen Coaching-Fähigkeiten. Bonn.



BEISPIEL 2: DIE PERSPEKTIVARBEIT

KERSTIN MOGDANS

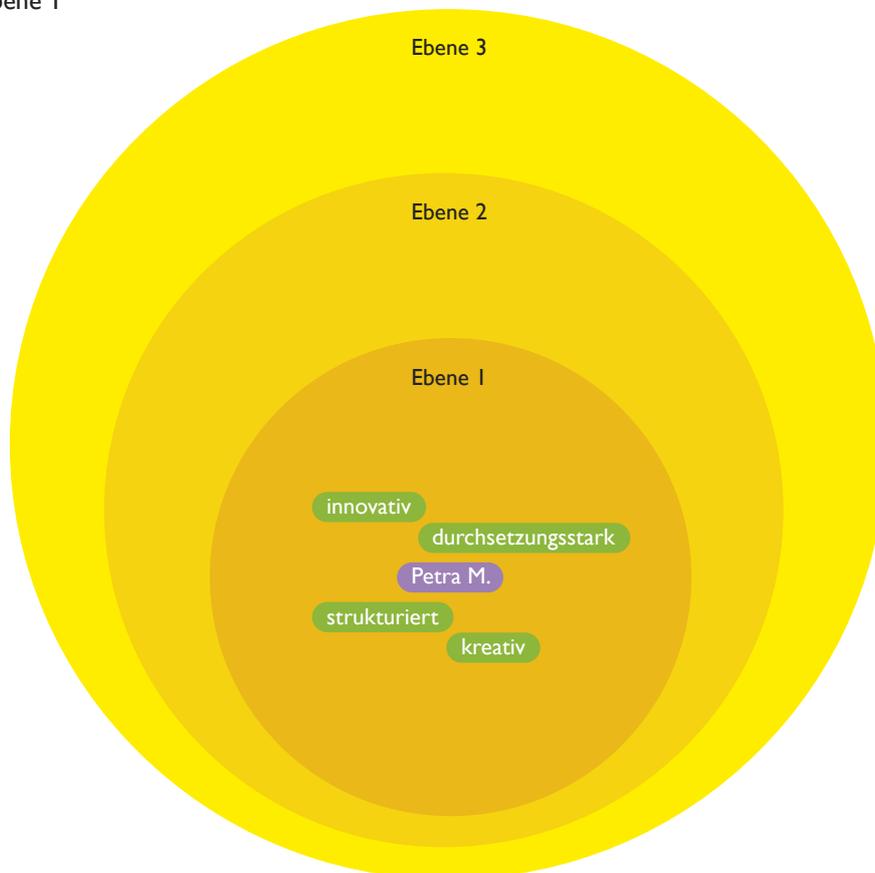
Das folgende Beispiel für eine Perspektivarbeit des FrauenKomPass wurde beim Bildungswerk der Wirtschaft Sachsen-Anhalt in Form eines Coaching-Mandalas⁹, methodisch umgesetzt.

VORGEHENSWEISE UND VERLAUF

Zunächst wird die Teilnehmerin über den inhaltlichen und zeitlichen Verlauf der Methode informiert, auch Fragen, Wünsche und Anregungen können hier und während des gesamten Prozesses geklärt werden.

Die Durchführung der Perspektivarbeit erfolgt dann in drei Schritten, wobei jeder Schritt einer Ebene des kreisförmigen Modells entspricht. In die Mitte des Modells wird das Bild der Teilnehmerin geklebt, wahlweise ein Selbstportrait oder die Namenskarte. Im ersten Schritt geht es um die Einschätzung der Stärken, Neigungen und Charakteristika durch die teilnehmende Frau selbst. Diese können zum Beispiel zunächst durch offene Fragen in Erfahrung gebracht und schließlich durch mehr und mehr geschlossene Fragen präzisiert werden. Die Anzahl der Merkmale, Stärken und Neigungen sollte zunächst auf maximal fünf begrenzt sein. Die Ergebnisse werden auf Metaplankarten geschrieben und auf der ersten Ebene fixiert und damit visualisiert.

Perspektivarbeit Petra M.
Ebene I



⁹ vgl. Jüster, Markus / Hildenbrand, Claus-Dieter: „Das Coaching-Mandala“ www.coaching-tools.de/tools/mandala.htm (zuletzt geprüft am 31.07.2013)

Perspektivarbeit Petra M.

Ebene 1, 2 und 3



ERGEBNISSE UND FAZIT

Im zweiten Schritt (Ebene 2) sind die wesentlichen Aufgabengebiete und Besonderheiten der Tätigkeit der Mitarbeiterin relevant. Sie sollten erfragt und gemeinsam erarbeitet werden, die Ergebnisse werden auf der Ebene 2 des Modells angebracht. Weiterhin kann auf der zweiten Ebene erarbeitet werden, ob und inwieweit die Teilnehmerin ihre auf Ebene 1 benannten Neigungen und persönlichen Stärken in ihrer gegenwärtigen Tätigkeit einbringen kann. An dieser Stelle sollte auch Raum für Probleme und Wünsche bezüglich der Entwicklung und Anwendbarkeit von Kompetenzen am Arbeitsplatz eingeräumt werden.

Auf der dritten Ebene geht es um die beruflichen Ziele und um die Entwicklung einer Umsetzungsstrategie dieser Ziele. Der Blick sollte in die Zukunft gehen und es sollten bestmöglich Antworten auf die Frage nach neuen Wirkungsmöglichkeiten der Mitarbeiterin erarbeitet und durch Rückfragen konkretisiert werden.

Im Ergebnis wird deutlich, dass die Teilnehmerin Petra M. zusätzlich zu ihrer Funktion als Speditionskauffrau auf einer Vollzeitstelle Führungsaufgaben übernimmt, die bisher nicht offiziell Teil ihrer Aufgaben sind, sondern von ihr „mit erledigt“ werden. Auffällig ist auch, dass sie als eine ihrer wesentlichsten Stärken Kreativität bzw. kreatives Denkvermögen angibt, welches sich aber nicht deutlich in ihrer jetzigen Tätigkeit wiederfindet. Sie äußert auf der Ebene der beruflichen Perspektive (Ebene 3) den Wunsch, mehr an der Entwicklung von Innovationen im Unternehmen beteiligt zu werden und zwar beispielsweise in Form einer Entwicklung und Einführung eines unternehmensinternen Vorschlagswesens.

Gemeinsam erarbeitete Vorschläge für die perspektivische Orientierung sind: Frau M. würde gerne eine Ausbildereignungsprüfung absolvieren und in Anlehnung an ihr Kompetenz- und Anforderungsprofil (KAP) auf ihre Führungskompetenz hin eingeschätzt werden. In Bezug auf die Entwicklung eines Vorschlagswesens könnte Frau M. eine entsprechende Weiterbildung besuchen, um dann ihr Wissen als Leiterin einer Projektgruppe, mit dem Ziel der Entwicklung und Implementierung eines Vorschlagswesens, weiterzugeben.

BEISPIEL 3: DAS SEMINAR ICH-FRAU-CHEFIN

ELKE LACHER

AUSGANGSSITUATION

Rheinland-Pfalz ist stark von kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) geprägt: sie machen 97% aller Industriebetriebe aus. Weiterbildung spielt für KMU auf Grund finanzieller, personeller und struktureller Rahmenbedingungen eine untergeordnete Rolle. Statistisch gesehen haben 2010 nur 1/5 der Beschäftigten eines KMU an einer Weiterbildung teilgenommen, während es in großen Unternehmen die Hälfte war. Vor diesem Hintergrund war ein Projekt, das eine verstärkte Einbindung erwerbstätiger Frauen ab ca. 50 Jahre in die berufliche Weiterbildung anstrebte, eine gewisse Herausforderung. Aus langjähriger Erfahrung in der Arbeit mit Betrieben war bekannt, dass weibliche Beschäftigte in KMU oftmals gut qualifiziert sind und den Wunsch nach beruflicher und persönlicher Weiterbildung haben, sich für sie jedoch kaum Möglichkeiten dazu bieten. Für ein KMU lohnt sich der organisatorische Aufwand meist nicht, zumal wenn es sich um Maßnahmen für einzelne Mitarbeiterinnen handelt.

Der Besuch einer Veranstaltung eines Frauen-Netzwerkes bestätigte diesen Eindruck. Die berufstätigen Frauen hatten zwar großes Interesse, sich beruflich weiter zu entwickeln, aber in ihren Unternehmen fehlten entsprechende Angebote. Hieraus leitete sich das Konzept der „Ich-Frau-Chefin“-Modulreihe ab: Eintägige Seminare zu verschiedenen berufsrelevanten Themen, die sich an weibliche Fach- und Führungskräfte richteten.

Angesichts des Fachkräftemangels findet bei vielen Unternehmen ein Umdenken hinsichtlich der Notwendigkeit von Personal- und Organisationsentwicklung statt. Um ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer länger im Arbeitsmarkt zu halten und das Potenzial älterer Beschäftigter als Fach- und Führungskräfte zu nutzen, ist Weiterbildung entscheidend. Bei KMU besteht die Herausforderung, Weiterbildungskonzepte anzubieten, die zum Unternehmen „passen“, das heißt Angebote, welche die geringen zeitlichen, personellen und finanziellen Mittel berücksichtigen und auf den betrieblichen Bedarf und die Arbeitsorganisation eingehen.

Dem Prozessberatungsansatz¹ entsprechend orientierten die Projektmitarbeitenden von „female PROFESSIONALS“ sich bei der Planung und Durchführung der Seminare am Bedarf der Teilnehmerinnen und dem Prozess vor Ort. Inhaltlich behandelten die Seminare Themen, die im Arbeitskontext von Frauen als relevant für ihre berufliche Weiterentwicklung genannt wurden, z. B. die Themen Kommunikation, Führung(ssstil), Netzwerken, Gesprächsführung und Selbstpräsentation.

VORGEHENSWEISE UND VERLAUF

Die Teilnehmerinnen wurden in erster Linie über Frauen-Netzwerke, wie z. B. der HWK oder Berufsverbände akquiriert. Neben einem eigens dafür entworfenen Flyer wurde auf der Website von A&L Rheinland-Pfalz für die Modulreihe geworben bzw. auf diese im Rahmen von Veranstaltungen und Auftragsklärungsgesprächen aufmerksam gemacht.

Zwischen Juli 2011 und Januar 2013 fanden insgesamt sechs Ich-Frau-Chefin-Seminare statt. An den Veranstaltungen nahmen durchschnittlich neun Frauen teil. Die Altersstruktur reichte von 24 bis 59 Jahren, der Altersdurchschnitt lag bei 45,7 Jahre. Etwa die Hälfte der Teilnehmerinnen gehörte der Projekt-Zielgruppe an.

Die Seminarinhalte wurden sowohl theoretisch als auch praktisch näher gebracht, wobei eine bedarfs- und handlungsorientierte Herangehensweise im Vordergrund stand und eine hohe Eigenbeteiligung den Lerntransfer sicherstellen sollte. Die Teilnehmerinnen hatten ausreichend Möglichkeit, neue Strategien und Methoden auszuprobieren, das praktische Erleben zu reflektieren und von ihren gegenseitigen Erfahrungen zu profitieren. Jedes Seminar wurde jeweils von zwei Mitarbeiterinnen von ARBEIT & LEBEN gemeinsam konzipiert und durchgeführt.

¹ s. hierzu: Dombrowski, Jörg: Die Prozessberatung von Arbeit und Leben gGmbH. Philosophie und Praxis. Mainz 2013

Beispielhaft wird der Inhalt eines Seminars zum Thema Kommunikation und Führung hier wiedergegeben.

10.00 UHR BEGRÜSSUNG

I. Teil – Vormittag: Modelle und Selbstreflexion

- * meine Ziele: Kommunikation und Führung
- * Vorbilder und Führungsstile
- * Kommunikationsmodell – meine „Ohren“

12.30 UHR – PAUSE

II. Teil – Nachmittag – üben und überprüfen

- * Körpersprache
 - * Gesprächssituation und Führung
 - * MitarbeiterInnen-Gespräche
 - * Feedbackgespräche und MitarbeiterInnengespräche im Rollenspiel üben
- Feedback für mich und zum Seminar

Alle Seminare wurden evaluiert und Anregungen für Folgeseminare aufgenommen. Im Anschluss erhielt jede Teilnehmerin ein Fotoprotokoll vom Seminar zugesandt sowie auf Wunsch eine Teilnahmebescheinigung und Literaturempfehlungen.

ERGEBNISSE UND FAZIT

Die Ich-Frau-Chefin-Seminare fanden nur punktuell statt, sie waren nicht in einen umfassenderen Beratungsprozess eingebunden. Die Wirkungen lassen sich daher nur indirekt aus den nach den Seminaren von den Teilnehmerinnen ausgefüllten Evaluationsbögen erschließen. Allgemein wurden die Inhalte als interessant und die Selbsterfahrung als lernförderlich angesehen. Als besonders positiv wurden das „ausgewogene Verhältnis zwischen Theorie und Übung“, der Austausch mit „interessanten Personen aus verschiedenen Branchen“ sowie die gute Atmosphäre bewertet. Die Teilnehmerinnen haben „neue Erkenntnisse erlangt, interessante Aspekte kennen gelernt, Lösungen erarbeitet“ sowie Methoden und Modelle vorgestellt bekommen, die sie in verschiedenen beruflichen Situationen in Zukunft anwenden wollten, wie beispielsweise bei Präsentationen, Teambesprechungen oder Mitarbeitendengesprächen.

„Frauen fällt es oftmals schwerer als Männern, sich gut zu 'verkaufen', deshalb war es hilfreich für mich, Tipps für eine bessere Selbstpräsentation zu bekommen und mich selbst in dem geschützten Rahmen des Seminars ausprobieren zu können. Neben den Inhalten war es für mich auch sehr hilfreich, mich mit anderen Frauen in ähnlichen Positionen auszutauschen.“

„Die Qualifizierung hat mir Spaß gemacht und bringt mir eine Menge an meinem Arbeitsplatz, zum Beispiel wurde mir klar, welche Aufgaben, Befugnisse und Verantwortungen ich an meinem Arbeitsplatz habe.“

Äußerungen von Seminarteilnehmerinnen zu ihren Erfahrungen

Eindrücklich war auch das Beispiel von zwei Teilnehmerinnen, die im Abstand von einem Jahr zwei Seminare besuchten und rückmeldeten, dass sie das im Seminar Geübte in konkreten beruflichen, aber auch privaten Situationen konstruktiv anwenden konnten. Der Workshop habe ihnen geholfen, „die eigene Position klarer darzustellen bzw. zur eigenen Persönlichkeit zu stehen.“ Als kritisch gesehen wurde, dass sich manche Teilnehmerinnen durch das regionale Angebot der Seminare oftmals untereinander kannten bzw. die Firmen, für die sie arbeiteten, was wiederum zu einer gewissen Befangenheit in Rollenspielen und dem Erfahrungsaustausch führte. Auf Grund des zeitlichen Rahmens waren die Workshops sehr intensiv, das heißt, es gab „zu viel Inhalt für einen Tag“, was aber wiederum dadurch relativiert wurde, dass die Inhalte „angesichts der begrenzten Zeit gut“ waren.

Insgesamt lässt sich das Fazit ziehen, dass die Modulreihe den Frauen eine Weiterbildungsmöglichkeit bot, die sich für sie in ihrem normalen Arbeitsalltag nicht ergab und durch die sie ihre Kompetenzen in verschiedenen berufsrelevanten Bereichen vertiefen konnten. Es gibt Vorschläge bzw. bereits konkrete Anfragen für weitere Seminare, welche die bisherigen Themen inhaltlich vertiefen sollen. Dazu gehören: Konfliktgespräche mit Mitarbeitenden, berufstätige Frauen – Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Führung und Selbstreflexion. Auf jeden Fall, so die Aussage einer Teilnehmerin, „wünsche ich mir weitere solcher Angebote“.

BEISPIEL 4: DAS KOMPETENZ- UND ANFORDERUNGSPROFIL

MARIO LEHMANN

In diesem Beispiel wird der Anwendung des Kompetenz- und Anforderungsprofils (KAP) in einem Altenpflegeheim in Sachsen beschrieben ebenso wie die daraus resultierenden betrieblichen Veränderungen.

Insgesamt wurde der Frauenkompass in der Arbeit mit den Frauen und den betrieblichen Akteurinnen und Akteuren sehr unterschiedlich eingesetzt. Als sehr geeignet erwies sich dieses Instrument als Leitfaden für eine strukturierte Gesprächsführung zu Kompetenzbiografie, Kompetenzprofil und Perspektivarbeit. Der Einsatz des Teilinstrumentes Kompetenz- und Anforderungsprofil (KAP) wurde nur dann relevant, wenn Arbeitsstellen neu zu besetzen waren bzw. wenn berufliche Aufstiege im Unternehmen vollzogen werden sollten. Dieser Teilaspekt kam im Projektverlauf einmal zur Anwendung.

AUSGANGSLAGE

Ein Altenpflegeheim mit 55 Beschäftigten nahm am Projekt female PROFESSIONALS teil. Bei der Auswertung des FrauenPotentialChecks wurde von der Geschäftsführung signalisiert, dass der Ausbau der Abteilung hauswirtschaftliche Dienstleistung geplant sei. In diesem Zusammenhang wurde die Aufgabe eines bzw. einer Verantwortlichen für den Hauswirtschaftsbereich inhaltlich definiert und deren personelle Besetzung geplant.

Von der Geschäftsleitung wurde das Anforderungsprofil für die zu besetzende Stelle erarbeitet und die Besetzung über eine interne Lösung favorisiert. Das Anforderungsprofil erfasste u. a. für die Stelle erforderliche Fachkenntnisse, Fähigkeiten und Berufserfahrungen. Ergänzend wurde sehr viel Wert auf Sozialkompetenz gelegt, gerade im Umgang mit den älteren und kranken Heimbewohnerinnen und -bewohnern sei sehr viel Einfühlungsvermögen erforderlich. Ein weiterer wichtiger Aspekt lag im Führungs- und Kommunikationsverhalten gegenüber den weisungsabhängigen Kräften in dieser neuen Abteilung.

VORGEHENSWEISE UND VERLAUF

Mit neun Frauen aus der Zielgruppe ab ca. 50 Jahre wurden Einzel- und Gruppengespräche geführt und vor allem ihre Kompetenzbiografie und das Kompetenzprofil herausgearbeitet. Positiv wurde die Möglichkeit wahrgenommen, je nach Neigung und Interesse nur die zutreffenden oder persönlich interessierenden Kompetenz- und Themenfelder zu bearbeiten. Das Instrument wurde individuell bearbeitet und die pädagogischen Mitarbeiterinnen konnten bei auftretenden Fragen entsprechende Hilfestellung geben. Da diese Informationen teilweise sehr persönlich und sensibel waren, gab es die Möglichkeit, den KAP im mehreren Arbeitsschritten zu bearbeiten. Aus diesen Informationen erfolgte eine Spiegelung mit den Anforderungen aus der Stellenbeschreibung für die zu besetzende Stelle.

Im Ergebnis dieses Vergleichs zwischen Soll-Profil und Ist-Profil kristallisierte sich eine Kandidatin für die zu besetzende Stelle heraus. Diese Mitarbeiterin hatte primär in ihrer Perspektivplanung für sich gar keinen beruflichen Aufstieg angestrebt. Mit der neuen Perspektive konfrontiert, reagierte die Frau zunächst verunsichert, weil sie nur über geringe Erfahrungen bei der Führung und Anleitung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verfügte.



Diese Verunsicherung konnte rasch abgebaut werden, indem im nächsten Projektschritt Qualifizierungsvorschläge erörtert wurden, die der Kompetenzentwicklung zur Bewältigung von Führungs- und Leitungsaufgaben dienen. Diese mündeten in einen Weiterbildungsplan.

ERGEBNISSE UND FAZIT

Mittlerweile hat die Mitarbeiterin Seminare zum Führungs- und Kommunikationsverhalten absolviert und die Leitung dieser neuen Abteilung übernommen.

„Mehr als die Hälfte unserer Mitarbeiterinnen gehören zur Altersgruppe 50plus. Deshalb müssen wir besondere Anstrengungen unternehmen, um ihre Gesundheit und Arbeitsfähigkeit zu erhalten. Schließlich ist die ambulante Altenpflege keine leichte Arbeit. Das Projekt female Professionals bietet uns die Möglichkeit, diese Mitarbeiterinnen gezielter und besser zu unterstützen, damit sie ihre beruflichen Kompetenzen erhalten und erweitern können. Die Workshops im Rahmen der FrauenKomPass-Arbeit sind sehr zukunftstauglich. Und ganz nebenbei gibt es einen positiven Effekt für das gesamte Team, denn 'unsere Alten' können ihre guten Erfahrungen und ihr Wissen weitergeben.“

Statement der Geschäftsleitung zum Projekt female PROFESSIONALS

50 plus

Die Entscheidung über die Besetzung der vakanten Stelle erfolgte letztlich durch die Geschäftsleitung der Altenpflegeeinrichtung. Die Unterstützungsinstrumente des Projekts female PROFESSIONALS wurden zur Entscheidungsfindung herangezogen. Der Frauenkompass hat sich für die Ermittlung einer geeigneten Kandidatin als sehr zielsicheres Instrument erwiesen. Es wurden betriebliche und auf Mitarbeitende bezogene Ressourcen identifiziert, die ohne Instrument brach liegen geblieben wären. Gerade die Möglichkeit, neben allgemeinen Kompetenzabfragen aus vier berufsspezifischen Kompetenzbereichen auswählen zu können, strukturiert und vereinfacht diesen Suchvorgang. Für die pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Projekt selbst war die Vielfalt der Anwendungsmöglichkeiten des Frauenkompasses sehr bereichernd und erhöhte auch deren persönliche Methodenkompetenz.



BEISPIEL 5: DIE UMSETZUNG IN ZWEI EINRICHTUNGEN AUS DEM BEREICH DER ALTENPFLEGE

CORNELIA SCHOLZ

In hier dargestellten Beispiel aus Nordrhein-Westfalen handelt es sich um die Arbeit in zwei von einem Inhaber geführte Unternehmen der Altenpflegebranche. Das eine ist ein Dienstleister für hauswirtschaftlichen Service in stationären Altenpflegeeinrichtungen (Betrieb A) und das zweite Unternehmen eine Wohneinrichtung mit Pflege und Betreuung für 64 Bewohnende im fortgeschrittenen Lebensalter (Betrieb B). Beide Unternehmen sind eng miteinander verbunden und haben gemeinsam am Projekt female PROFESSIONALS teilgenommen. In diesen beiden Betrieben wurden beide im Projekt entwickelten Instrumente eingesetzt. Dem FrauenKomPass, insbesondere den in diesem Zusammenhang durchgeführten Workshops, kam im Laufe des Prozesses eine wichtige Rolle zu. Daher wird das Beispiel hier vor allem zur Illustration der Bedeutung und Effekte des Instruments FrauenKomPass dargestellt.

AUSGANGSLAGE

Betrieb A ist ein Dienstleister für hauswirtschaftliche und technische Fragen in stationären Altenpflegeeinrichtungen. Neben der Küche und der Wäscherei finden sich auch die Haustechnik, Gebäudereinigung und die Pflege der Parkanlage hier wieder. Betrieb B ist eine Wohneinrichtung mit Pflege und Betreuung. Es gibt drei Wohnbereiche mit insgesamt 64 Personen, die in unterschiedlicher Ausprägung Unterstützung bedürfen. Die handlungsleitenden Worte in beiden Betrieben sind: offen, individuell und kompetent. Das integrative Wohnkonzept, das Menschen mit unterschiedlicher Hilfebedürftigkeit zusammenbringt, leistet dem Folge durch verschiedene Möglichkeiten der Mitgestaltung für die Bewohnenden, beispielsweise im Rahmen der Hauskonferenzen und der wöchentlichen Speiseplanbesprechungen.

In beiden Betrieben zusammen arbeiten insgesamt 76 Personen, gut zwei Drittel (68,4%) davon sind Frauen (52 Frauen zu 24 Männern). Im Betrieb A arbeiten insgesamt 18 Personen: 12 Frauen und 6 Männer; im Betrieb B 58 Personen: 40 Frauen und 18 Männer. Das Verhältnis von Frauen zu Männern ist in beiden Unternehmen nahezu identisch (Betrieb A: 66%, Betrieb B: 69%). Die meisten Mitarbeitenden mit Fachausbildung sind in der Alterskohorte der 35–45jährigen zu finden. Derzeit werden sechs Personen in einer Altersspanne zwischen 18 und 45 Jahren zu Altenpflegefachkräften bzw. zu Hauswirtschafterinnen oder Hauswirtschaftern ausgebildet. Die an- und ungelernen Mitarbeitenden sind zumeist jünger als 25 Jahre oder aber älter als 50 Jahre.

In beiden Unternehmen sind insgesamt 15 Frauen angestellt, die 49 Jahre und älter sind. Von diesen verfügen drei über branchenspezifische Berufsausbildungen, einige sind Quereinsteigerinnen und gehen nach einer fachspezifischen Weiterbildung derzeit einer Helferinnentätigkeit nach. Von den insgesamt fünf Personen, die eine Führungsrolle innehaben, sind vier weiblich. Neben dem Eigentümer und gleichzeitig Geschäftsführer sind dies die Pflegedienstleiterin und drei Wohnbereichsleitungen.

Der Geschäftsführer stellte die These auf, dass es in der Umgebung keine gut qualifizierte Altenpflegefachkraft auf der Suche nach Arbeit gäbe. Der Fachkräfteengpass habe die dortige Altenpflegeszene erreicht. Um dieser Entwicklung zu begegnen, setzt er auf die Berufsausbildung. So ermöglichte er Mitarbeitenden in einem für eine Berufsausbildung untypischen Alter eine Ausbildung, wenn sie sich bei der Arbeit bewährt haben. Aktuell ist die älteste Auszubildende 45 Jahre alt.

Gleichzeitig sind Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf vorgesehen, womit zeitgleich sowohl dem Fachkräfteengpass begegnet wird als auch ein Beitrag zum Attraktivitätsgewinn des Berufsstandes geleistet werden kann. Zurzeit wird die Möglichkeit geprüft, ob trägerübergreifend Kinderbetreuungsplätze für Eltern, die im Schichtdienst tätig sind, angeboten werden können. Der Geschäftsführer betont, dass er in der von Frauen dominierten Altenpflegebranche den Fokus vielmehr auf die Gender-Förderung legt. Dies spiegelt sich auch in der Zusammensetzung der Teams wieder. Nach Möglichkeit sind in den Teams die Geschlechter und auch jedes Alter vertreten. In beiden Unternehmen beobachtet er eine große Akzeptanz der erfahrenen Mitarbeitenden. Die Altenpflege sei zweifelsohne eine körperlich anstrengende Tätigkeit, es könne aber nicht davon ausgegangen werden, dass dieser Tätigkeit per se ab einem bestimmten Alter nicht mehr nachgegangen werden könne.

Mittel- und langfristige Unternehmensziele, die der Geschäftsführer für beide Betriebe verfolgt, sind die Erhöhung der allgemeinen Qualität der Einrichtung, besonders die der Pflegeleistungen und des Services – den erschwerten Arbeitsbedingungen und dem steigenden Kostendruck zum Trotz. Neben der Instandhaltung des Anwesens und der Gebäude ist dies über die Qualifikationen der Mitarbeitenden zu steuern. Seiner Aussage nach gehe es in Zukunft vor allem darum, motivierte Mitarbeitende zu halten und gut qualifiziertes Personal einzustellen.

Von der Projektteilnahme erhoffte er sich eine Schulung des Kompetenzbewusstseins der Mitarbeiterinnen und deren Anleitung zur Selbstreflexion, zu einem verantwortungsvollen Umgang mit sich selbst und dem Erkennen der eigenen Grenzen. Mit der persönlichen Stärkung sollten im Idealfall auch der Mut und die Bereitschaft wachsen, an einer Qualifizierung teilzunehmen.

VORGEHENSWEISE UND VERLAUF

Im Projektzeitraum haben in beiden Betrieben insgesamt elf Treffen mit verschiedenen Akteurinnen und Akteuren stattgefunden. Neben dem Geschäftsführer als Inhaber beider Unternehmen waren auch seine Assistentin und weitere neun erfahrene Mitarbeiterinnen in das Projekt involviert.

Beginnend mit einer ersten Ansprache der beiden Unternehmen im Rahmen einer Kaltakquise wurde beim nächsten Treffen bereits die Projektteilnahme bestätigt und das weitere Procedere besprochen. In den folgenden Wochen ist der FrauenPotenzial-Check mit den leitfadengestützten Interviews durchgeführt worden. Während dieser Treffen ist zudem das Personal-Erfassungstool (PET) auf die Gegebenheiten der Betriebe angepasst und damit die Datenerhebung vorbereitet worden. Zudem hat eine ausführliche Besichtigung der Unternehmen stattgefunden.

Im Sommer 2012 hat nach der Beendigung der Interviews die erste Projektvorstellung vor den erfahrenen Mitarbeiterinnen beider Unternehmen stattgefunden. Die Mitarbeiterinnen sind mit einem persönlichen Anschreiben zu dem Termin eingeladen worden, die Teilnahme erfolgte auf freiwilliger Basis. Zusätzlich wies ein Plakat in der Umkleidekabine auf das Treffen hin. Die Resonanz war leider dennoch gering. Sechs Frauen sind der Einladung gefolgt und haben sich eine Stunde Zeit genommen, um „female PROFESSIONALS“ kennenzulernen. Diese Mitarbeiterinnen haben sich durch das Projekt sehr angesprochen gefühlt und legten großes Engagement an den Tag um Kolleginnen, die der Einladung nicht gefolgt waren, von der Teilnahme am Projekt zu überzeugen. Vier weitere Mitarbeiterinnen, die nicht bei der Projektvorstellung waren, konnten von den Kolleginnen akquiriert werden. Aufgrund von Urlaub und Krankheit haben von den neun angemeldeten schlussendlich sechs Mitarbeiterinnen am Workshop teilgenommen.

Der Workshop hat an zwei Tagen mit einer Dauer von jeweils 6 Stunden stattgefunden. Anhand der eigenen Lerngeschichte der Frauen wurde der Begriff Kompetenz erörtert und die verschiedenen Kompetenzarten und Formen des Kompetenzerwerbs gemeinsam erarbeitet.

In einem Dreischritt (eigene Biografie, aktuelle Tätigkeit und persönliche Stärken) erarbeiteten die Teilnehmerinnen ihre eigenen Kompetenzen, die sie mit Ereignissen, die sie erfolgreich bewältigt haben, belegen konnten. Die vorangegangenen Schritte zusammenfassend erstellten die Teilnehmerinnen ihre eigene Kompetenzbilanz. Davon ausgehend wurden Ziele formuliert und diese in den Alltag transferiert. Im Rahmen von Einzelgesprächen im Anschluss an den Workshop wurden in Abhängigkeit von der individuellen Zielsetzung und der strategischen Ausrichtung des Unternehmens Weiterbildungsempfehlungen formuliert.

„An dem Workshop hat mir besonders gut die Kombination gefallen: Einerseits die Auseinandersetzung mit den eigenen Potenzialen und andererseits die Möglichkeit über die eigenen Ziele im Berufsleben nachzudenken. Und obendrein hat es dann auch noch Spaß gemacht!“

„Das Seminar war auf beruflicher und sogar auch auf privater Ebene eine Bereicherung für mich, ich habe viel Neues über mich erfahren und längst Vergessenes wieder aktiviert. Ich habe einige Denkanstöße bekommen, die ich jetzt mit nach Hause nehme.“

Stimmen von Teilnehmerinnen
zum Workshop „FrauenKomPass“

Zwei Teilnehmerinnen des Workshops werden im Folgenden kurz vorgestellt. Frau B. arbeitet sowohl im Betrieb A in der Gebäudereinigung als auch im Betrieb B in der Begleitung der Betreuungsassistenz. Sie ist privat sehr eingespannt und hat bisher von der Ausbildung zur Betreuungsassistentin nach § 87 b, die sich der Geschäftsführer wünschen würde, Abstand genommen. Im Rahmen des Workshops hat Frau B. die Gelegenheit genutzt, sich mit ihren Kompetenzen auseinander zu setzen und ihren Blick darauf zu schärfen. Sie hat sich mit den bereits ausgebildeten Betreuungsassistentinnen ausgetauscht, weitere Informationen eingeholt und schlussendlich den Mut gefasst, die Weiterbildung anzugehen. Mittlerweile ist mit dem Geschäftsführer eine Lösung gefunden worden, wie Frau B. in Teilzeit an der Weiterbildung teilnehmen kann, ohne privat in die Bredouille zu geraten.

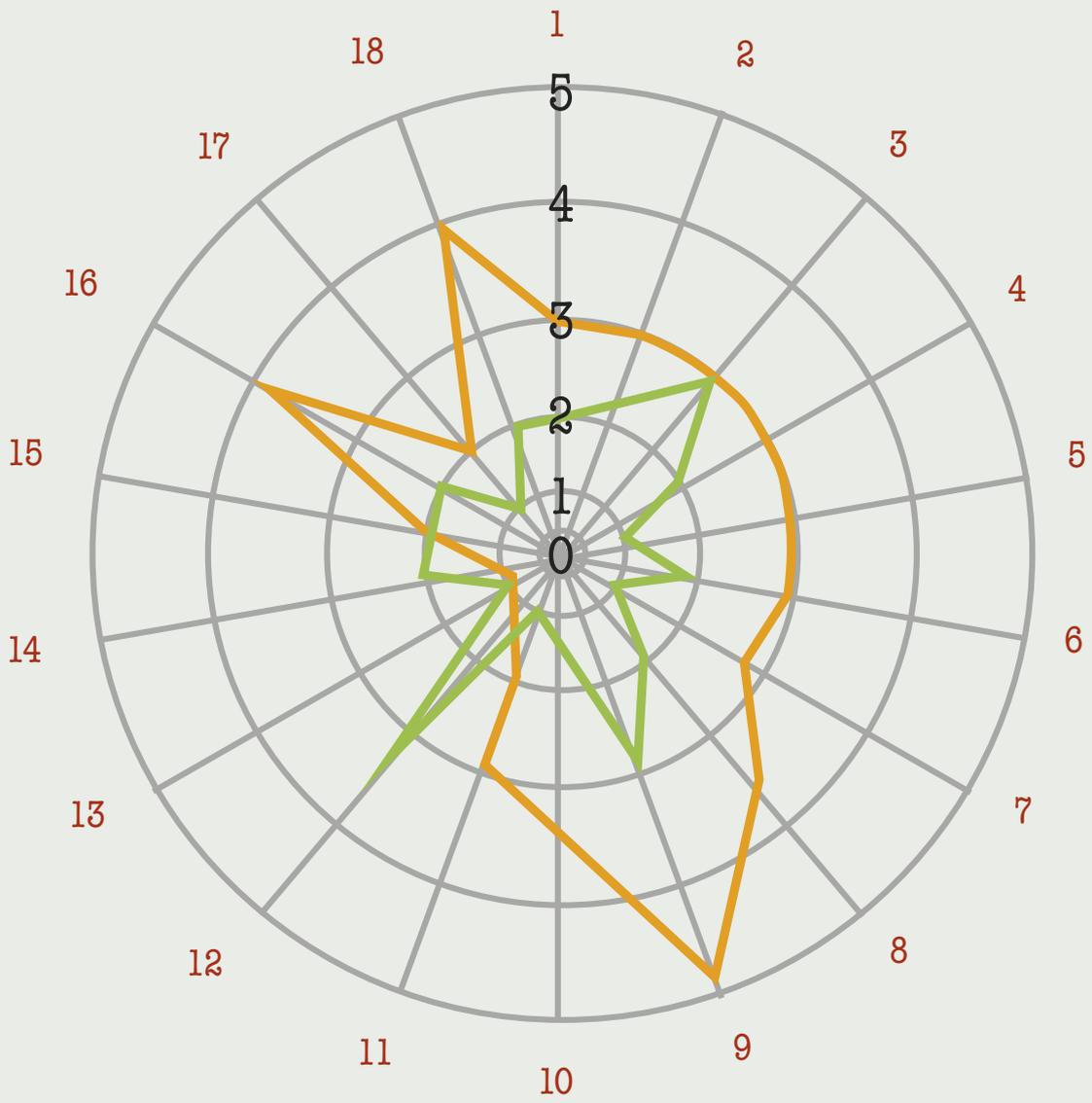
Frau Ü. ist eine sehr gut ausgebildete Fachkraft im Betrieb A im Bereich der Hauswirtschaft und die Expertin für das Ernährungsmanagement sowie Praxisanleiterin. Ihr ist daran gelegen, ihre Stunden aufzustocken und ihr Arbeitsfeld zu erweitern. Bislang mangelte es ihr aber an Ideen und Vorschlägen und sie spielte mit dem Gedanken, sich ein fachfremdes Arbeitsfeld zu erschließen. Im Rahmen des Workshops hat sich Frau Ü. ihre eigenen, weitreichenden Kompetenzen vergegenwärtigt und festgestellt, dass ihr Fachwissen auch in anderen Kontexten im Unternehmen gefragt sein könnte. Beispielsweise könnte sie ihre Rolle als Expertin für das Ernährungsmanagement intensiver ausfüllen und mehr mit der Pflege kooperieren und beratend tätig werden oder sie könnte den Bewohnerinnen und Bewohnern Koch-Aktionen anbieten. Langfristig kann sich Frau Ü. vorstellen, ihre Kenntnisse im Bereich der Praxisanleitung auszubauen und im Prüfungsausschuss tätig zu werden.

ERGEBNISSE UND FAZIT

Die Teilnehmerinnen waren sehr zufrieden mit dem Workshop. Obwohl beobachtet werden konnte, dass im Allgemeinen die Mitarbeiterinnen aus der Pflegebranche dem Inhalt des Workshops besonders aufgeschlossen gegenüber sind, erscheint im ersten Moment die Aufgabe schwierig, den Fokus auf die eigene Person zu richten. Im Feedback-Gespräch wurde genau dies aber als sehr gewinnbringend beschrieben. Die Biografiearbeit bildete das Fundament, um die weiteren Schritte in Richtung Zukunftsgestaltung gehen zu können. Die Teilnehmerinnen haben für ihre berufliche sowie private Zukunft Visionen und Zielvorstellungen entwickeln können. Durch die kleinschrittige Heranführung sei es möglich, die gesetzten Ziele auch tatsächlich in den Alltag zu transferieren, so das Feedback einer Mitarbeiterin.

Der Geschäftsführer zeigte sich zufrieden mit der Umsetzung des Projekts. Viele seiner Vorstellungen und Hoffnungen, die er an die Teilnahme geknüpft hatte, konnten umgesetzt werden. Er berichtet von der Beobachtung, dass die Mitarbeiterinnen gestärkt aus dem Workshop wieder in den Arbeitsalltag zurückgekehrt seien. Dieses machte sich beispielsweise daran bemerkbar, dass sie mehr Unterstützung einforderten und demnach die eigenen Grenzen besser wahrnehmen, für ihre Meinung eintreten und sich offenkundig positionieren könnten. Bei einigen Teilnehmerinnen hat es dazu geführt, dass sie aktuell bereits ihr Weiterbildungsvorhaben umsetzten, bei anderen sind Ideen entwickelt worden, in welche Richtung es zukünftig gehen könnte.

Er selber habe durch das Projekt einige Anregungen erhalten, was im Bereich der Personalentwicklung noch ergänzt werden könnte. So könnte der Erfolg von Weiterbildungen nachhaltiger kontrolliert werden oder aber die Jahresgespräche an Regelmäßigkeit zunehmen.



Spinnendiagramm

GESAMTFAZIT

DER ARBEIT IM PROJEKT FEMALE PROFESSIONALS

BARBARA MENKE
VICTORIA SCHNIER

Nach drei Jahren Praxiserfahrung und Arbeit in über 115 kleinen und mittleren Unternehmen ist es möglich, einige zentrale Ergebnisse und Erkenntnisse aus dem Projekt female PROFESSIONALS zu formulieren.

Es ist festzustellen, dass sich die Ausgangsthese des Vorhabens bewahrheitet hat: ältere Beschäftigte, insbesondere Frauen ab ca. 50 Jahren standen bislang nicht im Mittelpunkt der mittel- und langfristigen Personalentwicklungsstrategien in Betrieben und Unternehmen. Es konnte jedoch durch die Projektaktivitäten eine Sensibilisierung der für Personal Verantwortlichen sowie der Unternehmerinnen und Unternehmer gelingen. Gleichzeitig erfolgte eine Motivation, die Zielgruppe stärker in den Blick zu nehmen und auch bei Weiterbildung und Qualifizierung zu berücksichtigen. Aus allen Rückmeldungen wird deutlich, dass sich dadurch der Blick und das Bewusstsein für die spezifischen Erfahrungen und Potenziale, die Frauen ab ca. 50 Jahre einbringen, öffneten.

Es hat sich darüber hinaus gezeigt, dass die im Rahmen des Projekts entwickelten Kompetenzerfassungsinstrumente FrauenPotentialCheck und FrauenKomPass hilfreich für die Umsetzung dieser Erfahrungen in konkrete Handlungsschritte waren. Diese differenzierten und gleichzeitig modular einsetzbaren Instrumente ermöglichten zum einen einen objektivierbaren Blick auf die Potenziale der Zielgruppe und zum anderen auf die Personal- und Qualifikationsbedarfe im Betrieb. Mithilfe der Erhebung und Auswertung durch den FrauenPotentialCheck und den FrauenKomPass konnten passgenaue Personalentwicklungs- und Weiterbildungskonzepte für die beteiligten Mitarbeiterinnen erarbeitet werden. In der Praxis hat sich gezeigt, dass es für die Frauen unterstützend war, orientiert an Reflexions- und Leitfragen des FrauenKomPass, die eigene berufliche und private Situation in den Blick zu nehmen und daraus Perspektiven zu entwickeln. In gleicher Weise war der FrauenPotentialCheck ein hilfreiches Instrument für Unternehmen, die Zielgruppe der Mitarbeiterinnen ab ca. 50 Jahren in die mittelfristige Personalentwicklung aufzunehmen.

Inhaltlich kann festgehalten werden, dass bei den Frauen zahlreiche Stärken vorhanden sind, die sie gerne in das Unternehmen einbringen möchten. In welcher Art und Weise die Frauen dies tun wollten, war erwartungsgemäß sehr differenziert. Ein Ergebnis ist, dass sie eine hohe Sensibilität und ein großes Bewusstsein dafür haben, dass Weiterbildung notwendig ist, um die eigene Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten. Diese Weiterbildungsbereit-

schaft war bei den meisten Frauen vorhanden. Gleichzeitig ist deutlich geworden, dass die erwerbstätigen Frauen in dieser Lebensphase sehr stark reflektierten, wie sie ihre privaten Herausforderungen, wie beispielsweise die Pflege von Angehörigen, und ihre berufliche Entwicklung miteinander vereinbaren konnten. Diese strukturellen Probleme der Arbeitswelt lassen sich sicherlich nicht durch punktuelle Modellvorhaben lösen.

Ebenso ist eine unserer wichtigen Erfahrungen, dass es bei den Frauen eine hohe Bereitschaft gab, auch die letzte Erwerbsphase (10 bis 15 Jahre) aktiv zu gestalten und sich mit ihren Potenzialen in die Arbeitswelt einzubringen. Die Frage, ob und inwieweit die Bereitschaft besteht, in diesem Lebensabschnitt in eine Führungsposition zu gehen, muss nach unseren Erfahrungen vorsichtig beantwortet werden. Zum einen hat sich gezeigt, dass viele Frauen sich mit der Art ihrer Tätigkeit zufrieden gezeigt haben. Das Bewusstsein, aktiv zu werden, um die Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten, ist bei gleichzeitiger Verantwortung hierfür durch die Unternehmen, bei den beteiligten Frauen vorhanden. Es gab aber eine gewisse Zurückhaltung, die Lebensphase auch zu nutzen, um Berufsaufstiege zu planen und umzusetzen. Auch hier schlagen sicherlich strukturelle gesellschaftliche Probleme zurück. Zum anderen hat sich oftmals die Frage nach einer Führungsposition im Betrieb gar nicht ergeben, da entsprechende Vakanzen nicht vorhanden waren bzw. gerade in KMU wenige derartige Positionen verfügbar sind.

Insgesamt ist mit der Praxis und den über 400 Frauen, mit denen aktiv gearbeitet wurde, deutlich geworden, dass die Gruppe der Frauen ab ca. 50 Jahre ein interessantes, kompetentes Potenzial darstellt, das im Erwerbsleben aktiv ist. Spezifische Maßnahmen zur Weiterbildung, zur Gesunderhaltung und zur Vereinbarkeit mit weiteren Herausforderungen des Lebens müssen perspektivisch noch stärker Berücksichtigung finden. Da im Projekt female PROFESSIONALS Branchen übergreifend gearbeitet wurde, ist ebenfalls zu verzeichnen, dass es dringend notwendig ist, bezogen auf einzelne Branchen verschiedene Maßnahmen der allgemeinen und der beruflichen Bildung zu initiieren, um die Potenziale der dort arbeitenden Frauen zielgerichtet zu stärken.

Es bleibt festzuhalten: eine alternssensible Personalpolitik kann nicht früh genug beginnen. Dies bedeutet, dass im Grunde die vielen Herausforderungen des Lebenslaufs auch von Seiten der Unternehmen berücksichtigt werden müssen. Zu einer alternsensiblen Personalpolitik gehören zum Beispiel die kontinuierliche Weiterbildung **aller** Mitarbeitenden, ein organisiertes Wis-



sensmanagement, eine betriebliche Gesundheitsförderung und die Berücksichtigung individueller Bedürfnisse bezogen auf Arbeitszeiten und Arbeitsvolumen.

Betriebe können darüber hinaus auch dazu beitragen, dass negative Bilder, die gegenüber Älteren oder anderen Beschäftigtengruppen im Betrieb bestehen, abgebaut und Stereotype verhindert werden. Die positive Beeinflussung der Unternehmenskultur spielt hierbei eine große Rolle. Viele Betriebe sehen derzeit noch nicht die Notwendigkeit betrieblicher Bildung, besonders wenn es um die älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer geht, gerade sie aber gestalten die Zukunft der

Arbeit und Beschäftigung entscheidend mit. Die Herausforderungen des demografischen Wandels anzunehmen und ihnen konstruktiv zu begegnen ist eine große betriebliche (wie auch politische) Aufgabe. Mit „female PROFESSIONALS“ wurden die beteiligten Unternehmen auf ihrem Weg dahin unterstützt.

WISSENSBÖRSE:

INTERESSANTE LITERATUR ZUM THEMENGEBIET

ALTERNSSENSIBLE WEITERBILDUNG UND QUALIFIZIERUNG

- Abicht, Lothar (2007): Noch lange nicht Methusalem! – Warum es sich lohnt, ständig zu lernen. Bielefeld.
- Au, Cornelia/Sowarka, Doris (2011): Verlängerung der Lebensarbeitszeit. Anforderungen an betriebliche Maßnahmen. In: Informationsdienst Altersfragen. Jg. 38, Nr. 4, S. 21–24.
- Axhausen, Silke/Christ, Max/Röhrig, Rolf/Zemlin, Petra (2002): Ältere Arbeitnehmer – eine Herausforderung für die berufliche Weiterbildung. Bundesinstitut für Berufsbildung. Materialien zur beruflichen Bildung. Nr. 112. Bielefeld.
- Baron, Stefan (2011): Vertrauen in die eigene Weiterbildungsfähigkeit stärken! Wie Vorgesetzte ältere Beschäftigte fördern können. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis. Jg. 40, Nr. 1, Bonn, S. 48–52.
- Barkholdt, Corinna (Hrsg.) (2001): Qualifizierung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Bonn.
- Barkholdt, Corinna; Naegele, G. (2003): Altersübergreifendes Lernen – die betriebliche Perspektive, In: E. Gösken, M. Pfaff (Hrsg.): Lernen im Alter – Altern lernen. Oberhausen, S. 116–130.
- Bellmann, Lutz; Leber, Ute (2011): Betriebliche Weiterbildung Älterer als Strategie zur Sicherung des Fachkräftebedarfs. In: Sozialer Fortschritt. Jg. 60, Nr. 8, Berlin, S. 168–175.
- Bertelsmann Stiftung/Bundespräsidialamt (Hrsg.) (2009): Familie, Bildung, Vielfalt: den demographischen Wandel gestalten. Bielefeld.
- Bohlinger, Sandra (2011): Die Einstellung älterer Arbeitskräfte zu Arbeit und Weiterbildung. In: Berufsbildung. Jg. 65, Nr. 130, Paderborn, S. 12–14.
- Bucher, Hansjörg/Puhlmann, Angelika (2002): Demographische Entwicklung und mögliche Konsequenzen für die berufliche Bildung. Bielefeld.
- Bundesausschuss Politische Bildung (Hrsg.) (2008): Newsletter. Schwerpunktthema: Demografischer Wandel. Jg. 2008, Nr. 3, Berlin.
- Bund-Länder-Kommission (Hrsg.) (2001): Zukunft von Bildung und Arbeit, Perspektiven von Arbeitskräftebedarf bis 2015. Nr. 104, Bonn.
- Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (Hrsg.) (2008): DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung. Themenheft „Demografischer Wandel und Alter“. Jg. 2008, Nr. 3, Bonn.
- Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (Hrsg.) (2006): REPORT. Zeitschrift für Weiterbildungsforschung. Themenheft „Alter und Bildung“. Jg. 29, Nr. 3, Bonn.
- Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (Hrsg.) (2010): REPORT. Zeitschrift für Weiterbildungsforschung. Themenheft „Weiterbildung älterer Menschen im demografischen Wandel – Internationale Perspektiven und Lernwege“. Jg. 33, Nr. 3, Bonn.
- Gebrande, Johanna/Schmidt-Hertha, Bernhard/Tippelt, Rudolf (2012): Kompetenztheoretische Zugänge in der beruflichen Aus- und Weiterbildung mit Älteren. Eine internationale Herausforderung. In: ZEP-Zeitschrift für internationale Bildungsforschung und Entwicklungspädagogik. Jg. 35, Nr. 1, Münster, S. 24–29.
- Godde, Benjamin/Heidemeier, Heike/Staudinger, Ursula M. (Hrsg.) (2011): Den demografischen Wandel meistern: eine Frage der Passung. Ergebnisse des „demopass“ Projekts. Bielefeld.
- Hofmann, Heidemarie / Gottwald, Mario (2009): Weiterbildung und Gesundheitsförderung integrieren. Der Weg zur Demografie-Fitness Ihres Unternehmens. Bielefeld.
- Hönig, Walter/Stummer, Harald (2011): Weiterbildungsmotivation älterer Mitarbeiter in der Elektroindustrie. Eine explorative Studie. In: Arbeit. Jg. 20, Nr. 2, Dortmund, S. 127–145.
- Hübner, Werner/Kühl, Alexander/Putzing, Monika (2003): Kompetenzerhalt und Kompetenzentwicklung älterer Mitarbeiter in Unternehmen. Berlin.
- Husemann, Rolf (2002): Ältere Arbeitnehmer. Verlängerung der Lebensarbeitszeit und berufliche Weiterbildung. In: WSI-Mitteilungen. Jg. 2002, Nr. 1, Düsseldorf, S. 32–37.
- Initiative Neue Qualität der Arbeit (2005) (Hrsg.): Mehr Ältere in Beschäftigung. Wie Finnland auf den demographischen Wandel reagiert. Aus dem Abschlussbericht des Finnischen Nationalprogramms „Älter werdende Arbeitnehmer“. Bremerhaven.
- Kade, Sylvia (2004): Alternende Institutionen – Wissenstransfer im Generationenwechsel. Bad Heilbrunn.
- Kade, Sylvia (2007): Altern und Bildung. Eine Einführung. Bielefeld.
- Kohli, Martin/Künemund, Harald/Sommer, Carola (2001): Bildung im Alter – Bildung für das Alter. Eine Repräsentativuntersuchung über die Praxis der Altersbildung in Deutschland. Berlin.
- Länge, Theo W./Menke, Barbara (Hrsg.) (2007): Generation 40plus. Demografischer Wandel und Anforderungen an die Arbeitswelt. Bielefeld.
- Loebe, Herbert/Severing, Eckart (Hrsg.) (2005): Wettbewerbsfähig mit alternden Belegschaften. Betriebliche Bildung und Beschäftigung im Zeichen des demografischen Wandels. Bielefeld.
- Loebe, Herbert/Severing, Eckart (Hrsg.) (2007): Demografischer Wandel und Weiterbildung. Strategien einer alterssensiblen Personalpolitik. Bielefeld.
- Loebe, Herbert/Severing, Eckart (Hrsg.) (2010): Kompetenzpässe in der betrieblichen Praxis. Mitarbeiterkompetenzen mit Kompetenzpässen sichtbar machen. Bielefeld.
- Patzwald, Katja/Staudinger, Ursula M. (2009): Lebenslanges Lernen und strategisches Personalmanagement. In: Wirtschaft und Berufserziehung. Jg. 61, Nr. 5, Augsburg, S. 13–18.
- Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales und Frauen (Hrsg.) (2001): Lebenslanges Lernen. Expertisen zu lebenslangem Lernen – Lebensarbeitszeiten – Lebensweiterbildungskonten. Berlin.
- Schettgen, Peter (2011): Ältere Mitarbeiter besser weiterbilden. Tipps der Wissenschaft. In: Wirtschaft + Weiterbildung. Jg. 2011, Nr. 4, Freiburg, S. 56–57.
- Schröder, Helmut/Gilberg, Reiner (2005): Weiterbildung Älterer im Demographischen Wandel. Empirische Bestandsaufnahme und Prognose. Bielefeld.

Seyfried, Brigitte (Hrsg.) (2011): *Ältere Beschäftigte: Zu jung, um alt zu sein : Konzepte – Forschungsergebnisse – Instrumente*. Bielefeld.

Sporket, Mirko (2011): *Organisationen im demographischen Wandel. Alternsmanagement in der betrieblichen Praxis*. Wiesbaden.

Stein, Margit/Stummbaum, Martin (2011): *Beschäftigungssituation und Beschäftigungsförderung. Ältere Arbeitnehmer/-innen in Deutschland*. In: *Wirtschaft und Berufserziehung*. Nr. 63, Jg. 11, Augsburg, S. 11–17.

Zimmermann, Hildegard (2009): *Weiterbildung im späteren Erwerbsleben*. Bielefeld.

Zwick, Thomas (2012): *Effektivität der Weiterbildung aus Sicht älterer Beschäftigter. Berufsbildung*. In: *Wissenschaft und Praxis*. Jg. 41, Nr. 1, Landsberg, S. 15–18.

DEMOGRAFISCHER WANDEL UND PERSONALENTWICKLUNG

- Althaus, Ulrich (2011): *Zentrale Aufgaben des Personalmanagements im nächsten Jahrzehnt*. In: *Wirtschaft und Berufserziehung*. Jg. 63, Nr. 8/9, Augsburg, S. 24–28.
- Badura, Bernhard/Schellschmidt, Henner/Vetter, Christian (Hrsg.) (2003): *Demographischer Wandel: Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft*. Berlin, Heidelberg, New York.
- Behrend, Christoph (2001): *Demografischer Wandel und die Folgen. Neue Chancen für ältere Arbeitnehmer*. In: *Zeitschrift für Personalforschung*. Jg. 2002, Nr. 6, Mering, S. 34–39.
- Benz, Maike (2010): *Personalmanagement in Zeiten des Demographischen Wandels. Zukünftige Herausforderungen für groß- und mittelständische Unternehmen mit Fokus auf die Zielgruppe der älteren Arbeitnehmer*. Bonn.
- Bertelsmann Stiftung/Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.) (2008): *Demographiebewusstes Personalmanagement. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis*. Gütersloh.
- Boege, Katrin/Gallenberger, Wolfgang/Wolters, Jürgen (2005): *Szenarien zum demographischen Wandel im Betrieb. IGA-Report 9*. Essen.
- Bosch, Gerhard/Hansen, Katrin/Heise, Arne/Herrmann, Thomas/Howaldt, Jürgen/Jacobsen, Heike/Kotthoff, Hermann/Minssen, Heiner/Neuendorff, Hartmut/Paul-Kohlhoff, Angela/Udris, Ivars (Hrsg.) (2005): *Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik. Themenheft „Demografischer Wandel und Arbeit“*. Jg. 2005, Nr. 4, Stuttgart.
- Brahm, Taiga/Seufert, Sabine (2008): *Demographischer Wandel als Herausforderung für Personalentwicklung und Bildungsmanagement in Unternehmen. Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans einfach anders...* St. Gallen.
- Brandenburg, Uwe/Domschke, Jörg-Peter (2007): *Die Zukunft sieht alt aus. Herausforderungen des demografischen Wandels für das Personalmanagement*. Wiesbaden.
- Braun, Marcel (2007): *Demographischer Wandel auf Personalebene*. Saarbrücken.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) (2013): *Fortschrittsreport „Altersgerechte Arbeitswelt“*. Ausgabe 2: „Altersgerechte Arbeitsgestaltung“. Berlin.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2005): *Demografischer Wandel – (k)ein Problem! Werkzeuge für betriebliche Personalarbeit*. Berlin.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2001): *Dritter Bericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland*. Berlin.
- Busch, R. (Hrsg.) (2004): *Alternsmanagement im Betrieb. Ältere Arbeitnehmer – zwischen Frühverrentung und Verlängerung der Lebensarbeitszeit*. München, Mering.
- Chranach, Mario v./Schneider, Hans-Dieter/Ulrich, Eberhard/Winkler, Ruedi (Hrsg.) (2004): *Ältere Menschen im Unternehmen. Chancen, Risiken, Modelle*. Bern.
- Da-Cruz, Patrick/Holz, Melanie (Hrsg.) (2007): *Demografischer Wandel in Unternehmen. Herausforderung für die strategische Personalplanung*. Wiesbaden.
- Deller, Jürgen/Diederichs, Yvonne/Hausmann, Esther/Kern, Stefanie (2008): *Personalmanagement im demografischen Wandel. Ein Handbuch für den Veränderungsprozess*. Berlin.
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hrsg.) (2012): *Personalentwicklung bei längerer Lebensarbeitszeit. Ältere Mitarbeiter von heute und morgen entwickeln*. Bielefeld.
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hrsg.) (2004): *Personalentwicklung für ältere Mitarbeiter*. Bielefeld.
- Flato, Ehrhard/Reinbold-Scheible, Silke (2008): *Zukunftsweisendes Personalmanagement: Herausforderung demografischer Wandel: Fachkräfte gewinnen, Talente halten und Erfahrungen nutzen*. Landsberg.
- Fölsch, Thomas (2010): *Kompetenzentwicklung und Demografie*. Kassel.
- Frerichs, Frerich/Naegele, Gerhard (2004): *Ältere Arbeitnehmer*. In: Gaugler, Eduard/Oechsler, Walter A./Weber, Wolfgang (Hrsg.). *Handwörterbuch des Personalwesens*. Stuttgart, S. 85–93.
- Frerichs, Frerich (2011): *Demografischer Wandel und Arbeitsmarktpolitik für ältere Arbeitnehmer/innen. Das Vereinigte Königreich, Japan und Deutschland im Wohlfahrtsstaatsvergleich*. Berlin, Münster, Zürich, London.
- Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.) (2009): *Fachkräftemangel in KMU – Ausmaß, Ursachen und Gegenstrategien*. Bonn.
- Godde, Benjamin/Heidemeier, Heike/Staudinger, Ursula M. (Hrsg.) (2011): *Den demografischen Wandel meistern: Eine Frage der Passung. Ergebnisse des „demopass“ Projekts*. Bielefeld.
- Graf, Anita/Mücke, Anja/Schilling, Axel/Zölch, Martina (Hrsg.) (2009): *Fit für den demografischen Wandel? Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis*. Bern, Stuttgart, Wien.
- Hessischer Landtag (2008): *Älter – Weniger – Bunter. Bericht der Enquetekommission „Demographischer Wandel – Herausforderung an die Landespolitik“ des Hessischen Landtags*. Berlin.

Ingenfeld, Marcus/Rohwedder, Annegret/Schmidt, Sophie/Sczesny, Cordula (2006): *Alternsgerechte Arbeitszeitgestaltung. Maßnahmen, Erfahrungen und Handlungserfordernisse zur Bewältigung des demografischen Wandels.* Dortmund.

Klauk, Bruno (Hrsg.) (2008): *Alternde Belegschaften – der demografische Wandel als Herausforderung für Unternehmen.* München.

Kotzsch, Simone (2009): *Demografischer Wandel in Sachsen: Personalpolitische Maßnahmen sächsischer Unternehmen zur Bewältigung der daraus resultierenden Anforderungen.* Saarbrücken.

Lukas, Julia (2012): *Personalpolitische Handlungsalternativen mit älteren Arbeitnehmern in Unternehmen vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung in Deutschland. Eine theoretische Analyse und praktische Implementierung an einem konkreten Praxisbeispiel.* Wiesbaden.

Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung (Hrsg.) (2007): *Vom Defizit zum Kompetenzmodell – Stärken älterer Arbeitnehmer erkennen und fördern.* Dokumentation der Tagung 18. und 19. April 2007, Gustav-Heinemann-Haus, Bonn. Köln.

Menke, Barbara / Schnier, Victoria (2012): *Förderung der Weiterbildung von älteren Arbeitnehmerinnen in KMU. Das Projekt „female PROFESSIONALS. Frauenpotenziale in Betrieben nutzen!“* In: *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis.* Jg. 2012, Nr. 1, Bonn, S. 35-36.

Morschhäuser, Martina (2006): *Reife Leistung. Personal- und Qualifizierungspolitik für die künftige Altersstruktur.* Berlin.

Mühlenhoff, Herbert (2003): *Personalentwicklung ab 45: Halbzeitanalyse gegen Stagnation.* In: *Personal.* Jg. 55, Nr. 4, Freiburg, S.40–42.

Peter, Kai (2008): *Demografie als Risikofaktor und Zentralaufgabe zukünftigen Personalmanagements.* München.

Prezewowsky, Michel (2007): *Demografischer Wandel und Personalmanagement. Herausforderungen und Handlungsalternativen vor dem Hintergrund der Bevölkerungsentwicklung.* Wiesbaden.

Richter, Götz (Hrsg.) (2009): *Generationen gemeinsam im Betrieb – individuelle Flexibilität durch anspruchsvolle Regulierungen.* Bielefeld.

Schnier, Victoria (2011): *Eine besondere Herausforderung. Den demografischen Wandel gestalten.* In: *der betriebsrat,* Nr. 9.

Schrabe, Stefanie (2007): *Demografischer Wandel und Innovationsfähigkeit von Unternehmen. Auswirkungen der Altersstruktur der Belegschaft und des demografischen Wandels auf die Innovationsfähigkeit von Unternehmen.* Saarbrücken.

Strotmann, Inga (2006): *Ältere Arbeitnehmer und der demographische Wandel. Aktuelle Situation älterer Beschäftigter und Integrationsmodelle für die Zukunft.* Saarbrücken.

Timmer, Benjamin (2007): *Demografischer Wandel und Personalpolitik.* Bremen.

Veen, Stephan (2008): *Demographischer Wandel, alternde Belegschaften und Betriebsproduktivität.* München.

Ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (Hrsg.) (2005): *Alternsgerechtes Arbeiten – Demografischen Wandel gestalten.* Tagungsdokumentation. Berlin.

Winkels, Rico S. (2007): *Demografischer Wandel: Herausforderungen und Chancen für Personalentwicklung und Betriebliche Weiterbildung.* Münster.

GESCHLECHTERSENSIBLE ASPEKTE DES DEMOGRAFISCHEN WANDELS

Allmendinger, Jutta/Ebner, Christian (2005): *Demografischer Wandel. Chancengleichheit für Frauen auf dem Arbeitsmarkt – was ist zu tun?* In: *Hessen, Sozialministerium (Hrsg.): Demografischer Wandel – Herausforderung und Chance für den Arbeitsmarkt. ESF Kongress Hessen 2005.* Wiesbaden.

Auth, Diana (2005): *Die alternde Gesellschaft. Bessere Arbeitsmarktperspektiven für Frauen?* In: *Breit, Gottfried (Hrsg.): Die alternde Gesellschaft. Eine Einführung.* Schwalbach/Taunus, S. 53–72.

Backes, Gertrud M./Pasero, Ursula/Schroeter, Klaus R. (2007): *Altern in Gesellschaft. Ageing-Diversity-Inclusion.* Wiesbaden.

Becker, Ruth/Kortendiek, Beate (Hrsg.) (2010): *Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie.* Wiesbaden.

Berger, Peter A./Kahlert, Heike (Hrsg.) (2007): *Der demographische Wandel. Chancen für die Neuordnung der Geschlechterverhältnisse.* Frankfurt/Main.

Blätzel-Mink, Birgit / Kramer, Caroline (Hrsg.) (2009): *Doing aging. Weibliche Perspektiven des Älterwerdens.* Baden-Baden.

Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.) (2004): *Frauen & Gender Politik in der internationalen Arbeit der Friedrich-Ebert-Stiftung. Arbeitsberichte 2004.* Bergheim.

Goldmann, Monika/Mütherich, Birgit/Stackelbeck, Martina/Tech, Daniel (Hrsg.) (2003): *Projektdokumentation. Gender Mainstreaming und Demographischer Wandel.* Dortmund.

Kay, Rosemarie (2007): *Demographischer Wandel: ein Hebel zur Durchsetzung von Chancengleichheit von Frauen und Männern in Unternehmen?* In: *Fiedler, Angela/Maier, Friederike (Hrsg.): Gender Matters. Feministische Analysen zur Wirtschafts- und Sozialpolitik.* Berlin.

RKW-Arbeitskreis „Gesundheit und Betrieb“ (2005): *Älter werden im Betrieb. Dokumentation der Fachtagungen „Älter werden im Betrieb“ und „Gender Mainstreaming im Arbeits- und Gesundheitsschutz“.* Eschborn.

Roloff, Juliane (2007): *Das Alter ist weiblich – Geschlechteraspekte des demografischen Wandels in Deutschland.* In: *Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.): Demografischer Wandel. Die Stadt, die Frauen und die Zukunft.* Düsseldorf, S. 51–64.

Überparteiliche Fraueninitiative Berlin – Stadt der Frauen e.V. (Hrsg.) (2007): *Demographischer Wandel und Gender – ein blinder Fleck? Berliner Anforderungen an Politik und Wissenschaft – für eine geschlechtergerechte Gestaltung des demografischen Wandels.* Berlin.

BETEILIGTE EINRICHTUNGEN

ARBEIT UND LEBEN BREMEN E.V.



„Mit dem Projekt female PROFESSIONALS ist es uns gelungen, die wichtigen gesellschaftlichen Themen ‘demographischer Wandel’ ältere Belegschaften und Frauenförderung

der Altersgruppe 50+’ aufzugreifen. In Bremen konnten wir besonders Pflegebetriebe bei der Altersstrukturanalyse in ihren Betrieben sowie Frauen der Altersgruppe 50+ in diesen Betrieben unterstützen. Damit konnten wir unsere Schwerpunkte demographischer Wandel und Frauenförderung ausbauen und uns gleichzeitig in der Stadt und im Land Bremen gemeinsam mit unseren Unterstützern (Deutscher Gewerkschaftsbund Region Bremen-Elbe-Weser, Bremische Zentralstelle für die Verwirklichung der Gleichberechtigung der Frau, Handels- und Handwerkskammer Bremen und Senator für Wirtschaft, Arbeit und Häfen, Abt. Arbeit) besser vernetzen und verankern. Dafür möchte ich an dieser Stelle allen Beteiligten herzlich danken.“

Brigitte Brück, Geschäftsführerin Arbeit und Leben Bremen e.V.

Die Bildungsvereinigung Arbeit und Leben Bremen e.V. ist eine Einrichtung der politischen Jugend- und Erwachsenenbildung, getragen vom Deutschen Gewerkschaftsbund Region Bremen-Elbe-Weser und der bremischen Senatorin für Bildung und Wissenschaft. Ziel der Bildungsarbeit ist es, die Stellung von abhängig Beschäftigten in der Gesellschaft zu verbessern. Dazu kooperiert Arbeit und Leben Bremen mit dem DGB, seinen Mitgliedsgegewerkschaften, mit Arbeitnehmerinnen- bzw. Arbeitnehmervertretungen aus Betrieben und Verwaltungen sowie mit kommunalen, regionalen, nationalen und europäischen Kooperationspartnerinnen und -partnern. Arbeit und Leben unterstützt lokale Akteurinnen und Akteure sowie Projekte, insbesondere in den Bereichen Antidiskriminierung, Migration und demografischer Wandel und fördert die Vernetzung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern sowie sozialen Bewegungen.

ARBEIT UND LEBEN MECKLENBURG-VORPOMMERN E.V.



„Zwei Punkte waren uns bei dem Projekt female PROFESSIONALS besonders wichtig: Frauen, die die Erziehungsphase

schon eine Weile hinter sich haben und sich schon lange keine

Gedanken mehr über ihr berufliches Fortkommen gemacht haben dabei zu unterstützen, ihre Potenziale und Kompetenzen ‘neu’ zu erkennen, um auf dieser Basis Weiterbildungsmöglichkeiten aufzuzeigen, die zur dauerhaften Beschäftigungsfähigkeit beitragen können. Diesen Prozess in Abstimmung und Kooperation mit den KMU durchführen zu können, da ohne deren Aufgeschlossenheit für das Thema dieser Prozess nicht möglich gewesen wäre. Sehr hilfreich waren hierbei die im Rahmen des Projekts female PROFESSIONALS entwickelten Instrumente. Gerne möchte ich die Gelegenheit nutzen, um mich bei der Projektleitung und den KMU zu bedanken, die wesentlich zum Gelingen des Projekts beigetragen haben.“

Heike Deul, Geschäftsführerin ARBEIT UND LEBEN Mecklenburg-Vorpommern e.V.

Arbeit und Leben Mecklenburg-Vorpommern bietet als gemeinsame Landesorganisation des Deutschen Gewerkschaftsbundes und des Volkshochschulverbandes eine Vielzahl von politischen, kulturellen, ökologischen und sozialen Veranstaltungen und Seminaren an. Mit den Bildungsangeboten sollen Möglichkeiten geschaffen werden, Menschen Wissen zu vermitteln, deren Urteilsbildung zu fördern und zu gesellschaftlicher Mitwirkung anzuregen. Als gesellschaftspolitisch unabhängige Einrichtung bringt Arbeit und Leben Mecklenburg-Vorpommern Themen wie soziale Chancengleichheit, Nachhaltigkeit, Partizipation, Geschlechtergerechtigkeit, Solidarität und Toleranz in den Prozess des lebenslangen Lernens ein.

ARBEIT UND LEBEN DGB/VHS NW E.V.



„Gender Mainstreaming und Frauenförderung sind seit vielen Jahren wichtige Schwerpunkte unserer Bildungsangebote. Mit female PROFESSIONALS gehen wir aber

einen Schritt weiter. Die Förderung von Frauen direkt in Betrieben hat eine neue Qualität in unserer Arbeit. Wir waren zunächst gespannt, ob dies gelingt, denn wir haben bisher in erster Linie mit Interessenvertretungen und weniger mit Unternehmen direkt zusammengearbeitet. Wir konnten nicht nur eine Vielzahl von Unternehmen beraten, sondern das Projekt auch betrieblich umsetzen. In den nächsten Jahren dürfte die Frage, wie erfahrene Mitarbeiterinnen in den Betrieben gehalten und gefördert werden können, noch weiter an Bedeutung zunehmen. Mit female PROFESSIONALS haben wir einen Ansatz entwickelt, der eine

gute Basis auch für die Herausforderungen des demographischen Wandels und des prognostizierten Fachkräftemangels sein kann.“
Günter Schneider, Geschäftsführer Arbeit und Leben DGB/VHS NW e.V.

Arbeit und Leben Nordrhein-Westfalen ist die Weiterbildungseinrichtung des Deutschen Gewerkschaftsbundes und der Volkshochschulen in Nordrhein-Westfalen und arbeitet zu Fragen der sozialen und politischen Bildung. Bei der Wissensvermittlung wird besonderer Wert auf Fairness, Gleichberechtigung und die Interessen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern gelegt. Diese sollen insbesondere, ausgehend von ihrer individuellen und gesellschaftlichen Situation, zur Mitverantwortung, Selbstverwaltung und Mitbestimmung befähigt werden. Ein Arbeitsschwerpunkt liegt auf der Realisierung von Geschlechterdemokratie, die der Mitwirkung und Mitgestaltung engagierter Frauen bedarf. In diesem Bereich bietet Arbeit und Leben NRW spezielle Seminare und Tagungen für Betriebsrätinnen und Gleichstellungsbeauftragte sowie Bildungsurlaube an, führt Projekte durch und hat das Gender-Thema im Qualitätsmanagement fest verankert.

ARBEIT & LEBEN GGMBH RHEINLAND-PFALZ



„female PROFESSIONALS lag mir sehr am Herzen, weil es sich als großes, bundesweit angelegtes Projekt sowohl inhaltlich als auch in der Vorbereitung sehr intensiv und kompetent mit der Thematik der Förderung von Potenzialen und Kompetenzen von älteren

Mitarbeiterinnen befasst hat. Denn die Erfahrung zeigt, dass Gender Mainstreaming bzw. frauenspezifische Themen nach wie vor in Unternehmen nur schwer einzubringen sind, was natürlich auch daran liegt, dass Betriebe oftmals sehr kurzfristig agieren müssen, um mit Erfolg wirtschaften zu können. Deshalb war es wichtig, Strategien zu entwerfen, wie Frauenförderung langfristig in Unternehmen integriert werden kann.“

Gabriele Schneidewind, Geschäftsführerin ARBEIT & LEBEN gGmbH Rheinland-Pfalz

ARBEIT & LEBEN gGmbH Rheinland-Pfalz ist Anbieter von Beratungs-, Projekt- und Organisationsdienstleistungen für Gewerkschaften und Betriebsräte sowie für öffentliche Institutionen und Unternehmen. Als langjähriger, staatlich anerkannter Träger für Weiterbildung trägt ARBEIT UND LEBEN wesentlich zu einem breiten Bildungsangebot für Privatpersonen und gesellschaftliche Gruppen bei. Das umfassende Beratungs- und Bildungsangebot wird als Dienstleistung definiert und für unterschiedliche Kundengruppen strukturiert.

ARBEIT UND LEBEN SACHSEN E.V.



„Mit dem Projekt female PROFESSIONALS hatten wir die Chance, berufstätige Frauen ab 50 Jahre gezielt mit Instrumenten der modernen

Personalarbeit in kleinen und mittleren Unternehmen zu erreichen. Die Ergebnisse der Projektarbeit bestätigen den Ansatz, die Kompetenzen älterer Mitarbeiterinnen im Betrieb stärker zu fördern. Die Potenziale der Beschäftigten werden von vielen Unternehmen noch zu wenig genutzt. Hier konnten wir mit unserem unternehmensnahen Unterstützungsangebot, innerbetriebliche (Um)Lernprozesse anregen.“

Frank Schott, Geschäftsführer ARBEIT UND LEBEN Sachsen e.V.

ARBEIT UND LEBEN Sachsen ist eine selbstständig agierende, staatlich anerkannte und landesweit tätige Organisation der politischen und sozialen Jugend- und Erwachsenenbildung in gemeinsamer Trägerschaft des DGB und des Sächsischen Volkshochschulverbandes. Ziel der Bildungsangebote von ARBEIT UND LEBEN Sachsen ist es, Menschen zu befähigen, ihre jeweiligen Arbeits- und Lebensverhältnisse bewusster und kompetenter zu gestalten. Auf überparteilicher Basis setzt sich ARBEIT UND LEBEN Sachsen für die Entwicklung demokratischer Werte in einer Gesellschaft mit gegenseitigem Respekt für verschiedene Meinungen, Lebensentwürfe und Kulturen ein, wobei jeder Mensch mit seinen individuellen Interessen, Bedürfnissen und auch Ängsten im Mittelpunkt der Bildungsangebote steht.

BILDUNGSWERK DER WIRTSCHAFT SACHSEN-ANHALT E.V. (BWSA)



„Das Projekt female PROFESSIONALS passt genau in das Portfolio des BWSA. Die Erfahrungen zeigen, dass insbesondere beschäftigte Frauen um die 50 Jahre in den Unternehmen wenig an Weiterbildung partizipieren.

Das Projekt hat die Chancen eröffnet, den Blick der Unternehmensleitungen speziell auf diese Zielgruppe zu richten, die Frauen zu stärken, individuelle Lernkonzepte zu entwickeln und ihre Kompetenzen zielgerichteter zu nutzen. Darüber hinaus wurde bei den Frauen mit der Sichtbarmachung ihrer eigenen hohen Potenziale auch ein höheres Selbstbewusstsein einhergehend mit einer höheren Motivation geschaffen. Allerdings ist dieser multiplizierbare Erfolg nur ein Meilenstein in einem Prozess: die generelle Gleichstellung von Frauen und Männern in der Wirtschaft und in Verwaltungen ist noch nicht erreicht – aus gesellschaftlicher und volkswirtschaftlicher Sicht ist sie aber notwendig. Das Projekt hat einen wichtigen Beitrag dafür geleistet.“ Kerstin Mogdans, Kooperationspartnerin für female PROFESSIONALS im BWSA e.V.

Das BWSA ist seit über 20 Jahren als Projekt- und Bildungsträger fest etabliert und agiert als Dienstleister der Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände des Landes Sachsen-Anhalt e.V. Berufliche Bildung, Personal- und Organisationsentwicklung, Existenzgründungsbegleitung, ambulante berufliche Rehabilitation und berufliche Integration sind die Geschäftsfelder, die dafür bedient werden. Gemeinsam mit seinen Partnern unterstützt das BWSA insbesondere Unternehmen dabei, betriebliche Weiterbildungsangebote im Kontext der Gestaltung effizienter und nachhaltiger Personal- und Organisationsentwicklungsstrategien zu implementieren. Die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kann so erhalten und gefördert werden. Der Fokus in den Unternehmen wird hierbei auf alle Potenziale gelegt: ältere Beschäftigte, Frauen und Männer, Menschen mit einem Handicap, Beschäftigte mit familiären Verpflichtungen in der Kinderbetreuung oder Pflege. Die Umsetzung erstreckt sich über konkrete Angebote zum Gesundheitsmanagement, zum generationsübergreifenden Wissensmanagement bis hin zu komplexen Strategien für ein gesellschaftliches Engagement nach innen und außen.

BUNDESARBEITSKREIS ARBEIT UND LEBEN E.V.



„Als Bildungseinrichtung der politischen und sozialen Bildung mit dem Schwerpunkt einer arbeitnehmerinnen- und arbeitnehmerorientierten Weiterbildung passten die Themen des

Projekts female PROFESSIONALS sehr gut zu unserem Profil. Die sozialpartnerschaftliche Kooperation war für das Projekt female PROFESSIONALS ebenfalls von Bedeutung. Insofern konnten wir gemeinsame Erfahrungen in der Umsetzung mit fünf ARBEIT UND LEBEN Organisationen und dem Bildungswerk der Wirtschaft Sachsen-Anhalt sammeln. Ausgehend vom Ansatz einer emanzipatorischen Bildungsarbeit war und ist es unser Anliegen, insbesondere diejenigen in den Blick zu nehmen, die es aufgrund von strukturellen Bedingungen eher schwer haben, sich in 'Arbeit' und 'Leben' mit ihren Kompetenzen einzubringen. Die Ausschreibung der Sozialpartnerschaftsrichtlinie 'Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft' war für uns eine gute Gelegenheit, verschiedene inhaltliche und strukturelle Vorerfahrungen zusammenzubinden und mit einem neuen Ansatz in der Praxis umzusetzen.“

Barbara Menke, Bundesgeschäftsführerin ARBEIT UND LEBEN e.V.

Der Bundesarbeitskreis ARBEIT UND LEBEN e.V. ist als bundesweit tätige Fachorganisation der Weiterbildung seit vielen Jahren mit unterschiedlichen Einzelmaßnahmen und mehrjährigen Projekten u. a. im Feld des demografischen Wandels tätig. Als Dachverband für die Landesorganisationen von ARBEIT UND LEBEN nimmt der Bundesarbeitskreis die weiterbildungspolitischen Interessen von ARBEIT UND LEBEN auf der Bundesebene wahr, ist im Interesse seiner Mitglieder förderungspolitisch tätig und gibt fachliche Impulse durch bundesweite innovative Projekte. Der Bundesarbeitskreis möchte dazu beitragen, dass sich die ARBEIT und das LEBEN der Menschen nach den Prämissen von sozialer Gerechtigkeit, Chancengleichheit und Solidarität mit dem Ziel einer demokratischen Kultur der Partizipation entwickeln.

AUTORINNEN- UND AUTORENVERZEICHNIS IN ALPHABETISCHER REIHENFOLGE

Ahnert, Marleen

M.A., Magisterstudium der Soziologie und Germanistik an der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, Arbeitsschwerpunkte: Personal- und Organisationsentwicklung in Unternehmen, Projektmitarbeiterin für Weiterbildung und Qualifizierung von Beschäftigten, BWSA e.V.

Ernst-Betocchi, Karin

Dipl. Päd., Arbeitsschwerpunkte: Prozessberatung, Bildungsmanagement. ARBEIT & LEBEN gGmbH Rheinland-Pfalz, Zweigstellenleiterin für die Vorder- und Südpfalz am Standort Worms.

Frank, Mathias

M.A., Magisterstudium der Soziologie und Politikwissenschaften an der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, Arbeitsschwerpunkte: Projektmanagement, Personal- und Organisationsentwicklung in Unternehmen, Projektleiter und Berater für gesellschaftliches und ökologisches Engagement von KMU, BWSA e.V.

Gärtner, Petra

Dr. phil., Dipl. phil., Fachbereichsleiterin bei ARBEIT UND LEBEN Sachsen.

Lacher, Elke G.

Sozialwissenschaften M.A., Prozessberatung, Bildungsmanagement. ARBEIT & LEBEN gGmbH Rheinland-Pfalz, MA der Zweigstelle Rheinhessen-Nahe.

Lange, Jürgen

Studium Deutsch und Geschichte Sekundarstufe I; Referendariat; seit 1984 in der Erwachsenenbildung; berufsbegleitende Fortbildungen in Sozialmanagement, Moderation und Netzwerkmanagement. Seit 1994 als Bildungsreferent bei Arbeit und Leben DGB/VHS NW e.V., dort zuständig für das Themenfeld Soziale Kompetenz und Kommunikation (zusammengefasst im Düsseldorfer Institut für Soziale Dialoge), Mitarbeit am Aufbau der Abteilung Betriebsräte und aktuell für die Entwicklung, Planung und Koordination von Kooperationsprojekten zuständig.

Lehmann, Mario

M.A. Erwachsenenbildung, Dipl. Ing., pädagogischer Mitarbeiter bei ARBEIT UND LEBEN Sachsen.

Menke, Barbara

Studium der Geschichte und kath.Theologie, I. und 2. Staatsexamen, Sek.II und Sek.I; Bundesgeschäftsführerin von ARBEIT UND LEBEN. Mitglied im Vorstand des Bundesausschusses Politische Bildung (bap), langjährige Projekterfahrung zu Fragen der Weiterbildung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern im demografischen Wandel.

Mogdans, Kerstin

Dipl.-Ing., Diplomstudium Betriebsgestaltung (Betriebsorganisation, Arbeitswissenschaften), Abschluss an der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, Arbeitsschwerpunkte: Projektmanagement, Arbeitsmarktberatung, Personal- und Organisationsentwicklung, Gender-Mainstreaming, Frauenförderung, Diversity, Demografie, Tätigkeit als Projektleiterin Fachkräftesicherung und -gewinnung, BWSA e.V.

Saupe, Angelika

Dipl.-Ing. Landschaftsplanung, Dr. phil. in Soziologie mit Schwerpunkt Frauenforschung. Arbeitete in verschiedenen Bereichen der Wissenschaftsorganisation und in Weiterbildungsinstitutionen, seit 2010 bei Arbeit und Leben e.V. Bremen. Ehrenamtlich engagiert u. a. als Beisitzerin im Geschäftsführenden Vorstand des Bremer Frauenausschusses/Landesfrauenrat.

Schnier, Victoria

Dr. phil., Dipl. Päd., seit September 2010 pädagogische Mitarbeiterin des Bundesarbeitskreises ARBEIT UND LEBEN e.V., Gesamtprojektkoordinatorin „female PROFESSIONALS“.

Scholz, Cornelia

Ausbildung zur Krankenschwester, Studium Diplompädagogik mit Schwerpunkt Erwachsenenbildung und Politik. Nach RQZ zertifizierte Bildungsberaterin. Bildungsreferentin bei ARBEIT UND LEBEN DGB/VHS NW e.V.

Simonowsky, Petra

Systemische Supervisorin und Coach, TZI-Diplom des RCI International. Seit über 20 Jahren Dozentin in der politischen und beruflichen Erwachsenenbildung.

Anhang: CD-ROM (Arbeitsmaterialien: Instrumente)

FrauenPotenzialCheck:

- Unternehmens-Erfassungs-Tool (UET)
- Personal-Erfassungs-Tool (PET)
- Qualifikations-Erfassungs-Tool (QET)

FrauenKomPass:

- Kompetenzbiografie
- Perspektivarbeit
- Kompetenz- und Anforderungsprofil (KAP)

IMPRESSUM

I. Auflage August 2013

Schnier, Victoria / Menke, Barbara (Hrsg.):
female PROFESSIONALS. Frauenpotenziale in Betrieben nutzen.
Erfahrungsbericht.

© Klartext Verlag, Essen 2013
ISBN 978-3-8375-1100-0

Kooperationspartner

Im Projekt female PROFESSIONALS kooperierte der Bundesarbeitskreis ARBEIT UND LEBEN DGB/VHS e.V. mit dem Bildungswerk der Wirtschaft Sachsen-Anhalt e.V.

Konzept und Redaktion

Dr. Victoria Schnier, Dr. Karin Derichs-Kunstmann

Gesamtgestaltung

Illustrationen / interactive Formulare auf der CDR
Horst F. Neumann | Kommunikationsdesign, Wuppertal

Umschlagfoto

Jonathan Ross

Druck und Bindung

Aalex, Großburgwedel

Förderung

Das dieser Publikation zugrundeliegende Projekt sowie die Publikation selbst wurden gefördert im Rahmen der Bundesinitiative „Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft“ (www.bundesinitiative-gleichstellen.de). Dieses Programm wurde vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales gemeinsam mit der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und dem Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) entwickelt. Das Programm wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) sowie des Europäischen Sozialfonds (ESF) finanziert.

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über www.dnb.de abrufbar.

Alle Rechte der Verbreitung, einschließlich der Bearbeitung für Film, Funk, Fernsehen, CD-ROM, der Übersetzung, Fotokopie und des auszugsweisen Nachdrucks und Gebrauchs im In- und Ausland sind geschützt.