FRAUEN STÄRKEN DAS HANDWERK
125 Wege & Chancen

kos

Fachkräfte sichern
weiter bilden und Gleichstellung fördern

CHANCENGLEICHHEIT IM HANDWERK

Praxisbeispiele und Instrumente

Ein Projekt in Kooperation mit dem
Landesverband Berlin Unternehmerfrauen im Handwerk e.V.

starkesHandwerkBerlin
www.starkes-handwerk-berlin.de

Das Projekt „Frauen stärken das Handwerk“ wird im Rahmen der Initiative „Fachkräfte sichern: weiter bilden und Gleichstellung fördern“ umgesetzt, mit dem Ziel die Aufstiegs- und Entwicklungschancen von Frauen im Berliner Handwerk zu verbessern. Weiter Informationen erhalten Sie unter: www.starkes-handwerk-berlin.de

Alle veröffentlichten Informationen beruhen auf sorgfältigen Recherchen der verwendeten Quellen. Für die Inhalte externer Internetseiten übernimmt die Redaktion keine Haftung. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber/innen verantwortlich.

Impressum

Herausgeber:
k.o.s GmbH
Am Sudhaus 2, 12053 Berlin
www.kos-qualitaet.de
E-Mail: info@kos-qualitaet.de
Twitter: @kos_qualitaet

Autorinnen:
Marie Prescher, Sophie Keindorf

Förderhinweis:
Das Projekt wird im Rahmen des ESF-Sozialpartnerrichtlinie „Fachkräfte sichern: weiter bilden und Gleichstellung fördern“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

Kooperation:
Das Projekt wird in Kooperation mit dem Landesverband Berlin Unternehmerfrauen im Handwerk e. V. realisiert.

Stand: Juli 2018, 1. Auflage
Layout und Satz: www.svenja-klau.de

© k.o.s GmbH 2018

Dieses Material steht unter der Creative-Commons-Lizenz Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International. Um eine Kopie dieser Lizenz zu sehen, besuchen Sie http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0.

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort

Vorwort der Senatsverwaltung – Dilek Kolat 4
Einleitung Frauen stärken das Handwerk 4
Grußwort von Stephan Schwarz, Präsident der Handwerkskammer Berlin 5

Hintergrund, Rahmenbedingungen & Entwicklungen

Frauen im Handwerk –Ein Blick in die Statistik 6
Unternehmenskultur und Gleichstellung – wie hängt das zusammen? 9
Das Gütesiegel „Chancengleichheit im Handwerk“ 12

Aus der Praxis

Vertrauensvolle Kommunikation und Führungskultur – Maske Berlin 14
Nachhaltigkeit als Vision und Motto – Princess Cheesecake® 16
Familienbetrieb mit Tradition und Innovation – Herbert Straube & Sohn Malermeister GmbH 18
Engagement für den Betrieb und das Handwerk – Bernhard Roll GmbH 20
Wertschätzung und Anerkennung als Personalinstrumente – Atelier für Einbandkunst und Restaurierung Ria Tiemeyer 22
Nachhaltige Personalbindung für ein starkes Team – Energie- und Umwelttechnik Matern GmbH 24
Offenheit und Toleranz als Selbstverständlichkeit – Juwelier und Goldschmiede Foryta 26
Interview – Ausbildungsqualität spielt bei der Bindung von guten Auszubildenden eine große Rolle 28
Der Gütesiegelprozess in einem SHK-Betrieb 30

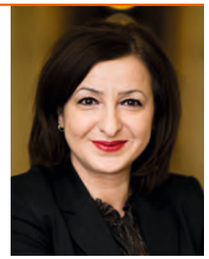
Das Projekt im Profil

Landesverband Berlin Unternehmerfrauen im Handwerk e. V. – UFH Berlin 32
„Frauen stärken das Handwerk“ – Partnerschaften und Unterstützung 33

Materialien für die Praxis

Materialien und Instrumente für Betriebe 34
Kurzcheck – Wie gütesiegelfit ist Ihr Betrieb? 38
Leitfaden Mitarbeitendengespräch 39
Leitlinien – Chancengleichheit im Handwerk 40

Literaturliste und Linkempfehlungen 41



Liebe Leserinnen und Leser,

eine im letzten Herbst durchgeführte Umfrage eines Meinungsforschungsinstituts kam zu dem Ergebnis, dass sich nur 19 % der Frauen im Erwerbsleben als gleichberechtigt ansehen. Gerade die Diskussionen in den letzten Monaten haben gezeigt, dass es in unserer Gesellschaft immer noch nicht selbstverständlich ist, dass Männer und Frauen in der Arbeitswelt gleichwertig gesehen und wertgeschätzt werden. Als Senatorin für Gleichstellung ist es nicht nur mein Auftrag, sondern auch für mich persönlich ein sehr wichtiges Ziel, dass sich diese Situation nachhaltig ändert.

Es steht heute nicht mehr zu Diskussion, dass Frauen in der Regel genauso gut qualifiziert sind wie Männer: Seit Jahren haben junge Frauen im Durchschnitt die besseren Schulabschlüsse. Die Betriebe wollen Frauen auch als Fachkräfte, aber an der Praxis müssen wir noch arbeiten.

Das Handwerk ist nicht nur geprägt durch die alten Strukturen wie die Einteilung in sogenannte „Männerbetriebe“ insbesondere am Bau und andererseits sogenannte „Frauenbetriebe“ wie das Friseurhandwerk – sondern vor allem durch Kleinst- und Kleinbetriebe. Dort gibt es oftmals keine Abteilung, die sich ausschließlich mit der Fachkräftegewinnung und -sicherung beschäftigt – diese Aufgabe müssen die Inhaberinnen und Inhaber selbst und zusätzlich übernehmen.

Daher freue ich mich sehr, dass es das Projekt „Frauen stärken das Handwerk“ und das im Rahmen des Projekts entwickelte Gütesiegel „Chancengleichheit im Handwerk“ gibt. Bei der Arbeit in den Unternehmen, mit den Beschäftigten und den Inhaberinnen und Inhabern geht es um eine geschlechtergerechte Unternehmenskultur. Sind Grundeinstellung und die Art der Kommunikation wertschätzend und diskriminierungsfrei? Werden Männer und Frauen gleichermaßen angesprochen, wenn es zum Beispiel um Gehaltserhöhungen und Fortbildungen geht? Oder gibt es hier noch Veränderungsbedarf und wenn ja – was muss wie geändert werden, damit es Chancengleichheit gibt?

Dort, wo es noch Vorurteile oder Geringschätzung gibt, wird es keine Gleichstellung geben und dort wird es auch nicht gelingen, Frauen als Fachkräfte zu gewinnen und vor allem sie zu halten.

Die Rahmenbedingungen im Handwerk sind oft andere als in größeren Unternehmen. Öffnungszeiten im Laden oder Bereitschaft in der Werkstatt stimmen nicht immer überein mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Aber auch hier gibt es Möglichkeiten, die vielen Betriebe mit Hilfe des Projekts „Frauen stärken das Handwerk“ aufgezeigt werden konnten. Nachhaltigkeit ist dabei besonders wichtig.

Mein Dank gilt allen Betrieben, die erfolgreich teilgenommen haben. Vor allem danke ich auch den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Projekts „Frauen stärken das Handwerk“ für ihre tolle Arbeit und die Entwicklung des Gütesiegels „Chancengleichheit im Handwerk“! Das Projekt macht Berlin wieder ein Stückchen mehr zur Stadt der Frauen.

Ihre
Dilek Kolat
Senatorin für Gesundheit, Gleichstellung und Pflege

In der vorliegenden Broschüre werden Erfahrungen, Ergebnisse und Learnings der Beratung von Betrieben zum Gütesiegel „Chancengleichheit im Handwerk“ vorgestellt.

Mit dem Gütesiegel werden Handwerksbetriebe ausgezeichnet, die trotz knapper personeller und finanzieller Ressourcen eine gleichstellungsfreundliche und chancengerechte Unternehmenskultur pflegen. Bewirbt sich ein Betrieb um das Siegel, beginnt ein Prozess, der für die Betriebe eine Lernreise mit oftmals überraschenden Erkenntnissen zur eigenen Unternehmens- und Kommunikationskultur bedeutet. Ziel des Projektes ist es aufzuzeigen, dass Chancengleichheit und Gleichstellung Themen sind, für die sich betriebliches Engagement auszahlt. Zufriedenheit und Motivation steigen durch Wertschätzung, Offenheit und Transparenz. Führungskompetenz, Feedback und Anerkennung sind wichtige Faktoren der Fachkräftebindung. Die Broschüre ordnet diese Themen in den Kontext handwerklicher Kleinstbetriebe ein und stellt Beispiele zur Umsetzbarkeit der vorgestellten Maßnahmen und Instrumente vor.

Liebe Leserinnen und Leser,

Eine offene Unternehmenskultur und eine Arbeit, die geprägt ist von gegenseitigem Respekt, Wertschätzung und Anerkennung, sind in unserer modernen Arbeitswelt von fundamentaler Bedeutung. Sie macht das Leben für alle Beteiligten angenehmer, die Arbeit produktiver und Unternehmen nachweislich erfolgreicher.

Unternehmenskultur ist eine wichtige Basis für den betrieblichen Erfolg und dafür, dass Beschäftigte dem Unternehmen langfristig erhalten bleiben. Denn neben dem Inhalt der „Lohntüte“ zählen für Beschäftigte heute auch weiche Faktoren, wie z. B. die Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Beruf und Familie und das persönliche Miteinander. Die Unternehmenskultur ist somit bei der Entscheidung für einen bestimmten Arbeitgeber ausschlaggebend.

Ein besonderer Nebeneffekt offener Unternehmenskulturen ist laut verschiedener Studien auch, dass sie die berufliche Durchlässigkeit von Frauen fördern. Das heißt, Unternehmen mit einer offenen Unternehmenskultur beschäftigten nachweislich mehr Frauen.

Das Projekt „Frauen stärken das Handwerk“ hat sich daher der Idee einer offenen Unternehmenskultur besonders verschrieben. Es versucht gerade die Aufstiegs- und Entwicklungschancen für Frauen im Berliner Handwerk weiter kontinuierlich zu verbessern. Dies geschieht dadurch, dass das Projekt sowohl die Frauen als auch die Betriebe dabei unterstützt, die individuelle und die betriebliche Handlungskompetenz zu stärken. Betriebe, denen dies gelingt werden mit dem Gütesiegel „Chancengleichheit im Handwerk“ ausgezeichnet.

Das Gütesiegel und der Prozess dahinter sind ein Beispiel dafür, dass gesellschaftliche Interessen und die Interessen von Betrieben sich oftmals gut in Einklang bringen lassen. Beide Seiten profitieren von einer positiven Unternehmenskultur – eine Win-win-Situation.

Die Förderung von Frauen im Handwerk ist besonders wichtig. Zum einen, um – soweit möglich – die frauen- bzw. männerdominierten Branchen aufzubrechen, zum anderen, um dem in einigen Gewerken eklatanten Fachkräftemangel entgegenzuwirken.

Das Gütesiegel und der Prozess dahinter sind ein hervorragendes Instrument, um Betriebe mit weniger als 50 Beschäftigten bei ihren Veränderungsprozessen zu unterstützen. Der Erfolg des Projektes zeigt, dass die Zeit reif ist für solche Initiativen. Und das Interesse der Betriebe und die Bereitschaft zur Veränderung sind da!

Die Handwerkskammer Berlin engagiert sich in vielfacher Hinsicht für die Förderung von Frauen. So organisieren wir jährliche Netzwerktreffen für selbstständige Frauen im Handwerk, haben ein Netzwerk für Gesellinnen im Handwerk gegründet, beteiligen uns regelmäßig am Girls Day und haben einen Arbeitskreis Frauen eingerichtet, welcher das Hauptamt in seiner Arbeit berät.

Daher ist es nicht nur selbstverständlich, dass wir die Leitlinien zur Chancengleichheit im Handwerk unterzeichnet haben, die im Rahmen des Projektes entwickelt wurden, sondern auch, dass wir das Projekt „Frauen stärken das Handwerk“ durch unsere Arbeit im Beirat unterstützen.

Das Gütesiegel bietet Bewerberinnen und Bewerbern die Möglichkeit der Wahl: Es ist ein Garant dafür, dass es sich lohnt, sich in einem bestimmten Betrieb zu bewerben. Betriebe, welche mit dem Gütesiegel für „Chancengleichheit im Handwerk“ ausgezeichnet sind, haben Vorbildfunktion. Sie setzen ein Zeichen, sie erregen Aufmerksamkeit – und können damit auch für ihren Betrieb werben. Und genau so ist es auch gedacht: sie sind aktiv, wollen sich weiterentwickeln, und haben neben der Zukunftsfähigkeit ihres Betriebes auch ihre Mitarbeiter im Blick. Gelebte Chancengleichheit als optimale Einstellung für einen zukunftsorientierten Handwerksbetrieb!

Stephan Schwarz
Präsident der Handwerkskammer Berlin

Handwerkskammer Berlin

FRAUEN IM HANDWERK – EIN BLICK IN DIE STATISTIK

Das Handwerk boomt. Das gilt für Deutschland insgesamt, aber auch speziell für Berlin. 2017 wurde in Berlin der höchste Geschäftsklimaindex des Handwerks in Berlin seit der Wiedervereinigung gemessen (vgl. Konjunkturbericht Berliner Wirtschaft 2017, S. 12). Die Produktions- und Dienstleistungskapazitäten sind zu über 90 % ausgeschöpft, rd. ein Viertel der Betriebe stellt mehr Personal ein (ebenda, S. 12). Noch höhere Auslastungsquoten werden lediglich durch fehlendes Fachpersonal begrenzt. Das Handwerk steht vor einem deutlichen Fachkräfteproblem. In Berlin führte das 2017 zu einem negativen Beschäftigungssaldo (ebenda, S. 13). Das Handwerk wirbt um Fachpersonal und Auszubildende. Die Zahlen sind rückläufig. Groß angelegte Imagekampagnen, wie z. B. #einfachmachen von DasHandwerk versuchen diesem Trend entgegenzuwirken und insbesondere bei Jugendlichen für einen der 130 Ausbildungsberufe im Handwerk zu werben. Zunehmend werden dabei auch „neue" Zielgruppen wie Frauen, Migrantinnen und Migranten sowie Geflüchtete adressiert.

Frauen sind im Handwerk unterrepräsentiert[1]

Nach wie vor sind Frauen im Handwerk unterrepräsentiert – und das sowohl gemessen an ihrem Anteil im gesamten Beschäftigungssystem Deutschlands (46,7 % – Handwerk: 32,1 %) als auch gemessen an ihrem Anteil im System der dualen Ausbildung (39,0 % – Handwerk 22,0 %). (Haverkamp et al. 2015, S. 1) Dafür gibt es verschiedene Gründe, die nachfolgend kurz skizziert werden.

Berufswahlverhalten: Junge Frauen sind besser qualifiziert als junge Männer; ihr Interesse an dualen Ausbildungsmöglichkeiten ist deutlich geringer. Schulabsolventinnen interessieren sich v. a. für Dienstleistungsberufe und kaufmännische Berufe. Gleichzeitig wird in Studien deutlich, dass Frauen, die sich für eine Ausbildung in einem gewerblich-technischen Beruf interessieren, geringere Chancen auf einen Ausbildungsplatz haben als ihre männlichen Mitbewerber (Haverkamp, S. 4).

Soll der Anteil der Frauen im Handwerk erhöht werden, gilt es einerseits das Interesse von Frauen an einer Ausbildung zu erhöhen, gleichzeitig aber auch die Akzeptanz von Frauen in gewerblich-technischen Betrieben des Handwerks zu erhöhen.

Frauenanteil in der Ausbildung: Unter den Top-Ten-Ausbildungsberufen (Ausbildungsjahr 2017) im Handwerk, finden sich lediglich zwei Berufe, die frauendominiert sind (Friseurin, Fachverkäuferin Lebensmittelhandwerk). In keinem der Top-Ten-Ausbildungsberufe im Handwerk ist eine annährend ausgewogene Geschlechterverteilung gegeben; der Männeranteil überwiegt mit 85 % und 99 %. (Deutsche Handwerkszeitung, 2018)

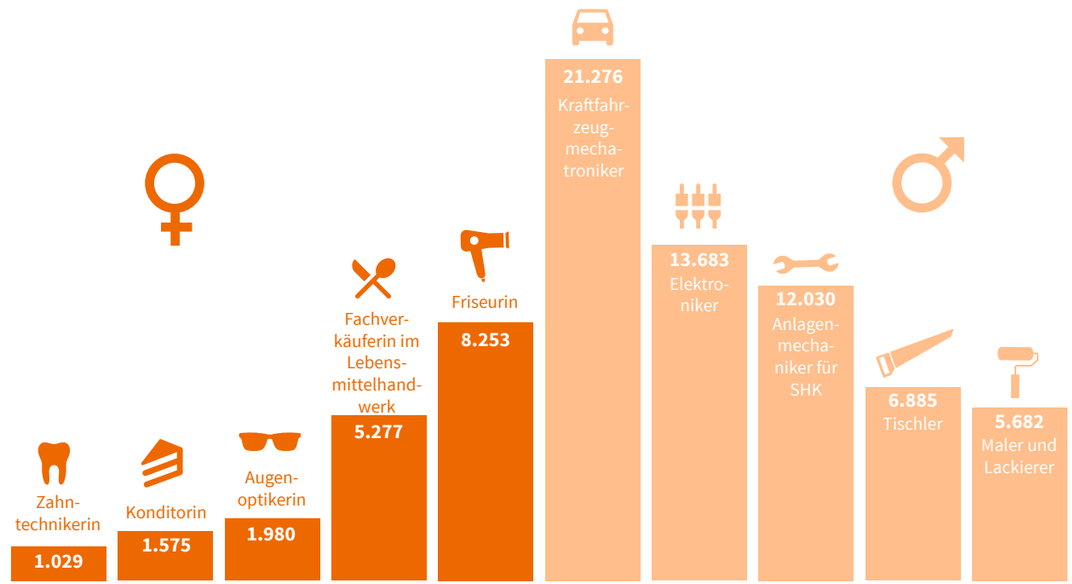
Gleichzeitig kann für die Top-Ten-Ausbildungsberufe der Frauen im Handwerk festgestellt werden, dass die Berufswahl nicht mehr nur den „typischen" Frauenberufen entspricht. So landen auf Platz sechs bis acht, der zehn favorisierten Ausbildungsplätze der Frauen: Tischlerlinnen, Maler- und Lackiererinnen sowie KfZ-Mechatronikerinnen.

Die beschriebene Geschlechtersegregation setzt sich nach der Ausbildung fort. Den niedrigsten Frauenanteil hat das Bauhauptgewerbe, den Höchste die Gewerke für den privaten Bedarf.

Qualifikation: In den gewerblich-technischen Handwerken finden sich wenige qualifizierte Frauen, hier dominiert der Anteil der an- und ungelernten Kräfte. Zu den Gewerken, in denen Frauen überwiegend als Fachkräfte tätig sind bzw. als Meisterin, zählen die frauendominierten Gewerke (Friseur, Maßschneider, Kosmetiker) sowie das Fotografen- und Gesundheitsgewerbe.

Auffällig ist, dass der Anteil der Frauen an den technisch-gewerblichen Fachkräften höher ist als an den der Meister/innen. Rd. 20 % aller Meisterprüfungen werden von Frauen abgelegt. Im Umkehrschluss bedeutet das: Frauen gelingt seltener als ihren männlichen Kollegen der berufliche Aufstieg bzw. Weiterentwicklung. Das gilt für alle Gewerke, auch für die Frauen-dominierten. (Haverkamp, S. 9)

Beschäftigungsverhältnisse: Frauen sind überwiegend in Teilzeit beschäftigt (58,3 %), während Männer fast ausschließlich in Vollzeit arbeiten (87,6 %). In männerdominierten Gewerken sind Teilzeitmodelle eher die Ausnahme. Da Teilzeitangebote insbesondere von Müttern genutzt werden, schränkt das Fehlen flexibler Arbeitszeitangebote die Erwerbschancen von Frauen und potenziellen Müttern deutlich ein.



Top 10 Ausbildungsberufe im Handwerk bei Frauen und Männern (Ausbildungsjahr 2017/2018), eigene Darstellung

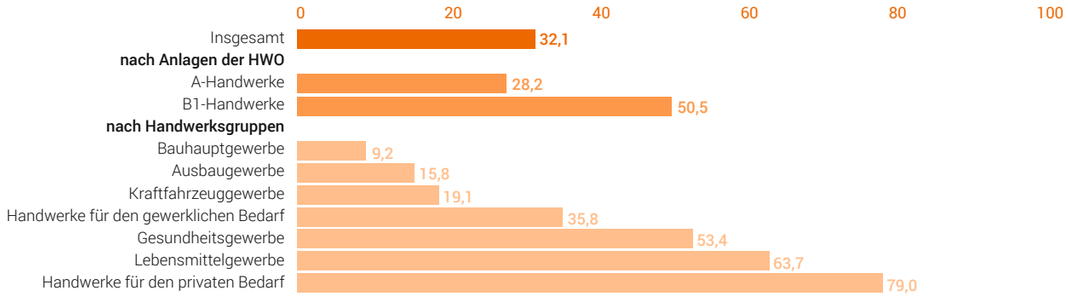
Selbständigkeit: Mittlerweile erfolgt fast jede vierte Gründung im Handwerk durch eine Frau. Darüber hinaus sind über 75 % der Handwerksbetriebe Familienbetriebe, die von einem Ehepaar geleitet werden. Entsprechend nehmen Frauen im Handwerk als Unternehmerfrauen schon immer vielfältige Führungsaufgaben wahr und sind de facto als „Mit-Chefin" im Betrieb beteiligt. In der öffentlichen Wahrnehmung spielt dieses Verhältnis aber eine eher untergeordnete Rolle. Um mehr Frauen für das Handwerk zu gewinnen, bietet es sich an, diese Frauen als Botschafterinnen oder Mentorinnen zu gewinnen, um als role models auf Frauen im handwerk aufmerksam zu machen.

Abwanderungsquoten nach der Ausbildung: Über 70% der Frauen verlassen nach erfolgreicher Ausbildung das Handwerk. Für Betriebe bedeutet das einen Verlust des Humankapitals. Für die Frauen einen Kompetenzverlust. Insbesondere Frauen im mittleren Alter (30+ Jahre) verlassen das Handwerk. Als Grund kann daher nicht allein die Familienphase angesehen werden, da diese bei den meisten Frauen im Handwerk schon eher einsetzt. Es gibt keine Untersuchung zum Erwerbsverlauf der ehemaligen Handwerkerinnen, so dass nur Vermutungen zu den Gründen auf Basis verschiedenen Berufsverlaufsforschungen angestellt werden können. Demnach verlassen Frauen Betriebe, wenn:

- keine/kaum Entwicklungs-, Aufstiegsperspektiven vorhanden sind (Einflussfaktor ist stärker als bei den Männern)
- geringes Entgelt (Verdienstmöglichkeiten in der Industrie deutlich attraktiver)
- keine/kaum flexible Arbeitsorganisation und Arbeitszeit angeboten werden
- Betriebsklima / Unternehmenskultur (Werte/Normen) chancengerechte Teilhabe nicht ermöglichen.

Der Blick auf die Statistik zeigt: Im Handwerk sind Veränderungen sichtbar, aber auch im Jahr 2018 kann bei weitem noch nicht von einer erreichten Gleichstellung bzw. Chancengleichheit im Handwerk gesprochen werden. Wie es gelingen kann, die Frauenquote im Handwerk zu erhöhen und gut qualifizierte Frauen an das Handwerk zu binden ist in einer Auswahl zentraler Handlungsfelder nachstehend zusammengefasst (vgl. Haverkamp et al. 2015, S. 16 ff., eigene Ergänzungen). Dafür braucht es nicht nur Aktivitäten auf Seiten der Betriebe, sondern auch Sozialpartner und die Politik sind gefragt

1 Die statistische Datenlage zu Frauen im Handwerk ist sehr unbefriedigend, da keine kontinuierlichen statistischen Erhebungen zu Beschäftigungssituationen, Erwerbsverläufen sowie Weiterbildungsdaten erfolgen. Die meisten hier vorliegenden Daten sind daher themenspezifischen Studien entnommen. Wenn möglich, werden die Daten für Berlin gesondert ausgewiesen.



Frauenanteile im Beschäftigungssystem des Handwerks nach Anlagen der HWO und Handwerksgruppen (2013), Angaben in Prozent, (Haverkamp 2015), eigene Darstellung

Handlungsfelder zur Steigerung des Frauenanteils

1 Gendersensible Berufsorientierung:

- Patenschaftsmodelle Schule – Betrieb fördern
- Praktische Erfahrungen in allen Gewerken frühzeitig ermöglichen (Grundschule, Werkunterricht)
- Eltern und Lehrende als wichtige Multiplikator/innen einbinden
- Berufsorientierung der Arbeitsämter, Beratungsstellen etc. gendersensibel gestalten

2 Kulturwandel in Betrieben begleiten

- vorzeitigen Vertragslösungen entgegenwirken
- Gleichstellungsfördernde Unternehmenskultur in Betrieben etablieren
- „Best Practice“ überregional bekannt machen
- Berichterstattung in Handwerkspresse zu Themen der Gleichstellung erhöhen
- Bereitstellung von Handlungshilfen für kleine Betriebe
- Steigerung der Ausbildungsqualität durch Unterstützungsangebote, Handlungshilfen
- Förderung von Netzwerken, Patenschaftsmodellen
- Weiterbildungsangebote für Betriebe zu Genderkompetenz

3 Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten schaffen

- Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten auch während der Arbeitszeit ermöglichen
- Angebote in Teilzeit schaffen mit Rückkehroption auf Vollzeit
- Über Entwicklungsmöglichkeiten (auch über Fachkarrieren) informieren und fördern

4 Angebote zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben

- Flexible Arbeitszeit- und Arbeitsorganisation ermöglichen
- Regelungen zu Elternzeit und Wiedereinstieg für alle Beschäftigte gleichermaßen kommunizieren und anbieten
- Förderung der Teilzeitmöglichkeiten für Männer und Frauen
- Ausbildung in Teilzeit

5 Unterstützung von Gründerinnen

- Unterstützung der Unternehmerfrauen im Handwerk, frauenspezifischen Netzwerken
- Förderung gendersensiblen Gründungsberatung
- Förderung der Kreditvergabe an Frauen
- Absicherung bei mutterschutzbedingten Erwerbsunterbrechungen

6 Frauen in Handwerksorganisationen stärker berücksichtigen

- Gendergerechter Sprachgebrauch sowie Vermeidung von Rollenstereotypen in Publikationen
- Weiterbildungsangebote zu Genderkompetenz in Handwerksorganisationen
- Mehr Frauen für zentrale Ämter/Organe in Handwerksorganisationen gewinnen

UNTERNEHMENSKULTUR UND GLEICHSTELLUNG – WIE HÄNGT DAS ZUSAMMEN?

Unternehmenskultur ist eine zentrale Einflussgröße für den Erfolg von Unternehmen. Betriebe, die erkannt haben, dass sie neben ihren Strukturen, Prozessen und Technologien auch ihre eigene Kultur berücksichtigen, sind langfristig erfolgreicher. Wenn wir in den nachfolgenden Kapiteln von einer chancengerechten Teilhabe von Frauen und Männern am Erwerbsleben sprechen, dann immer vor dem Hintergrund unserer Überzeugung, dass dies nur über eine entsprechende Gestaltung der Unternehmenskultur im Betrieb gelingen kann. Aus der Organisationsforschung ist bekannt, dass Unternehmen in einem Dreiklang von Strategie – Strukturen – Kultur betrachtet werden können. Keins der Elemente steht für sich allein; die Elemente bedingen sich wechselseitig. In Bezug auf die Frage der Gleichstellung im Unternehmen nimmt die vorhandene Unternehmenskultur allerdings die zentrale Schlüsselrolle ein. Auf den folgenden Seiten geben wir daher einen kurzen Überblick der Definition von Unternehmenskultur und ihrem Stellenwert für die Gleichstellung in der betrieblichen Arbeit.

Was bedeutet Unternehmenskultur?

Für den Begriff der Unternehmenskultur existiert keine einheitliche Definition, in der Literatur finden sich zahlreiche Ansätze. Wir orientieren uns an dem 3-Ebenen-Modell nach Edgar H. Schein (1995, S. 25). Danach ist Unternehmenskultur:

„Ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit Problemen weitergegeben wird.“

Die Entstehung der Unternehmenskultur ist also ein (langfristiger) Lernprozess der gesamten Organisation. Dieser resultiert in geteilten Werten und Normen, die in Verhaltensweisen bzw. -regeln übersetzt werden.

Für die Darstellung von Unternehmenskultur wird häufig der Eisberg als Symbol verwendet. Für die Kultur gilt, genauso wie für einen Eisberg, nur ein kleiner Teil ist sichtbar (Spitze), der weitaus größere Teil – das Fundament – bleibt unter der Wasseroberfläche verborgen, ist also unsichtbar.

Auf der sichtbaren Ebene, die auch als Sachebene bezeichnet werden kann, lassen sich Ziele, Regeln, Prozesse, aber auch Arbeitskleidung, Ausstattung etc. eines Betriebes zuordnen. Nichtsichtbare Elemente, sprich auf der unbewussten Ebene, sind Werte, Normen, Beziehungen etc. angesiedelt.

> **i** 90 % des Verhaltens in einer Organisation (Betrieb) werden durch die unsichtbare bzw. unbewusste Ebene bestimmt.

Übertragen auf die Gleichstellung bedeutet das Symbol des Eisberges: Entscheidend sind die – zunächst – unsichtbaren Elemente in einem Betrieb, d. h. die Einstellungen der Einzelnen, Überzeugungen, der Umgang mit Konflikten und Fehlern, Kommunikationsmuster etc.

Daraus lassen sich folgende zentrale Handlungsfelder für eine gleichstellungsförderliche Unternehmenskultur operationalisieren: Normen und Werte, Kommunikation, Entscheidungsprozesse und Führung, Personalmanagement, Arbeitsorganisation und Arbeitszeit, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.

Zahlreiche Studien und Praxisbeispiele belegen, dass es nicht ausreichend ist, in Hochglanzbroschüren über die Gleichstellung der Geschlechter im Betrieb zu informieren. Das alleinige Vorhandensein zahlreicher Toolboxen und Hilfsmittel zum Thema (Gender)Diversity in den entsprechenden Handlungsfeldern im Betrieb reicht nicht aus, um eine wirkliche Chancengleichheit zu erreichen. Gleichstellung wird nicht über rein strukturelle Maßnahmen erreicht, wichtiger ist, dass die Unternehmenskultur chancengerecht ausgerichtet ist. Dies bestätigt sich beim Blick auf die nach wie vor geringen Anteile von Frauen in Führungspositionen: In großen Unternehmen, die über deutlich mehr personelle und finanzielle Ressourcen verfügen als kleine Betriebe und auf struktureller Ebene zum Thema Gleichstellung somit im Grunde gut aufgestellt sind, finden sich nicht mehr Frauen in Leitungspositionen als in kleinen Unternehmen.

> **i** „Als ‚anders‘ betrachtet zu werden macht anders und wird Teil der Selbstwahrnehmung...“ C. Neusüß (2017)

Grundlegende Annahmen und Vorurteile, individuelle Grundeinstellungen, Rollenbilder und Stereotypen jedes und jeder Einzelnen prägen unser Verhalten und müssen daher in einen Entwicklungsprozess der betrieblichen Unternehmenskultur einbezogen und hinterfragt werden. Geschäftsleitungen und Führungskräfte nehmen, als zentrale Akteure, dabei Schlüsselfunktionen ein, da

ihr Verhalten – bewusst oder unbewusst – Vorbildfunktion hat.

> **Ansätze zur Gestaltung einer gleichstellungsfreundlichen Unternehmenskultur beziehen sowohl die individuelle als auch die organisationale Ebene ein.**

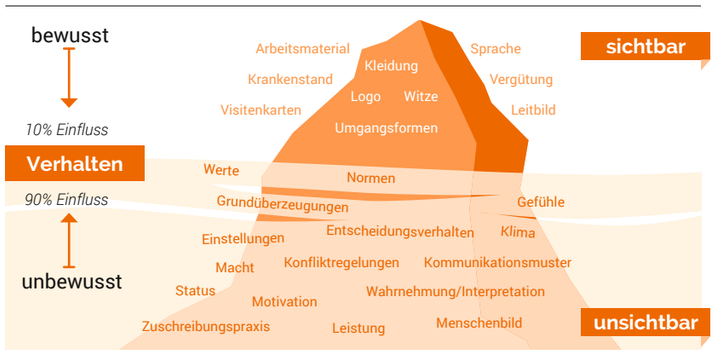
Unbewusste Vorurteile: Was ist das?

Als zentralen Ansatzpunkt sehen wir daher zunächst die Auseinandersetzung mit den eignen Vorurteilen, die jeder Mensch hat. Diese können bewusst oder unbewusst (=Unconscious Bias) sein und sind zunächst nicht per se diskriminierend. Der Begriff „bias“ kommt aus dem Englischen und beschreibt kognitive Wahrnehmungsverzerrungen, wie z.B. Vorurteile, Stereotypen und andere Denkfehler. Viele unserer Unconscious Biases lassen sich aus allgemeinen Prinzipien der Evolutionstheorie ableiten. Wir stecken beispielsweise die wahrgenommene Welt in Schubladen, um schneller auf neue Informationen reagieren zu können (Wondrak, M. 2014)

„Stereotypen bezeichnen das unvollständige Wissen über bestimmte soziale Gruppen, wie z.B. Frauen, Männer, Ältere, AusländerInnen, Lesben oder Schwule, Behinderte usw. Stereotypen sind relativ emotionslose, neutrale Erwartungen und Vorstellungen, wie sich Mitglieder von Gruppen verhalten, wie sie aussehen und sich kleiden oder welche Fähigkeiten sie haben – z.B. Alte sind weise, Schwule sind kreativ oder AfrikanerInnen laufen schneller.“ (ebenda)

„Vorurteile sind im Vergleich zu Stereotypen mit Emotionen behaftet. Es sind persönliche negative und positive Bewertungen gegenüber bestimmten Gruppen. Wenn wir Stereotypen Glauben schenken, werden sie zu Vorurteilen.“ (ebenda)

Unbewusste Vorurteile können zu unbewussten Diskriminierungen führen und zwar auf einer individuellen als auch auf einer organisationalen Ebene. Die Wirkung der sogenannten Unconcious Bias wird meist unterschätzt. Für eine gleichstellungsfördernde Unternehmenskultur sind sie aber zentral.



Das Eisbergmodell in Anlehnung an E. Schein und S. Sackmann, eigene Darstellung.

Gängige Vorurteile gegenüber Frauen im Handwerk

In einer Befragung der RG-Bau während der Bau 2017 in München befragte das RKW Kompetenzzentrum die Messeteilnehmenden nach Chancen der Beschäftigung von Frauen in der Baubranche. Das Ergebnis ist nicht repräsentativ, bildet aber gängige Vorurteile gegenüber Frauen im Handwerk gut ab, die auch wir so oder so ähnlich in unseren betrieblichen Beratungen wiederfinden:

- Frauen denken immer irgendwann an Familienplanung
- Frauen sind nicht so belastbar wie Männer
- Ich benötige eine zweite Dixi-Toilette
- Frauen reden zu viel und kommen nicht auf den Punkt
- Frauen sind zu emotional, können nicht sachlich argumentieren
- Frauen denken zu kompliziert und nicht praktisch
- Frauen sind konfliktscheu und nicht durchsetzungsfähig

Wie kann ich unbewusste Vorurteile abbauen?

Unbewusste Vorurteile zu korrigieren ist nicht leicht. Da es sich um tief verwurzelte Mechanismen in unseren Denkprozessen handelt, kann man diese nicht einfach „neu programmieren“. Wichtig ist, zu erkennen, dass niemand frei von unbewussten Vorurteilen ist, die aber hinterfragt und reduziert werden können. Nachstehende Schritte geben eine kleine Anleitung, wie man sich dieser Herausforderung stellen kann (Quelle: http://www.anti-bias.eu/anti-bias/schritte-gegen-bias/).

1. Akzeptieren Sie, dass Sie Biases haben.

Es ist keine Schande, wir alle haben unbewusste Vorurteile. Informieren Sie sich über die Entstehung und Wirkungen von Biases, z.B. auf anti-bias.at. Auf dieser Plattform finden Sie Grundlagenwissen, Literaturhinweise und aktuelle Neuigkeiten rund um das Thema Unconscious Bias.

2. Identifizieren Sie Situationen, in denen Wahrnehmungsfehler wahrscheinlich sind.

Zeitdruck, Ärger, Multitasking und andere kognitive Belastungen sind jedenfalls Faktoren, die die bewusste Kontrolle von Biases erschweren. Holen Sie sich von Ihren FreundInnen und KollegInnen Feedback zu Ihren persönlichen Vorlieben und Mustern.

3.Analysieren Sie, wie Sie Situationen wahrnehmen – mit der 3-Phasen-Regel.

- Beobachtung: Was sehe ich? Was lese oder höre ich? (z.B. eine Bewerberin mit einem Kopfschleier betritt das Büro)
- Interpretation: Was denke ich? Wie ordne ich zu? (z.B. die Frau ist eine Muslima)
- Bewertung: Was empfinde ich? Welche Emotion löst die Situation bei mir aus? Wie beurteile und entscheide ich? (z.B. die Frau ist selbstbewusst / die Frau passt nicht zu unserem Unternehmen / die Frau tut mir leid / usw.)

4. Quelle bestimmen.

Unsere unbewussten Vorurteile sind immer von unseren Erfahrungen bestimmt. Diese wiederum sind geprägt von der Kultur, in der wir aufwachsen, leben und arbeiten, wie wir erzogen und sozialisiert wurden, von unseren persönlichen Erlebnissen, unserer Umwelt und auch von den Medien. Reflektieren Sie Fragen wie: Woher könnte das Vorurteil stammen? Wo und wie habe ich gelernt, so zu reagieren? Welche kulturelen Werte und Normen sind mit meiner Interpretation und Bewertung verbunden? Wie unterscheiden sich diese von der anderen Person?

5. Reduzieren Sie Ihre Biases und achten Sie auf Rückfälle.

Sie können Vorurteilen begegnen, wenn Sie sich Ihrer bewusst werden und sich Wissen zu den einzelnen Themata aneignen, um auch andere Schlüsse ziehen zu können. Dieser, sich erweiternde, Erfahrungsschatz lässt sukzessive Vorurteile schmelzen. Unser Tipp: Gehen Sie auf Mitglieder von Gruppen zu, denen gegenüber Sie Vorurteile haben. Sprechen Sie mit ihnen. Lernen Sie, sich in deren Umgebung wohl zu fühlen. Sprechen Sie kulturelle Unterschiede an und suchen Sie nach Gemeinsamkeiten.

Wie kann ich Veränderungen in meinem Betrieb anstoßen?

Ziel dieser Veränderungsprozesse ist aus unserer Sicht immer, Chancengleichheit für alle Beschäftigtengruppen herzustellen. D. h. darauf zu achten, dass alle Beschäftigten entsprechend ihren Kompetenzen und Qualifikationen eingebunden und gefördert werden, Barrieren im Hinblick auf berufliche Entwicklungsmöglichkeiten abgebaut werden und Diskriminierungen offen entgegengetreten wird. Chancengleichheit bedeutet also nicht, dass für eine einzelne Gruppe besondere Maßnahmen entwickelt und eingeführt werden, sondern dass darauf geachtet wird, dass alle die gleichen Zugangsmöglichkeiten haben.

Kultur kann gestaltet werden

Soll ein Veränderungsprozess im Unternehmen initiiert werden, stellt sich zunächst die Frage, wo am besten begonnen werden soll. Das setzt voraus, dass eine Bedarfs- und Problemanalyse (Kulturaudit) stattgefunden hat, die sich in kleinen Betrieben einfacher umsetzen lässt als in großen Betrieben. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen kann der konkrete Handlungsbedarf beschrieben werden, der durch zielgerichtete Maßnahmen realisiert wird. Jeder Betrieb sollte sich vorab aber bewusst machen, dass die Veränderung von Einstellungen und Werten, einen organisationalen Lernprozess erfordert, der nicht einfach angeordnet werden kann, um seine Wirkung zu erzielen. Homma et al. (2004) schlägt ein dreistufiges Vorgehen vor:

- Schaffung eines Bewusstseins für notwendige Veränderungen: Was ist zu erhalten beziehungsweise zu verstärken? Welche Werte, Einstellungen, Verhaltensweisen sind davon betroffen? Bei welchen Themen besteht (dringender) Handlungsbedarf?
- In der zweiten Phase werden die Vorstellungen über die zukünftige Kultur entwickelt: alte Werte bestätigen, neue Werte definieren, Verhaltensprinzipien vereinbaren.
- Schließlich geht es in der dritten Phase um die praktische Umsetzung der neuen Anforderungen.

Einen Einstellungswandel als Voraussetzung für einen Verhaltenswandel zu vollziehen, ist ein Lernprozess, der gezielt initiieren werden muss. E. Schein geht davon aus, dass es einen Druck von innen und außen braucht, um solche Veränderungen anzustoßen. Geliebte und bisher bewährte Verhaltensweisen, Überzeugungen und Denkstrukturen ändert niemand ohne ersichtlichen Grund. Voraussetzung dafür ist, dass solche Prozesse mit ausreichend Informationen zu den zu erwartenden Entwicklungen und ggf. damit verbundenen Konsequenzen begleitet werden. D. h. nicht, dass diese Prozesse durch Angst gesteuert werden sollten, ganz im Gegenteil: Vertrauen, Zuversicht und Klarheit müssen den Prozess bestimmen. Der Kommunikation, insbesondere durch die Geschäftsführung und Führungskräfte, kommt daher eine besonders hervorgehobene Stellung zu. In der Praxis hat es sich z. B. bewährt, Pilotprojekte aufzusetzen, d. h. in kleinen Teilschritten Veränderungen anzustoßen.

Handlungshilfe zur Umsetzung

In der Anlage zu diesem Heft haben wir für kleine Betriebe eine Handlungshilfe erstellt, die konkrete Problemlagen einer gleichstellungsförderlichen Unternehmenskultur in den o.g. Handlungsfeldern benennt und Möglichkeiten/Instrumente zur Lösung vorstellt. Zudem werden Treiber und Hemmnisse für die Umsetzung benannt. Diese Zusammenstellung kann die externe Begleitung eines Veränderungsprozesses nicht ersetzen, dient aber zur Erstinformation und Sensibilisierung.

DAS GÜTESIEGEL „CHANCENGLEICHHEIT IM HANDWERK“

Anknüpfend an den Überlegungen aus den vorherigen Kapiteln wurde im Rahmen der Initiative „Frauen stärken das Handwerk“ ein Gütesiegel entwickelt, das die gleichstellungsfördernde Unternehmenskultur in kleinen Betrieben unterstützen und öffentlich anerkennen will. Die inhaltliche Entwicklung basiert auf den Erkenntnissen der Organisationsforschung der Gender Studies und Unternehmenskultur. Entwickelt wurde ein praxisnahes Gütesiegel, das erstmalig eine fundierte Analyse die Unternehmenskultur in kleinen Betriebe ermöglicht und gleichzeitig die Voraussetzungen und Rahmenbedingungen im Handwerk berücksichtigt.

Wofür steht das Gütesiegel?

Das Gütesiegel zeichnet kleine Handwerksbetriebe (bis 50 Beschäftigte) aus, die sich für mehr Gleichstellung im Handwerk engagieren und eine Unternehmenskultur pflegen, die eine chancengleiche Teilhabe ermöglichen. Damit will das Siegel zur öffentlichen Anerkennung und Wertschätzung kleiner Betriebe beitragen, die meist ohne Personalabteilung und zusätzliche finanzielle Ressourcen einen wichtigen gesamtgesellschaftlichen Beitrag zur Gleichstellung von Frauen leisten.

Das Gütesiegel steht für:

- Gute Unternehmenskultur im Handwerk
- Chancengleiche Teilhabe von Frau & Mann im Arbeitsleben
- Anerkennung und Wertschätzung der Leistung kleiner Handwerksbetriebe

Leitlinien

Gemeinsam mit dem Beirat der Initiative, wurden die Leitlinien als Qualitätsversprechen zur Chancengleichheit im Handwerk erarbeitet, verabschiedet und unterzeichnet.

Mitglieder des Beirates:

- Handwerkskammer Berlin
- Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen, Abt. Frauen und Gleichstellung
- Unternehmerfrauen im Handwerk, Landesverband Berlin e. V.
- Maler- und Lackierer-Innung Berlin
- Landesinnungsverband der Elektrotechnischen Handwerke Berlin/Brandenburg
- Deutschen Gewerkschaftsbund Region Berlin
- IG Bauen-Agrar-Umwelt Bezirksverband Berlin

Ziel der Leitlinien zur Chancengleichheit ist die Stärkung gleichstellungsförderlicher Arbeitsbedingungen im Berliner Handwerk. Die Leitlinien im Wortlaut sind dem Anhang dieser Broschüre beigefügt.

Handlungsfelder im Baukastenprinzip

Die Leitlinien wurden in überprüfbare Handlungsfelder überführt. Das Gütesiegel umfasst sechs Handlungsfelder (2 Pflichtfelder und 4 Wahlfelder), die je nach Bedarf zusammengestellt werden können. Jedes Handlungsfeld steht dabei für einen Themenkomplex, der im Hinblick auf eine chancengerechte Unternehmenskultur bearbeitet werden kann. Die einzelnen Handlungsfelder werden anhand verschiedener Kriterien untersucht, die nachfolgend beispielhaft dargestellt sind.

Unternehmenskultur:

- Arbeitsklima, gendersensible Sprache, Leitbild

Kommunikation & Feedback

- Mitarbeitendengespräche, Teamsitzung, Umgang mit Fehlern und Konflikten, Transparenz von Regelungen, Beteiligungsmöglichkeiten etc.

Personalgewinnung, -bindung, -entwicklung

- Ansprache in Stellenausschreibungen, Auswahl- und Einstellungskriterien, Anreizstruktur (monitär und nicht-monitär), Entwicklungsmöglichkeiten, Transparenz der Personalprozesse etc.

Führung und Entscheidungsprozesse

- Hierarchieformen, Führungsstile, transparente und verbindliche Entscheidungen etc.

Arbeitszeit, Arbeitsorganisation und Vereinbarkeit

- Flexible Arbeitszeitangebote, Teilzeitmöglichkeiten, gemischte Teams, Gestaltung der Arbeitsorganisation, Angebote zur Vereinbarkeit etc.

Vergabeprozess

Der Vergabeprozess setzt sich aus Vor-Ort-Terminen, eigenen Bearbeitungsphasen sowie Beratungsgesprächen zusammen. Nachstehende Übersicht informiert über den Prozess Schritt für Schritt.

Nach einem Infotermin und der Unterzeichnung der Leitlinien erfolgt eine Analysephase. Da das Gütesiegel auf kleine

START	**Terminvereinbarung**	
KICK-OFF	**Infotermin**	In dem Erstgespräch informieren wir über den Ablauf des Gütesiegelprozesses und legen gemeinsam die Ziele und Handlungsfelder fürden Betrieb fest.
LEVEL 1	**Anwärterstatus**	Im Anschluss an das Gespräch werden die Leitlinien unterzeichnet und der Anwärterstatus erlangt. Alle Dokumente zur Erlangung des Gütesiegels werden zur Verfügung gestellt. Auf der Website wird das Betriebsprofil veröffentlicht.
STATUS QUO	**Vor-Ort-Termin**	Anhand der festgelegten Handlungsfelder wird der Ist-Stand des Betriebes erhoben. Dafür erhalten alle Mitarbeitenden einen standardisierten Fragebogen, den sie anonym ausfüllen können. Mit der Geschäftsleitung wird ein Interview geführt.
CHECK	**Auswertung & Bewertung**	Die Daten werden ausgewertet und in einem Bericht zusammengefasst. Bei Bedarf wird Unterstützung bei der Umsetzung ausgewählter Maßnahmen geboten. Eine unabhängige Jury bewertet das Ergebnis.
FEED-BACK	**Vor-Ort-Termin**	Im Auswertungsgespräch werden die Ergebnisse gemeinsam reflektiert und in einem Ergebnisbericht inkl. Toolbox festgehalten.
LEVEL 2	**Vollstatus**	Im Rahmen einer öffentlichen Verleihung wird der Vollstatus anerkannt, der durch die Öffentlichkeitsarbeit des Projektes beworben wird.

Betriebe zugeschnitten ist, erfolgt diese nicht anhand einer Checkliste in der eingetragen werden muss, welche Instrumente vorhanden sind oder nicht. Die betriebliche Praxis zeigt zum einen, dass solche Checklisten nur selten dazu geeignet sind, die tatsächliche Kultur eines Unternehmens zu erfassen, zum anderen ist das kleinstbetriebliche Geschehen eher geprägt von informellen Prozessen, die – sind sie allen Beteiligten bekannt – nicht schlechter sein müssen als formal Geregelte. Mit der Geschäftsleitung wird daher ein leitfadengestütztes Interview geführt, dass ca. 2 Stunden dauert. Im Anschluss werden alle Beschäftigten anonym befragt. Hier geht es v. a. um ihre Einstellungen, Werte und Normen, aber auch Bewertung der Arbeitsprozesse etc. im Unternehmen. Die Ergebnisse werden in einem Bericht zusammengefasst und inkl. Handlungsempfehlungen an den Betrieb zurückgemeldet. Bei Bedarf kann der Betrieb auf die Umsetzungsbegleitung durch das Projektteam zurückgreifen. Der Beirat der Initiative fungiert als unabhängige Jury und votiert nach vorgegeben Kriterien letztendlich den Vollstatus.

Öffentliche Auszeichnung

Einmal pro Jahr findet eine öffentliche Auszeichnung der Betriebe statt, die den Vollstatus erlangt haben. 2017 fand die erste öffentliche Veranstaltung statt, in der sieben Handwerksbetriebe, die erfolgreich den Gütesiegelprozess durchlaufen hatten durch den unabhängigen Beirat den Vollstatus des Gütesiegels erhielten. Die Betriebe unterschieden sich hinsichtlich ihrer Gewerke, Größe und ausgewählten Handlungsfelder. Auf den nachfolgenden Seiten werden die Gütesiegelinhaber/innen 2017 und ihre Betriebe im Kurzportrait vorgestellt.

Preisträger/innen 2017

VERTRAUENSVOLLE KOMMUNIKATION UND FÜHRUNGSKULTUR
MASKE BERLIN

Wir machen mit beim Gütesiegel, weil man manche Inhalte eines Unternehmens eben nicht an der Inneneinrichtung erkennen kann.

Andrea Mayr, Inhaberin

Andrea Mayr übernahm 2010 ihren Friseur- und Maskenbildnerbetrieb in Berlin Schönefeld. Zu dem jungen und innovativen Team von maske berlin gehören neben Andrea Mayr sechs Beschäftigte aus den Bereichen Friseurhandwerk und Maskenbildner. Maske Berlin bietet eine Kombination aus Dienstleistung und Handel, die es so in der Branche eher selten gibt und ist daher kein typischer „Friseurladen". Andrea Mayr versteht sich und ihr Geschäft eher als Filmschaffende, die auch Friseurdienstleistungen anbieten. So wird neben professionellen Hairstyling und Make-up v. a. Kosmetik-, Haar- und Special Effects Produkte für Maskenbildner/innen und Privatleute im Ladengeschäft und Onlineshop verkauft. Daneben bietet maske Berlin Profi-Workshops für Maskenbildner/innen und Friseur/innen an.

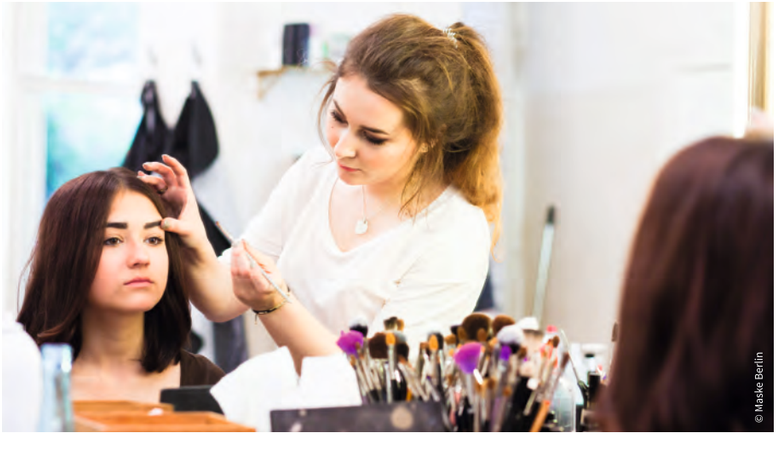
Zu den Kundinnen und Kunden zählen internationale Maskenbildner/innen, Schauspieler/innen, Produktionsfirmen und Fernsehsender sowie Privatleute.

Das Erfolgsrezept von maske Berlin baut auf Wertschätzung, Vertrauen und Ehrlichkeit. Mit Andrea Mayr ist ein Betrieb einer außergewöhnlichen Jungunternehmerin im Gütesiegel vertreten, die sich durch hohes fachliches Know-how auszeichnet, unternehmerisches Denken und Handeln ohne den Bezug zur Realität zu verlieren und immer die Bedürfnisse ihrer Beschäftigten im Blick hat. Auch in sozialen Projekten engagiert sich Andrea Mayr stark: so veranstaltet sie seit 2013 den Berliner Haarspendetag, an dem die geschnittenen Haare zur Weiterverarbeitung von Echthaarperücken gesammelt werden.

Für ihre Leistungen und ihr Engagement wurde Andrea Mayr 2016 zur Drittplatzierten Berliner Unternehmerin 2016/2017 gewählt.

Als Kapitänin das Schiff in den Hafen bringen – Führungskultur

Die Arbeit in und für die Filmbranche ist kein nine to five job. An das Team von maske Berlin werden hohe Erwartungen gestellt, die oft kurzfristig realisiert werden müssen. Der Betrieb muss immer up-to-date sein und vor der Konkurrenz wissen, was demnächst auf dem Markt nachgefragt wird. Das erfordert eine hohe unternehmerische Kreativität und Flexibilität. Andrea Mayr sieht ihre Aufgabe darin, einen kühlen Kopf gegenüber den Mitarbeitenden zu bewahren, ihre Fragen und Sorgen aufzufangen, sie zu entspannen, damit sie sich auf ihre Arbeit konzentrieren können.


© Maske Berlin

Dafür bringt die Inhaberin ihren Mitarbeitenden eine große Offenheit und Achtsamkeit entgegen. Diese ermöglicht es, die einzelnen Mitarbeitenden ideal fordern und fördern zu können, ohne zu überfordern. Persönliche und betriebliche Weiterentwicklung gehen so Hand in Hand und die hochinnovativen Ziele des Betriebs können gemeinschaftlich erreicht werden. „Ich bringe das Schiff in den Hafen", beschreibt Andrea Mayr ihre Aufgabe als Inhaberin.

Kommunikation: individuell und direkt

Das kleine Team zeichnet sich durch eine sehr positive Kommunikationskultur aus, die als individuell und gleichzeitig sozial-integrativ beschrieben werden kann. Kommt es zu Konflikten, werden diese möglichst direkt durch Gespräche gelöst. Ist dies nicht möglich, stellt Andrea Mayr ihren Beschäftigten die Möglichkeit zur Verfügung an einem bedarfsabhängigen Coaching teilzunehmen. Die Idee dahinter: Persönliche Konflikte rechtzeitig auffangen und lösen. Manchmal kommt es zwischen den Mitarbeitenden zu Konflikten, die zunächst keinen direkten Arbeitsbezug aufweisen, sondern eher persönlicher Natur sind, sich aber bei Nichtbeachtung in der Arbeitsleitung niederschlagen würden. Da die Inhaberin und auch das Team sehr an einem guten Miteinander interessiert sind, kann in solchen Fällen auf das unabhängige Coaching zurückgegriffen werden, um diese Konflikte extern zu lösen. Die Kosten werden durch den Betrieb getragen. Kommunikation kostet Zeit, die maske berlin gern investiert, weil es das Team wert ist.

Gesunde Work-life-Balance für alle

Andrea Mayr ist eine gute Work-life-Balance für alle Beschäftigten wichtig. Maske Berlin ermöglicht seinem Team in einem hohen Maß die individuelle Gestaltung der Arbeitszeit- und Arbeitsorganisation im Rahmen der Ladenöffnungszeiten. Aus unterschiedlichen Gründen (Familie, Hobbies, Anfahrtszeiten etc.) möchten die Beschäftigten flexibel arbeiten. So finden sich bei maske Berlin individuelle wöchentliche und monatliche Arbeitszeitregelungen, die Arbeit wird im Team organisiert und je nach Kompetenz verteilt. Gleichzeitig werden an alle Beschäftigte hohe Erwartungen hinsichtlich ihrer Leistung gestellt, die sie aber auch selbst an sich haben. Zentrale Herausforderung ist, einen guten Ausgleich zu finden. Daher legt Andrea Mayr viel Wert auf eine gesunde Work-life-Balance und

© Maske Berlin

© Maske Berlin

ermöglicht ihren Mitarbeitenden beispielsweise die wöchentliche Teilnahme an einem Yogakurs und hat einen Gemeinschaftsgarten angemietet, den alle nutzen können.

Das Eingehen auf die individuellen Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden erfordert viel Einfühlungsvermögen und Voraussicht von der Inhaberin. Das ist es ihr aber Wert, denn gute Fachkräfte zu finden ist schwer und der Erfolg gibt dem Team von maske Berlin recht.

Betriebsdaten kurz und knapp

Gründungsjahr	2002, 2010
Betriebsgröße	6 Mitarbeitende
Branche	Friseurgewerk
Gütesiegelfelder	Arbeitsorganisation, Arbeitszeit, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben

NACHHALTIGKEIT ALS VISION UND MOTTO
PRINCESS CHEESECAKE®

Wir machen mit beim Gütesiegel, weil wir unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wertschätzen und respektieren und Erfolg immer eine Teamleistung ist.

Die Vision von einem Unternehmen, in dem sich persönliche Werte im Business-Konzept, der Unternehmenskultur und in den Produkten spiegeln, wird bei Princess Cheesecake® wahr. Der 2011 gegründete Konditoreibetrieb ist durch und durch geprägt von den persönlichen Werten der Inhaberin Conny Suhr und ihren Beschäftigten, was Aspekte der Nachhaltigkeit, Unternehmenskultur und Gleichstellung betrifft. Diese sind in einem Leitbild festgeschrieben und bilden die Basis für einen modernen und innovativen Betrieb, der seine Verantwortung für Menschen, aber auch für öffentliche Ressourcen bewusst wahrnimmt und gestaltet.

Ein enorm hoher Qualitätsanspruch wird an alle Produkte und Dienstleistungen gestellt. Dabei zählt nicht nur das Endprodukt allein. Vielmehr wird der gesamte Weg der Wertschöpfung und einer nachhaltigen, fairen Produktion mitgedacht. Konkret bedeutet dies beispielsweise für die Arbeit in der Backstube, dass kaum Fertigprodukte genutzt werden, sondern sorgfältig ausgesuchte, naturbelassene, regionale und oft saisonale Bioprodukte handwerklich verarbeitet werden. Von der Konditormeisterin und den Auszubildenden erfordert dies großes handwerkliches Können und Wissen, denn in vielen Konditoreibetrieben wird heute weniger traditionell gearbeitet und mehr Fertigprodukte kommen zum Einsatz. Die Arbeitsweise und Qualität der Produkte lockt neben Käsekuchenliebhabern/-innen auch interessierte Bewerberinnen und Bewerber für eine Ausbildung an. Auf eine ausgeschriebene Lehrstelle erhält Princess Cheesecake® bis zu 100 Bewerbungen. Wer die Wahl hat, hat die Qual: neben den fachlichen Voraussetzungen zählen vor allem eine hohe Motivation, Begeisterungsfähigkeit und Leidenschaft für die Themen Genuss und Ästhetik sowie für die Vision von Princess Cheesecake®.

Der Mensch steht im Mittelpunkt

Das gleiche Augenmerk wie den Produkten wird den Mitarbeitenden entgegengebracht, denn eine positive, nachhaltige und achtsame Personalpolitik hat einen hohen Stellenwert im Betrieb. Die Kommunikationskultur ist wertschätzend und respektvoll. Beispielsweise verteilte die Inhaberin bei einer Teamrunde Sonnenblumen an alle Mitarbeitenden als Dank und Anerkennung der gemeinsamen Arbeit. Beim Überreichen der Blumen fand sie für jeden Mitarbeitenden persönliche Worte. Neben dem Austausch bei den Teamsitzungen führt die Geschäftsführung jährliche leitfadengestützte Mitarbeitendengespräche und thematisiert darin die gegenseitige Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit, Entwicklungswünsche und Perspektiven. Konstruktive Kritik und gegenseitiges Feedback werden ausgetauscht. Der Umgang im Betrieb ist kollegial und die Inhaberin versucht, die unterschiedlichen Bedürfnisse der Angestellten zu berücksichtigen und ihren Führungsstil weiterzuentwickeln. Sie betreibt neben Princess Cheesecake® auch eine Werbeagentur und

© Princess Cheesecake

© Princess Cheesecake

sagt, dass sie im Handwerk als Führungskraft anders gefordert sei als in der Medienbranche. Der persönliche Kontakt und Austausch mit jeder und jedem Einzelnen ist ihr wichtig. Da sie jedoch nicht immer vor Ort sein kann, hat sie eine Assistentin eingestellt und erhält wöchentlich Berichte von allen Mitarbeitenden.

Neuen Teammitgliedern wird der Einstieg anhand einer Fibel mit Hinweisen zu Organisatorischem und Sicherheitsaspekten, der Vision sowie Hintergrundinfos zum Betrieb erleichtert.

Geben und nehmen: Der Erfolg des Unternehmens liegt in den Händen aller Mitarbeitenden

Der hohe Qualitätsanspruch erfordert qualifizierte Mitarbeitende, die ihrerseits ebenfalls Anforderungen an den Betrieb stellen. Arbeitszeiten, die zum Privatleben passen, werden im Rahmen des Möglichen und unter Berücksichtigung des betrieblichen Ablaufs eingerichtet. Interessieren sich Mitarbeitende für fachliche Weiterbildung oder persönliche Weiterentwicklung, werden sie in ihren Anliegen individuell unterstützt. So gab es schon Mitarbeitende, die berufsbegleitend studierten oder verschiedene Angebote zur Weiterbildung nutzten. Einem Mitarbeiter mit großem Interesse an Japan wurde ein dreimonatiges Praktikum dort ermöglicht. Er brachte ein neues Käsekuchenrezept mit, das bis heute im Programm ist (Matcha-Cheesecake).

Man kann nicht genug für das Thema Gleichstellung tun

Die Themen „Gleichstellung“ und „Nicht-Diskriminierung“ sind ein bewusstes Handlungsfeld im Betrieb, das von der Leitung als solches verfolgt wird. Im Betrieb arbeiten Frauen und Männer gut zusammen und beide Geschlechter sind in Leitungspositionen vertreten: die Leitung der Backstube hat eine Meisterin inne, der Cafébereich wird von einem Mann geleitet.

Explizite Instrumente oder Maßnahmen zur Gleichstellung gibt es nicht. Das Thema wird vielmehr grundsätzlich mitgedacht. Die Geschäftsführung betont, man könne nie genug für das Thema Gleichstellung tun. Beispielsweise bei der Sprache noch inklusiver werden, nicht immer von „Mitarbeitern“, sondern von „Mitarbeitenden“ sprechen. In Dokumenten die Sprache anpassen und das Bewusstsein schulen. Zudem sucht Princess Cheesecake® den Austausch mit anderen Betrieben zu Erfahrungen und Maßnahmen zum Thema Chancengleichheit.

Princess Cheesecake® expandiert und eröffnet in Kürze ein zweites Café in Berlin.

Betriebsdaten kurz und knapp

Gründungsjahr	2011
Betriebsgröße	15 Mitarbeitende
Branche	Konditorei
Gütesiegelfelder	Personalgewinnung, -bindung, -entwicklung

FAMILIENBETRIEB MIT TRADITION UND INNOVATION

HERBERT STRAUBE & SOHN MALERMEISTER GMBH

Wir machen mit beim Gütesiegel, weil wir gute Fachkräfte brauchen. Dabei kommt es nicht darauf an, ob Frau oder Mann. Entscheidend sind das Engagement, Interesse und Können.

© Herbert Straube & Sohn

Egal ob Frau oder Mann: Mitarbeitende müssen für das Handwerk brennen

Drei Auszubildende lernen derzeit bei Straube und alle drei sind Frauen. Das ist nicht nur im Maler- und Lackiererhandwerk eine Ausnahme, sondern auch für den Betrieb Herbert Straube & Sohn Malermeister GmbH eine neue Erfahrung. Markus Straube führt den 1933 gegründeten Familienbetrieb in dritter Generation und geht gerne neue Wege. So hat er das Tätigkeitsfeld seines Betriebs vom klassischen Malerhandwerk ausgeweitet und etabliert sich mit der Marke „Feines Malerhandwerk“ auf dem Markt der Privatkundschaft als Anbieter exklusiver Malerarbeiten.

Auf weiblichen Fachkräftenachwuchs zu setzen, war jedoch keine bewusste Entscheidung, sondern das habe sich so ergeben, erzählt er. Die Erfahrungen sind jedoch derart positiv und die Motivation sowie das Können der Frauen so überzeugend, dass er selbst, seine Mitarbeitenden und Kundschaft begeistert sind. Im gemischten Team habe sich der Umgangston nochmal verbessert. Das Team gehe nun noch freundlicher und rücksichtsvoller miteinander um und auch der Kundinnen- und Kundenzugang weiblicher Fachkräfte sei ein anderer und eine wertvolle Ergänzung für den Betrieb. Generell ist der Umgangston bei Straube respektvoll, offen, locker und ungezwungen. Die Unternehmenskultur ist geprägt von Anerkennung, Wertschätzung und dem hohen Qualitätsanspruch an die Arbeit. Diese Werte erfordern ein Team, das fachlich top aufgestellt ist und menschlich harmoniert.

Bei Stellenneubesetzungen legt Markus Straube entsprechend viel Wert darauf, die potenziellen Mitarbeitenden gut kennenzulernen und auch das Portrait des Betriebs zu vermitteln. Dazu führt er zunächst ein Gespräch, bei dem er den Bewerbern/-innen auf den Zahn fühlt, fachliche Aspekte klärt und vor allem wissen möchte, ob jemand für das Handwerk brennt. In einem zweiten Gespräch stellt er das Betriebskonzept und die Unternehmensphilosophie vor. Wenn sich beide Seiten bewusst füreinander entscheiden, bestehen beste Voraussetzungen für eine gute und langfristige Zusammenarbeit.

Wertschätzung und Anerkennung

Gute Arbeit wird im Betrieb nicht ausschließlich über das Gehalt honoriert. Wertschätzung und Anerkennung zeigen sich auch darin, dass Markus Straube seine Mitarbeitenden mit hochwertigen und modernen Arbeitsmaterialien ausstattet, Schulungen organisiert und einmal im Jahr einen „Family Day“, d. h. Ausflug für die Mitarbeitenden und ihre Angehörigen ausrichtet. „Der Arbeitgeber muss heute mehr als nur einen sicheren und gut bezahlten Arbeitsplatz bieten, um Fachkräfte zu gewinnen und zu binden“, so Markus Straube. Die Angestellten im Betrieb legen Wert auf Weiterbildung und Entwicklungsmöglichkeiten. In regelmäßig stattfindenden Mitarbeitendengesprächen werden Interessen und Potenziale besprochen, Perspektiven aufgezeigt und individuelle Ziele vereinbart. Es gibt kein festes jährliches Budget für Weiterbildung, aber bei fachlicher Relevanz ist es ganz im Interesse des Betriebs, dass sich die Mitarbeitenden weiterentwickeln. Markus Straube ist um einen offenen Austausch bemüht, bei dem gegenseitige Kritik geübt werden kann.

Vereinbarkeit erfordert Flexibilität von Betrieb und Mitarbeitenden

Im Bereich der Arbeitszeiten nutzt der Betrieb Arbeitszeitkonten und ermöglicht im Rahmen der betrieblichen Bedarfe Flexibilisierung. Bislang wurden Teilzeitmöglichkeiten, Eltern- oder Pflegezeiten nicht nachgefragt. Markus Straube ist sich aber darüber bewusst, dass diese Themen in Zukunft aufkommen können. Um gute Fachkräfte – Frauen und Männer – zu gewinnen und langfristig zu binden, ist er bereit auch neue Möglichkeiten und Modelle der Arbeitszeitgestaltung und -organisation zu durchdenken und auszuprobieren.

Gute Zusammenarbeit. Gleiche Leistungen?

Damit Frauen und Männer sich gleichermaßen wohl fühlen und keine geschlechtsspezifischen Rollenzuschreibungen zum Tragen kommen, ist es wichtig, dass Aufgaben rein nach Eignung und Leistung verteilt werden. Arbeitsschutzregelungen, die Frauen beispielsweise vor dem Tragen sehr schwerer Lasten schützen, gilt es zu beachten. Abgesehen davon, betonen die Mitarbeitenden bei Straube, könnten alle Arbeiten von Frauen wie von Männern gut ausgeführt werden. Es komme eher auf persönliche Interessen und Begabungen an, als auf das Geschlecht. Das Team unterstützt sich gegenseitig, hat eine klare Haltung gegen Diskriminierung und vertritt diese offen nach außen.

Eigene Ideen einbringen

Die Beschäftigten bewerten die Führungskultur im Betrieb positiv, schätzen das Verhältnis zu den Vorgesetzten als sehr gut ein und erleben die Betriebsleitung als Vorbild. Bei wichtigen Entscheidungen fragt die Geschäftsführung die Mitarbeitenden auch mal um Rat. Damit entspricht sie dem Wunsch der Beschäftigten, eigene Ideen und Ansichten einbringen zu können. So kann die Identifikation mit dem Betrieb noch weiter verstärkt werden und die Motivation gesteigert werden.

© Herbert Straube & Sohn

Gemeinsame Werte als Kompass und Leitbild

Der Betrieb Herbert Straube & Sohn Malermeister GmbH hat seine Vision und Werte für die Zusammenarbeit im Team und die Arbeit für die Kundschaft in einer Fibel festgeschrieben. Darin geht es um die Themen Wertschätzung, Kundenzufriedenheit, Teamwork, Leidenschaft, Mut und Sicherheit. Die Fibel wurde gemeinsam mit ausgewählten Mitarbeitenden entwickelt. Das Ergebnis ist ein Leitbild, auf das sich alle Mitarbeitenden berufen können, das aber auch in Mitarbeitendengesprächen und bei Neueinstellungen eingesetzt wird.

Betriebsdaten kurz und knapp

Gründungsjahr	1933
Betriebsgröße	15 Mitarbeitende
Branche	Maler und Lackierer
Gütesiegelfelder	Entscheidungsprozesse & Führung, Arbeitsorganisation & Arbeitszeit

ENGAGEMENT FÜR DEN BETRIEB UND DAS HANDWERK
BERNHARD ROLL GMBH

Wir machen mit beim Gütesiegel, denn ‚Klappern gehört zum Handwerk'. Wir leben Handwerk, denn das Handwerk ermöglicht mit seinen vielfältigen Wegen in die Berufswelt ein kreatives, innovatives, selbstständiges Leben für Männer und FRAUEN."

Beate Roll, Mitinhaberin Bernhard Roll GmbH

Die Bernhard Roll GmbH ist ein Berliner Handwerksbetrieb mit Erfahrung und Tradition in den Bereichen Heizung & Sanitär & Solar & Photovoltaik & Klimatechnik. Als Familienbetrieb wurde das Unternehmen 1970 von Bernhard Roll gegründet, 1993 wurde der Handwerksbetrieb an die zweite Generation übergeben. Der heutigen Geschäftsführer und Inhaber, Frank Roll arbeiten seit mehreren Jahren zusammen mit Oliver Roll, der dritter Generation. Mit dem Dipl.-Ing. für Energie- und Versorgungstechnik hat Oliver Roll das Leistungsspektrum erweitert. Beate Roll, kam 1993 zunächst als kaufmännische Angestellte in das Backoffice des Unternehmens. Durch ständige Fort- und Weiterbildung, u. a. zur Betriebswirtin des Handwerks, hat sie ihre berufliche Qualifikation stetig weiterentwickelt, und ist seit 2007 als Prokuristin & Mitgesellschafterin verantwortlich für den kaufmännischen Bereich des Unternehmens.

Als Unternehmerfrau innerhalb und außerhalb der Betriebsgrenzen das Handwerk mitgestalten

Die Entwicklung Beate Rolls in ihrem Betrieb ist exemplarisch für viele Partnerinnen, Unternehmerfrauen und Mitinhaberinnen in Handwerksbetrieben. Nicht selten haben sie einen handwerksfremden Ausbildungshintergrund, arbeiten sich jedoch in die Themen des Handwerks ein und erreichen durch fachliche Fort- und Weiterbildungen branchenspezifischen Knowhow, mit dem sie maßgeblich zum Unternehmenserfolg beitragen. Gerade als Nicht-Handwerkerinnen, haben sie einen Blick für Themen wie die Schaffung eines guten Betriebsklimas, Chancengerechtigkeit und Gleichstellung sowie die Gewinnung und Bindung von weiblichen und männlichen Auszubildenden und Fachkräften. Diese Themen hat sich auch Beate Roll zur Aufgabe gemacht. Im eigenen Betrieb setzt sie sich aktiv für die Ansprache junger Frauen und Männer aus dem In- und Ausland für Praktika und Ausbildung ein. Ihr Engagement geht jedoch weit über die eigene Firma hinaus und als Vorsitzende des Landesverbandes Berlin Unternehmerfrauen im Handwerk e.V. setzt sie sich auf verbandlicher und politischer Ebene für Frauen im Handwerk ein. Denn sie weiß um die Chancen, die das Handwerk, insbesondere im gegenwärtigen Konjunkturhoch, für junge Menschen bietet.

Den Beitrag von Frauen im Handwerk in der Öffentlichkeit hervorheben

Beate Roll ist es ein Anliegen, die Rolle von Frauen im Handwerk nicht nur durch die Gewinnung neuer Fachkräfte, sondern auch durch die Stärkung der bereits in Unternehmen mitarbeitenden Ehefrauen, Partnerinnen, Töchter etc. hervorzuheben. Oftmals leisten Frauen einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg, sind jedoch in der Öffentlichkeit unsichtbar. Die Arbeit dieser Frauen in der Öffentlichkeit hervorzuheben stärkt das Image des Handwerks und kann dazu beitragen, bestehende Zugangsbarrieren für Frauen, gerade in männerdominierten Branchen wie dem SHK Bereich, abzubauen.

Betriebsdaten kurz und knapp	
Gründungsjahr	1970
Betriebsgröße	5 Mitarbeitende
Branche	Sanitär, Heizung, Klima
Gütesiegelfelder	Entscheidungsprozesse & Führung, Arbeitsorganisation & Arbeitszeit

WERTSCHÄTZUNG UND ANERKENNUNG ALS PERSONALINSTRUMENTE

ATELIER FÜR EINBANDKUNST UND RESTAURIERUNG RIA TIEMEYER

Wir machen mit beim Gütesiegel, weil ich als Botschafterin des Projekts ein Vorbild sein möchte.

Ria Tiemeyer,
Inhaberin des Ateliers für Einbandkunst und Restaurierung Ria Tiemeyer

Ria Tiemeyer gründete den Meisterbetrieb der Buchbinderei 1985 und spezialisierte sich in den Bereichen Bucheinband, Sonderanfertigungen und Restaurierung. Der Betrieb hat derzeit fünf Angestellte, allesamt Frauen. Das Gewerk habe sich in den vergangenen Jahrzehnten zu einem frauendominierten Handwerk entwickelt und es gebe wenige männliche Fach- und Nachwuchskräfte, erzählt Ria Tiemeyer. Früher sei das anders gewesen und sie habe Männer und Frauen im Team gehabt. Die Angestellten arbeiten in unterschiedlichen Beschäftigungsverhältnissen und Arbeitszeitmodellen: Teilzeit, Ausbildung, geringfügige Beschäftigung und Elternzeit. Wie in vielen Kleinstbetrieben übernimmt die Inhaberin sowohl Management- als auch fachliche Aufgaben und hat die einzige Führungsfunktion inne. Formalisierte Instrumente wie standardisierte Leitfäden oder Prozessdokumentationen gibt es nicht.

Geschäftlicher Erfolg ist immer Gemeinschaftsleistung

Im Betrieb herrscht eine offene und direkte Kommunikationskultur. Gegenseitiges Vertrauen und Respekt prägen das Miteinander auf allen Ebenen. Es wird ein Führungsstil des guten Miteinanders, der Wertschätzung und Aufmerksamkeit gelebt. Jede Mitarbeiterin wird entsprechend ihrer individuellen Fähigkeiten und Interessen gefördert und gefordert. „Ein Unternehmen funktioniert nur mit guten Mitarbeitenden“, sagt Ria Tiemeyer. Geschäftlicher Erfolg ist immer Gemeinschaftsleistung. Lob und Kritik werden situativ, anlassbezogen und gerne auch wechselseitig ausgetauscht. Zudem ist die Inhaberin mit allen Angestellten im kontinuierlichen Austausch und bespricht individuelle Entwicklungen, Perspektiven, Potenziale und Ziele. Der intensive Kontakt ist ein Schlüssel zur frühzeitigen Erkennung von Veränderungsbedarfen und -wünschen, aber auch zur Vermeidung von Überlastung oder Überforderung. Hier bestätigt sich der große Vorteil, den Kleinstbetriebe im Vergleich zu größeren Betrieben haben: kurze Informations- und Kommunikationswege stärken die Transparenz und das Gemeinschaftsgefühl.

Fachlichkeit und Persönlichkeit

Insbesondere spielen in einem so kleinen Betrieb neben den fachlichen Kompetenzen auch die Persönlichkeiten eine wichtige Rolle. Bei der Personalauswahl achtet Ria Tiemeyer daher neben der Fachlichkeit auch darauf, ob sich jemand gut ins Team einfügt. Beispielsweise sei der präferierte Radiosender durchaus ein Kriterium harmonischer Zusammenarbeit, erzählt sie.

Die Mittagspause verbringt das Team häufig gemeinsam, kocht und isst zusammen. Im informellen Rahmen unterhalten sich die Kolleginnen über alles Mögliche, Privates ebenso wie gesellschaftspolitische Themen. Wenn erzählt wird, was in der Familie gerade lost ist, welche Sorgen und Freuden jemanden beschäftigen, kann Anteil und ggf. Rücksicht genommen werden. Auch informelle Regeln und Werte, die Teil jeder Unternehmenskultur sind, werden in der Mittagspause indirekt verhandelt und neuen Mitarbeitenden vermittelt. Das geschieht oft nebenbei und unbewusst, zeigt aber die Bedeutung des informellen Gesprächs.

Trotz des lockeren Tons im Betrieb herrscht ein klarer und konstruktiver Umgang mit Konflikten und Fehlern. Im Handwerk sind Fehler mit teils hohen Materialkosten verbunden. Wenn ein Fehler passiert, ärgern sich die Mitarbeiterinnen allerdings selbst genug, sagt Ria Tiemeyer. Sie reagiert daher mit Humor und sagt: „Fehler sind dazu da, sie zu machen. Fehler sind wichtig, ich mache auch welche.“. Wichtig sei nur, daraus zu lernen und sich weiterzuentwickeln. Konflikte werden nach Möglichkeit direkt angesprochen und von den Betroffenen geklärt.

Weiterentwicklung über Arbeitsorganisation steuern

Der Markt der Buchbinderei hat sich in den vergangenen Jahrzehnten stetig verkleinert und auch das Handwerk ist geschrumpft. Es gibt weniger Betriebe, Auszubildende und auch die Weiterbildungsmöglichkeiten für Fachkräfte sind stark reduziert. In Berlin gibt es heute gar kein Weiterbildungsangebot mehr. Daher ist die Arbeit im Betrieb an unterschiedlichen und teils ungewöhnlichen und aufwendigen Aufträgen die einzige Möglichkeit der Weiterentwicklung für die Mitarbeitenden. Aufgaben verteilt Ria Tiemeyer im Betrieb daher nicht nur nach Fachlichkeit, sondern auch nach Lerninteressen und Potenzialen und gibt ihr eigenes Wissen gerne an die Mitarbeiterinnen weiter. Über die Arbeitsverteilung lasse sich auch die Motivation der Mitarbeiterinnen steuern, ergänzt sie.

Ria Tiemeyer ist Meisterin im Buchbinder-Handwerk und war von 2006 bis 2014 Obermeisterin der Buchbinder-Innung Berlin-Brandenburg.

Betriebsdaten kurz und knapp	
Gründungsjahr	1985
Betriebsgröße	5 Mitarbeitende
Branche	Buchbinderei
Gütesiegelfelder	Arbeitsorganisation und Arbeitszeit, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben

NACHHALTIGE PERSONALBINDUNG FÜR EIN STARKES TEAM

ENERGIE- UND UMWELTTECHNIK MATERN GMBH

Wir machen mit beim Gütesiegel, weil wir davon überzeugt sind, dass Frauen und Männer echte Chancen auf dem Ausbildungs- und Arbeitsmarkt erhalten sollten. Denn nur wer die Möglichkeit hat, kann auch zeigen was wirklich in ihr oder ihm steckt. Wir wollen dazu beitragen, dass die noch immer gelebte gesellschaftliche Einteilung in klassische Männer- und Frauenberufe gerade für das Handwerk endlich der Vergangenheit angehört.

Anja Matern,
Mitinhaberin der Energie- und Umwelttechnik Matern GmbH

Anja und Roland Matern haben den Betrieb für Energie- und Umwelttechnik 2012 gegründet und beschäftigen heute acht Mitarbeitende. Gutes Personal zu finden und langfristig zu binden ist ein Kernthema im Betrieb und das nicht nur angesichts der sich verschärfenden Fachkräfteknappheit. In einem Beruf, in dem die tägliche Arbeit mit Starkstrom Gefahren birgt, braucht es Verlässlichkeit und Vertrauen unter allen Beschäftigten. Fluktuation, mangelnde Motivation oder Konflikte im Team wirken sich direkt auf den Unternehmenserfolg aus. Daher setzten sich die Materns für ein positives Betriebsklima ein, in dem die Mitarbeitenden sich wohl fühlen und gute Arbeit leisten können.

Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben als Schlüssel zur Mitarbeitendenzufriedenheit

„Uns ist es lieber, jemand arbeitet 30 Stunden qualitätsvoll als 40 Stunden unmotiviert.“, sagt Anja Matern. Ob Mitarbeitende ihre Arbeitszeit aufgrund familiärer Verantwortung, gesundheitlicher Einschränkungen oder anderer privater Anforderungen reduzieren möchte, ist für den Betrieb nicht relevant. Wichtig ist, dass die Mitarbeitenden Beruf und Privates so miteinander vereinbaren können, dass sie in ihrer Arbeitszeit konzentriert und motiviert sind. In Teilzeit zu arbeiten darf sich nicht negativ auf die Möglichkeiten zur fachlichen Weiterentwicklung oder die betrieblichen Aufstiegschancen auswirken, finden Materns. Dies zu gewährleisten und dabei den betrieblichen Erfolg nicht aus den Augen zu verlieren ist eine klare Führungsaufgabe und erfordert neben einer guten Personalplanung, gegenseitige Unterstützung und eine offene Kommunikationskultur.

Ist Teilzeit in einer männerdominierten Branche überhaupt ein so wichtiges Thema?

Die Erfahrung zeigt ganz klar: Ja! Teilzeit ist definitiv ein Thema für alle, denen Familienverantwortung, Hobbies, Gesundheit oder andere private Bereiche wichtig sind. Und das trifft auf Männer und Frauen zu. Doch Gleichberechtigung beschränkt sich nicht auf das Thema Arbeitszeitgestaltung. Schon der Zugang zu Ausbildung und Beruf sowie die Entwicklungsmöglichkeiten müssen chancengerecht gestaltet werden. Materns sehen daher die Gewinnung weiblicher Azubis und Fachkräfte als wichtige Aufgabe. Gerade als männlich-weibliche Doppelspitze haben sie hier auch eine Vorbildfunktion. „Wir sind davon überzeugt, dass Frauen und Männer echte Chancen auf dem Ausbildungs- und Arbeitsmarkt erhalten sollten. Denn nur wer die Möglichkeit hat, kann auch zeigen was wirklich in ihr oder ihm steckt. Wir wollen dazu beitragen, dass die noch immer gelebte gesellschaftliche Einteilung in klassische Männer- und Frauenberufe, gerade für das Handwerk, endlich der Vergangenheit angehört.“ Mit diesem Leitsatz bewarben sich Anja und Roland Matern 2017 mit der Energie- und Umwelttechnik Matern GmbH um das Gütesiegel „Chancengleichheit im Handwerk“. Die Befragung der Mitarbeitenden bestätigte, dass Materns sich mit hohem persönlichen und betrieblichen Einsatz dem Ziel der Chancengerechtigkeit widmen. Für ihr besonderes Engagement in den Bereichen Personalbindung, Arbeitszeitmodelle und Vereinbarkeit wurde die EU Matern GmbH 1017 mit dem Vollstatus des Gütesiegels „Chancengleichheit im Handwerk“ ausgezeichnet.

Betriebsdaten kurz und knapp

Gründungsjahr	2012
Betriebsgröße	8 Mitarbeitende
Branche	Elektrotechnik
Gütesiegelfelder	Personalgewinnung, -bindung, -entwicklung

OFFENHEIT UND TOLERANZ ALS SELBSTVERSTÄNDLICHKEIT
JUWELIER UND GOLDSCHMIEDE FORYTA

Wir machen mit beim Gütesiegel, weil es für uns eine Selbstverständlichkeit ist, Frauen und Männer gleich zu behandeln.

Maren Foryta, Inhaberin Juwelier Foryta

Der Meisterbetrieb der Goldschmiede wurde 1999 gegründet und wird von der Gründerin und Inhaberin gemeinsam mit ihrem Mann geführt. Derzeit hat der Betrieb zwei Mitarbeitende in Ausbildung – einen Mann und eine Frau. Die Inhaberin übernimmt die fachlichen und handwerklichen Aufgaben sowie alle Personalangelegenheiten, der Inhaber ist für den kaufmännischen Bereich zuständig. Der Betrieb bietet sowohl Reparaturen als auch Anfertigungen sowie Verkauf im Schmuckbereich an.

Kein Fachkräftemangel im Goldschmiede-Handwerk

Die Inhaberin bildet seit Jahren im Beruf Goldschmiede und Goldschmiedinnen aus und kann keinen Fachkräftemangel feststellen. So bekommt der Betrieb ausreichend gut qualifizierte Initiativbewerbungen für Ausbildungsplätze. Stellenausschreibungen sind nicht nötig, denn der Betrieb genießt in der Branche den Ruf, eine gute Ausbildung zu bieten. Ab und zu können Auszubildende übernommen werden und dann wird ihnen die Weiterbildung zum Meister, zur Meisterin ermöglicht.

© Juwelier Foryta

Mit konstruktiver Kritik und Lob nicht geizen

Im Betrieb wird ein kollegialer, lockerer und ungezwungener Umgang gepflegt, der auf gegenseitigem Respekt und Unterstützung basiert. Die Mitarbeitenden erfahren durch ihre Vorgesetzte Anerkennung und Wertschätzung und fühlen sich als wichtiger Teil des Betriebes. Schon früh in der Ausbildung haben sie direkten Kontakt mit Kundinnen und Kunden, erweitern ihre kommunikativen Fähigkeiten und erhalten Feedback von der Kundschaft. Das ist der Ausbildung förderlich, aber in einem so kleinen Betrieb ist es auch eine Notwendigkeit, dass Alle überall mit anpacken. Mit Lob aber auch mit konstruktiver Kritik geizt die Inhaberin Maren Foryta nicht, denn nur so sind Lernen und Weiterentwicklung möglich. Der Umgang mit Fehlern und Konflikten wird von beiden Seiten als sachlich und lösungsorientiert beschrieben. Auch zur Teilnahme an externen Weiterbildungsangeboten werden die Auszubildenden ermuntert.

Diskriminierung und Rollenklischees haben hier keinen Platz

In dem Betrieb wird eine offene und chancengerechte Unternehmenskultur gelebt, die auf der Überzeugung basiert, dass Arbeitsleistung und -qualität nicht vom Geschlecht anhängen, sondern von individuellen Leistungen und Fähigkeiten der Menschen. Durch die Doppelspitze wird den Mitarbeitenden die Chancengerechtigkeit auch vorgelebt. Beide Vorgesetzte werden durch die Mitarbeitenden in ihrer Vorbildfunktion wahrgenommen.

Sowohl für die Inhaberin als auch die Beschäftigten hat das Thema Gleichstellung einen hohen Stellenwert, mit dessen Umsetzung alle sehr zufrieden sind. Diskriminierung und gängige Rollenklischees bzw. Vorurteile haben hier keinen Platz. Typische Rollenklischees sind fehl am Platz und Frauen und Männern wird die gleiche Führungskompetenz zugesprochen. Eine Führung in Teilzeit wäre ebenso vorstellbar. Tatsächlich wurde dies auch bereits praktiziert, als eine ehemals angestellte Meisterin in Teilzeit für den Betrieb tätig war.

Da in diesem Gewerk mehr Frauen als Männer arbeiten, empfindet es die Inhaberin als ihre Aufgabe, Männer in dem Berufszweig zu stärken bzw. für das Gewerk zu interessieren. Dafür engagiert sie sich auch ehrenamtlich. Die vorgefundene Unternehmenskultur spiegelt daher den tatsächlichen Gedanken der „Gender Diversity“ wider.

© Juwelier Foryta

Gesprächskultur und Transparenz

Obwohl keine regelmäßigen Teambesprechungen oder Mitarbeitendengespräche stattfinden, wissen die Mitarbeitenden, was von ihnen erwartet wird, wo sie stehen und welche Ziele der Betrieb verfolgt. Die Kommunikation ist gekennzeichnet durch eine hochgradige Transparenz. Interessant ist, dass die Inhaberin angibt, keine regelmäßigen Mitarbeitergespräche zu führen, die Beschäftigten aber das Gefühl haben, regelmäßig genau solche Gespräche zu haben. Offensichtlich wird in diesem Kleinstbetrieb eine informelle Kommunikationskultur gelebt, die für die Beschäftigten den gleichwertigen Rang eines formalen Austausches hat.

Ausbildung in Teilzeit ist auch im Kleinstbetrieb möglich

Die Arbeitszeiten sind durch die Ladenöffnungszeiten reguliert. Zudem wirkt sich die Personalgröße hemmend auf die Möglichkeiten der Flexibilisierung aus. Je kleiner Betriebe sind, desto weniger flexibel kann der Personaleinsatz gestaltet werden. Dennoch ist der Betrieb Foryta bemüht, auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden einzugehen. In der Vergangenheit hat der Betrieb bereits die Möglichkeit geboten, die Ausbildung in Teilzeit zu absolvieren. Dies ist auch für das nächste Ausbildungsjahr wieder geplant.

Betriebsdaten kurz und knapp

Gründungsjahr	1999
Betriebsgröße	2 Mitarbeitende
Branche	Goldschmiede
Gütesiegelfelder	Entscheidungsprozesse & Führung, Arbeitsorganisation & Arbeitszeit, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben

INTERVIEW – AUSBILDUNGSQUALITÄT SPIELT BEI DER BINDUNG VON GUTEN AUSZUBILDENDEN EINE GROSSE ROLLE

Viele Handwerksbetriebe reagieren auf den Fachkräftemangel indem sie verstärkt in die betriebsinterne Ausbildung und Qualifizierung von Fachpersonal investieren. Teils sind die Erfahrungen frustrierend: schon das Finden geeigneter Jugendlicher für die Ausbildung gestaltet sich oft schwierig und hohe Abbruchsquoten zeigen, dass Motivation und Engagement nicht immer ausreichen oder die gegenseitigen Vorstellungen nicht erfüllt werden. Falls die Ausbildung jedoch erfolgreich abgeschlossen wird, stehen Gesellinnen und Gesellen die Türen vieler Betriebe offen und die Bindung an das eigene Unternehmen muss schon in der Ausbildung fokussiert werden. Was Betriebe konkret tun können, um durch ein attraktives und qualitätvolles Ausbildungsangebot junge Menschen zu gewinnen und langfristig zu binden, haben wir die Betroffenen selbst gefragt und sprachen mit drei Auszubildenden im Malerhandwerk.

Der Betrieb Herbert Straube & Sohn Malermeister GmbH bildet derzeit drei Azubis im Maler- und Lackiererhandwerk aus. Das Besondere daran: alle drei sind Frauen. Die Initiative „Frauen stärken das Handwerk“ hat mit Elvin Gökce, Michelle Teich und Melanie Stöber über Ihre Berufswahl und die Erfahrungen im Ausbildungsbetrieb gesprochen und gleich vorab: wir sind begeistert von der Motivation, Überzeugung und Energie der jungen Frauen.

Tipps für Betriebe

- Ausbildung auf Website präsent verankern
- Stellengesuche über Ausbildungsplattformen (z. B. azubiyo)
- Lehre als Aufgabe ernstnehmen
- Zeit und Geduld investieren
- Heterogene Teams als Bereicherung verstehen

Tipps für Ausbildungsinteressierte

- Externe Anlaufstellen, Beratungsstellen nutzen
- Gut über den Betrieb/Ausbildung informieren und vergleichen
- Auf Auszeichnungen, Zertifikate u. ä. achten
- Praktikum hilft Entscheidungen zu fällen

Weitere Infos:

Zum Betrieb:
http://www.straube-malermeister.de,
http://www.feines-malerhandwerk.de

Berufswahl Malerin und Lackiererin: Wie waren die ersten Erfahrungen in der Ausbildung?

Azubis: *Die Ausbildung haben wir in unterschiedlichen Malerbetrieben begonnen. Der Umgang mit Farben ist faszinierend und es ist auch toll, als Frau etwas zu können, was sonst eher Männern zugeschrieben wird. Nach einem Ausbildungsplatz haben wir im Internet gesucht, über die Websites von Betrieben und über azubiyo. Bereits in der Bewerbungsphase haben wir allerdings gemerkt, dass Frauen im Handwerk nach wie vor keine Selbstverständlichkeit sind: wir bekamen mehrere schriftliche Absagen mit der Begründung, der Betrieb stelle keine Frauen ein. Das erste Lehrjahr war nicht leicht: da waren so viele Hindernisse, es gab Diskriminierung, Ausbeutung und Mobbing. Freunde und Familien standen hinter uns und bei der HWK Berlin fanden wir Hilfe und Unterstützung. Wir haben die Reißleine gezogen und den Ausbildungsbetrieb gewechselt. So kamen wir zu Malermeister Straube.*

Was ist anders bei Malermeister Straube? Qualität und respektvoller Umgang

Azubis: *Die Kollegen nehmen sich bei Fragen Zeit und teilen ihr Fachwissen und ihre Erfahrungen gerne mit uns Auszubildenden. Der Umgang miteinander ist respektvoll. Hier wird niemand angeschrien. Im Gegenteil uns wird viel Vertrauen entgegengebracht. Wir haben sogar schon eine Lehrbaustelle alleine gemacht. Das Team steht hinter uns und Kundinnen und Kunden reagieren sehr positiv auf uns als weibliche Azubis. Zudem ist unsere Rolle klar: wir sind Lehrlinge, die neben der Arbeit Zeit für die Berufsschule und Prüfungen brauchen. Bei Malermeister Straube sind wir keine billigen Arbeitskräfte, sondern werden gefördert und gefordert.*

Was macht den Betrieb für Sie als Azubis so attraktiv?

Azubis: *Der Betrieb hat bereits im Bewerbungsgespräch gepunktet: neben dem Inhaber war ein Geselle anwesend. Da wurde gleich ein wirkliches Interesse an uns als Auszubildenden deutlich. Außerdem wurden wir nach unseren Fähigkeiten und Interessen gefragt und auch der Betrieb hat sich vorgestellt. Wir erfuhren viel über die Arbeitsorganisation und die Unternehmenskultur. Außerdem wurden wir gefragt, was wir lernen möchten. Das hat vorher noch niemand gefragt. So wurden die gegenseitigen Erwartungen und Angebote geklärt.*

> Bei Straube wird das Thema Ausbildungsqualität ernst genommen: Lehre wird als Aufgabe verstanden, Zeit und Geduld werden investiert. Dafür erhält der Betrieb gut qualifizierte Fachkräfte, ein „return of invest“.

Was würden Sie anderen Frauen empfehlen?

> E. Gökce, M. Teich und M. Stöber sind glücklich mit ihrer Berufswahl und der Ausbildung im Betrieb Straube. Für Frauen, die sich für das Malerhandwerk interessieren, haben sie folgende Tipps:

Azubis: *Wer gerne handwerklich und körperlich arbeitet, ist im Maler- und Lackierer-Handwerk richtig. Mit dem Staub und Schmutz muss Frau sich anfreunden, das gehört dazu. Aber Kommentare, die unsere Kompetenz aufgrund des Geschlechts anzweifeln, nehmen wir nicht hin. Wenn Grenzen überschritten werden, können wir empfehlen, zunächst das Gespräch im Betrieb zu suchen. Wenn das nicht hilft, unterstützt die HWK. Schön wäre es, wenn es mehr öffentliches Engagement für Frauen im Handwerk gäbe und sich auch mehr Betriebe aktiv für Chancengleichheit positionieren würden. Wichtig ist, nicht stehen zu bleiben, sondern seinen Weg zu gehen.*

> Bei den drei jungen Frauen sind wir uns sicher, dass das gelingt! Für seine offene Unternehmenskultur erhielt der Betrieb Straube das Gütesiegel „Chancengleichheit im Handwerk“.

DER GÜTESIEGELPROZESS IN EINEM SHK-BETRIEB

Es braucht eine neue Form der Unternehmenskultur, um wettbewerbsfähig zu bleiben

Ernst-Georg Krohm, Geschäftsführer der Bernecker & Block GmbH erklärt, warum Betriebe sich gerade jetzt – in Zeiten konjunkturellen Aufschwungs und Fachkräfteknappheit – das Thema Chancengleichheit auf die Fahnen schreiben sollten. Der Betrieb Bernecker & Block GmbH ist spezialisiert in den Tätigkeitsfeldern Sanitär-Heizung-Klima, Elektro sowie IT und wird durch die Initiative „Frauen stärken das Handwerk“ begleitet.

Die Zeichen stehen auf Wandel

Das SHK-Handwerk verändert sich rasant durch Neuerungen in der Gebäudeleittechnik, Digitalisierung, Klimaveränderungen und die geänderte Gesetzgebung. Gleichzeitig ist die Auftragslage sehr hoch, so dass kaum Ressourcen für Themen wie Ausbildungsqualität oder Personalentwicklung bleiben. Diese Entwicklungen ist in vielen Gewerken festzustellen und gilt insbesondere für kleine Betriebe. Mit „sturem Handwerkerdenken“ à la „das haben wir schon immer so gemacht“, kommt man nicht weiter, sagt Krohm. Vor diesem Hintergrund und angesichts der hohen Altersstruktur im SHK-Bereich ist es seiner Ansicht nach unumgänglich, das Potenzial von Frauen aktiv zu stärken und zu nutzen. Und zwar jetzt.

Die Bernecker & Block GmbH beschäftigt derzeit drei Frauen, eine davon als Meisterin. Ernst-Georg Krohm hofft zukünftig auch für die Ausbildung, Frauen gewinnen zu können. Ihm ist jedoch bewusst, dass es mit der Einstellung allein nicht getan ist. Es gilt veraltete Rollenbilder zu überwinden, die allzu oft die Kommunikation und Arbeitsorganisation in Betrieben beeinflussen. Damit Frauen und Männer gleichberechtigt zusammenarbeiten können, bedarf es einer chancengerechten Unternehmenskultur. Krohm betont, ihm gehe es bei dem Thema Chancengleichheit nicht um politische Debatten oder überspitzte Emanzipation, sondern um eine fachliche Gesprächs- und Arbeitskultur, in der es keine Rolle spielt, ob jemand einen Zopf oder einen Bart trägt. Flache Hierarchien, Kollegialität und Vertrauen – das seien die wichtigen Faktoren.

Was brauchen SHK-Betriebe noch, um wettbewerbsfähig zu bleiben?

Die Beschäftigung mit der Unternehmenskultur und die damit verbundenen Maßnahmen richten sich nach Innen. Ernst-Georg Krohm betont, dass es daneben auch eines neuen, nach außen gerichteten Verständnisses und Herangehens bedarf. Betriebe müssen mit dem Ohr näher beim Kunden sein und frühzeitiger als bisher mit Beratung ansetzen. Wichtig ist zudem interdisziplinäre Fortbildung zu ermöglichen. Mitarbeitende müssen heute nicht mehr nur ihren Bereich kennen, sondern darüber hinaus vernetzt denken können. Chancengleichheit ist ein Querschnittsthema, das grundsätzlich bei allen Entscheidungen und Maßnahmen mitgedacht werden muss. Fachweiterbildungen können beispielsweise durch Frauen angeboten werden, um neben dem Fachlichen auch einen gleichstellungsrelevanten Impuls zu setzen. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Bezahlung. SHK hat nicht Baumarktniveau und Fachlichkeit hat ihren Preis, betont er. Das Handwerk hat ein Imageproblem und die Mitarbeitenden spüren das. Dabei sind das Fachkräfte, mit hochspezialisiertem Wissen und Können, die absolut ehrenhafte Arbeit leisten, betont Krohm. Das muss der Gesellschaft, zunächst aber dem Handwerk selbst klar werden.

Entwicklung eines betrieblichen Selbstverständnisses

Mit seinen Ansichten, Einstellungen und Werten ist Ernst-Georg Krohm mit seinem Betrieb ein Leuchtturm im SHK-Bereich. Dem Geschäftsführer ist es wichtig alle Mitarbeitenden mitzunehmen und ein neues Bewusstsein für den Umgang miteinander zu initiieren. Daher hat der Betrieb sich entschlossen, am Gütesiegelprozess der Initiative „Frauen stärken das Handwerk“ teilzunehmen und die Unterstützung bei den selbstgesteckten Zielen zu nutzen.

Die Mitarbeitendenbefragung ergab, dass bei einigen relevanten Aspekten der Zusammenarbeit noch Optimierungspotenzial besteht und gemeinsam wurden konkrete Maßnahmen entwickelt. Eine Unternehmenskultur ist von Menschen geschaffen und kann somit auch verändert werden. Eine der entwickelten Maßnahmen bezog sich daher auf die gemeinsame Entwicklung eines betrieblichen Selbstverständnisses als erster Schritt zu einer chancengerechten Unternehmenskultur.

Vorgehen

Im Rahmen verschiedener Arbeitsphasen erarbeiten die Mitarbeitenden gemeinsame Regeln und Werte für ihre Zusammenarbeit und wachsen damit als

Der Prozess im Bild

VORBEREITUNG – **Absprachen zu Zielen und Ablauf des Beratungsprozesses, GF + FSH**

KICK-OFF – **Workshop I: Selbstverständnis des Betriebes**
Einführung in die Erarbeitung eines Betriebs-Selbstverständnisses, Bildung von Kleingruppen für Arbeitsphase I, Ergebnissicherung

ARBEITSPHASE I – **Kleingruppen-Arbeitsphase I**
Untersetzung der Elemente und Werte

WORKSHOP II – **Workshop II: Unternehmenswerte und Diversity**
Präsentation und Diskussion der Zwischenergebnisse, Erarbeitung der Werte, Vision der Zusammenarbeit

ARBEITSPHASE II – **Kleingruppen-Arbeitsphase II**
Untersetzung der Elemente und Werte, Entwurf betriebliches Selbstverständnis durch FSH-Team

WORKSHOP III – **Workshop III: Feinjustierung und Abschluss**
Präsentation review und Abschluss des Selbstverständnisses, Maßnahmen zur Implementierung

EVALUATION – **Auswertung des Beratungsprozesses, GF + FSH**

GÜTESIEGEL – **Vollstatus – Erlangung des Gütesiegels**
Nach erfolgreichem Prozessabschluss Auszeichnung mit dem Gütesiegel

Leistungen „Frauen stärken das Handwerk“:

- Konzeption, Durchführung, Moderation und Dokumentation des Prozesses
- Nach erfolgreichem Prozessabschluss Vorschlag zur Auszeichnung mit dem Gütesiegel

Beratung zur Entwicklung und Implementierung eines betrieblichen Selbstverständnisses bei Bernecker & Block GmbH

Team näher zusammen. Zunächst werden Themen wie die betrieblichen Tätigkeitsfelder im Sinne von Angebot und Nachfrage, die Charakteristika der Kundschaft und die Außenwirkung des Betriebs fokussiert. In einem zweiten Schritt wird der Blick auf die interne Zusammenarbeit gerichtet und die Unternehmenswerte sowie das Thema Diversity stehen im Vordergrund. Das Team stellt sich der Frage, wie die Zusammenarbeit und die Kommunikation im Betrieb derzeit sind, welches Betriebsklima wünschenswert ist und was es dafür bedarf. Gemeinsame Werte und Regeln werden erarbeiten und vereinbart. Zwischen den einzelnen Treffen arbeiten Mitarbeitende in Kleingruppen selbstständig an den Ergebnissen weiter. Das „Frauen stärken das Handwerk“-Team fasst die Ergebnisse zusammen und erstellt den Entwurf eines betrieblichen Leitbildes. Bei einem Abschlussworkshop wird das Leitbild finalisiert und Maßnahmen zur Implementierung werden vereinbart. Die Maßnahme umfasst eine kontinuierliche Abstimmung mit der Geschäftsführung zu den Zielen, dem Vorgehen und dem Stand im Beratungsprozess sowie eine abschließende Reflexion. Nach erfolgreichem Prozessabschluss wird der Betrieb dem Beirat des Gütesiegels zur Auszeichnung vorgeschlagen.

Ergebnisse

Das Potenzial eines betrieblichen Selbstverständnisses liegt im Prozess der gemeinsamen Erarbeitung. Das Team reflektiert eigene Stärken und Schwächen, vereinbart verbindliche Regelungen und schafft gemeinsame Werte für die Zusammenarbeit. Im Kleinstbetrieb können alle Mitarbeitenden eingebunden werden und gemeinsam diskutieren und formulieren wie sie miteinander umgehen wollen, wofür das Unternehmen steht und was den Betrieb von anderen unterscheidet. Die Beteiligung aller Mitarbeitenden bewirkt das Einfließen unterschiedlicher Perspektiven und Erfahrungen. Auch leise Stimmen können gehört werden und die Unternehmenskultur wird greif- und formbar. Die Motivation und Identifikation mit dem Betrieb steigen. Themen wie Chancengleichheit können bewusst eingeführt, fokussiert und beschlossen werden. Ein betriebliches Leitbild schafft Verbindlichkeit und dient neuen Mitarbeitenden zur Orientierung. Nach außen zeigt ein Leitbild, wofür ein Betrieb steht und was ihn von anderen Betrieben unterscheidet. Dies kann gegenüber Kundinnen und Kunden, Zulieferern oder potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern ein entscheidender Wettbewerbsvorteil sein.

LANDESVERBAND BERLIN UNTERNEHMERFRAUEN IM HANDWERK E. V. – UFH BERLIN

Interessensvertretung für selbständige Frauen, Ehefrauen, Partnerinnen, Meisterinnen und Unternehmerinnen im Handwerk

Das Projekt „Frauen stärken das Handwerk“ wird unterstützt durch den Landesverband Berlin Unternehmerfrauen im Handwerk e. V. Der Verein hat das Ziel, die Position von unternehmerisch aktiven Frauen im Handwerk zu unterstützen und zu stärken. Unter den Mitgliedern finden sich Inhaberinnen von Handwerksbetrieben, mitarbeitende Ehefrauen, Führungskräfte, Handwerksmeisterinnen, Lebenspartnerinnen, Mütter, Töchter oder Schwiegertöchter von selbständigen Handwerksmeister/-innen. Der Verein ist auch offen für Frauen aus handwerksnahen Dienstleistungsbereichen und Handel. Die Mitglieder vereint der Gedanke, gemeinsam etwas zu bewegen und erreichen zu können.

Der UFH Berlin wurde 1991 zunächst als Arbeitskreis gegründet. In den folgenden Jahren entwickelte sich aus dem lockeren Zusammenschluss ein aktiver und wortstarker Landesverband, der 1999 als Mitglied im Bundesverband UnternehmerFrauen im Handwerk (UFH) e.V. aufgenommen wurde. Bundesweit sind mehr als 6000 Unternehmerfrauen in Landesverbänden organisiert und engagieren sich in über 160 regionalen Arbeitskreisen.

Auf Bundes- und Landesebene steht der UFH zudem in engem Kontakt und Austausch mit anderen Netzwerken, Handwerksorganisationen und der Politik.

Die Mitglieder des Landesverbandes sind im Berliner Handwerk Gewerke übergreifend vernetzt und unterstützen sich gegenseitig mit umfassenden und vielfältigen Kompetenzen und Kontakten. Gemeinsam stellen sie sich den aktuellen und sich verändernden Herausforderungen und bieten ein breites Spektrum an handwerksbezogenen Weiterbildungen und Qualifizierungen an. Der Verein vertritt die Interessen von Unternehmerfrauen übergreifend, stärkt sie in ihrer Position als Führungskräfte, bindet sie in Entscheidungen in Handwerk und Politik ein, und macht sich für eine soziale Absicherung und Altersvorsorge von Frauen im Handwerk stark. Mit der Initiative „Handwerk für Mädchen“ spricht der UFH Berlin gezielt Mädchen und junge Frauen an und eröffnet ihnen die Perspektive von einem Einstig in handwerkliche Berufe. Zudem werden Frauen in ihrer persönlichen und betriebswirtschaftlichen Weiterentwicklung begleitet und in der Übernahme von mehr Verantwortung unterstützt. Mit dem Projekt „Starke Handwerkerinnen – Energie & Effizienz“ wurden die Frauen bestärkt, Dienstleistungen zu entwickeln und zu präsentieren. Durch die Vernetzung und den Erfahrungsaustausch profitierten Frauen auf individueller Ebene ebenso wie ihre Betriebe auf unternehmerischer Ebene.

Dafür stehen die Unternehmerfrauen im Handwerk

- Netzwerk auf Augenhöhe
- Gewerke übergreifende Kontakte in Berlin und bundesweit
- Schulungen und Seminare für Frauen
- Stärkung von unternehmerisch aktiven Frauen
- Öffentlichkeitsarbeit
- Kooperationen

Ansprechpartnerin im Projekt:

Frau Beate Bliedtner (Vorstand)
E-Mail: info@ufh-berlin.de

www.ufh-berlin.de

Landesverband Berlin Unternehmerfrauen im Handwerk e. V.

© Landesverband Berlin Unternehmerfrauen im Handwerk e.V.

„FRAUEN STÄRKEN DAS HANDWERK“ – PARTNERSCHAFTEN UND UNTERSTÜTZUNG

Beirat

Der unabhängige und paritätisch besetzte Projektbeirat prüft die Gütesiegelbewerbungen und trifft die Entscheidung zur Vergabe.

DGB Region Berlin
Keithstraße 1-3 · 10787 Berlin
www.dgb.de

Elektroinnung
Wilhelminenhofstr. 75 · 12459 Berlin
www.eh-bb.de

Handwerkskammer Berlin
Blücherstr. 68 · 10961 Berlin
www.hwk-berlin.de

IG BAU
Am Pichelssee 45 · 13595 Berlin
www.igbau.de

Landesverband Berlin Unternehmerfrauen im Handwerk e. V.
Ferbitzer Weg 18 · 13591 Berlin
www.ufh-berlin.de

Maler- u. Lackiererinnung Berlin
Wuthenowstraße 1 · 12169 Berlin
www.malerinnung-berlin.de

Senatsverwaltung für Gesundheit, Pflege und Gleichstellung, Abteilung Frauen und Gleichstellung, III B 1
Oranienstraße 106 · 10969 Berlin
www.berlin.de/sen/gpg/

WeiberWirtschaft eG
Anklamer Straße 38 ·
10115 Berlin-Mitte
www.weiberwirtschaft.de

Multiplikatorinnen und Multiplikatoren

Folgende Organisationen unterstützen das Projekt und multiplizieren Informationen in ihren Netzwerken:

WHdI – Wenn Handwerk, dann Innung
www.innung.org

Innung Sanitär, Heizung, Klempner, Klima Berlin (SHK Innung)
www.shk-berlin.de

Gründerinnen- und Unternehmerinnenzentrum Steglitz-Zehlendorf eG
www.guzsz.de

Gründerinnenzentrale in der WeiberWirtschaft – Navigation in die Selbständigkeit
www.gruenderinnenzentrale.de

IG Metall Berlin
www.igmetall.de

Innung für Metall- und Kunststofftechnik Berlin
www.metallinnung.de

Kompetenzzentrum für Berliner Handwerkerinnen bfw-Unternehmen für Bildung
www.frauenimhandwerk.de

„Was verdient die Frau? Wirtschaftliche Unabhängigkeit!“ – DGB Bundesvorstand
www.was-verdient-die-frau.de

BPW Germany – Business and Professional Woman Germany e.V.
www.bpw-berlin.de

MATERIALIEN UND INSTRUMENTE FÜR BETRIEBE

Handlungshilfe

Auf den nachstehenden Seiten wurden für die zentralen Handlungsfelder einer chancengerechten Unternehmenskultur typische **Problemlagen** in Betrieben zusammengetragen. Im Punkt **„Maßnahmen/Instrumente“** finden sich Anregungen, wie diese im Betrieb gelöst werden können. Je nach Anforderung, handelt es sich dabei um kleinere, teilweise auch umfassendere Maßnahmen und Instrumente. Die letzten beiden Punkte in den Handlungsfeldern stellen **Hemmnisse** und **Treiber** der Problemlagen dar, d. h. es werden Punkte aufgeführt, die die erfolgreiche Umsetzung behindern bzw. fördern. Die Übersicht erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sie stellt eine Auswahl dar.

Kommunikation

Problemlage	• Unterschiedliche Kommunikationsstile und -wege führen in belastenden Arbeitssituationen oft zum „Aneinander-Vorbei-Reden“ • Feedback zur eigenen Arbeitsleistung eher selten; Lob wird nicht kommuniziert • Konflikte werden auf einer persönlichen Ebene ausgetragen, unsachlicher Umgangston • Anerkennung und Wertschätzung drücken sich nur monitär aus • Informationsdefizite auf Seiten der Mitarbeitenden, geringe Transparenz bzgl. der Betriebsziele und wechselseitiger Erwartungen • Unsicherheiten bezüglich bevorstehender Veränderungsprozesse mit Auswirkung auf den eigenen Arbeitsplatz und das Privatleben
Maßnahmen/ Instrumente	• „Schwarzes Brett“ informiert über Neuerungen, ggf. auch digital über Messenger Dienste • Regelmäßige Mitarbeitendengespräche mit transparenten Kriterien • Regelmäßige Informationsrunden mit gesamten Team während der Kernarbeitszeit • Kenntnis, Einhaltung von Kommunikationsregeln/Dialogtechniken • Nach abgeschlossenen Arbeitsaufträgen: Feedback • Gemeinsames Verständnis zu Werten und Regeln der Zusammenarbeit und Kommunikation (z. B. Leitbild)
Hemmnisse	• Fehlendes Feedback, unklare Erwartungshaltungen • Machtgefüge (auch im Team) • Konkurrenzdruck, mangelndes Vertrauen • Angst vor Arbeitsplatzverlust
Treiber	• Sachlicher, wertschätzender, diskriminierungsfreier und transparenter Umgangston • Konstruktiver Umgang mit Fehlern und Konflikten • Förderung einer Unterstützungskultur • Transparenz hinsichtlich Betriebsergebnissen und Veränderungsprozessen • Gegenseitiges, hierarchieübergreifendes Feedback, Transparenz hinsichtlich gegenseitiger Erwartungen und zukünftiger Veränderungsprozesse

Entscheidungsprozesse & Führung

Problemlage	• Intransparenz von Entscheidungen • Mitarbeitende werden bei Entscheidungen nicht „mitgenommen“ oder beteiligt • Meister mit Schlüsselfunktion (Sandwichposition – Führung): Bedeutung dieser Rolle unklar • Führungskräfte teilen nicht Werte und Normen des Betriebes • Erwartungen der Mitarbeitenden und Führungsstil stimmen nicht überein • „Falsches“ Führungsverhalten erzeugt in Belegschaft Stress und Unzufriedenheit • Fehlen von Frauen in Führungspositionen und Perspektivenvielfalt in Entscheidungsprozessen
Maßnahmen/ Instrumente	• Mitbestimmung zulassen • Regelmäßig über Entscheidungen, Entscheidungsfindung auf Teamsitzung o. ä. informieren • Klare und für alle transparente Zuständigkeiten und Entscheidungskompetenzen • Aktive Positionierung von Führungskräften für Chancengleichheit, Wahrnehmen von Vorbildfunktion • Gezielte Förderung von heterogenen Führungsteams • Schulung der Meister und Meisterinnen in Führungskompetenzen
Hemmnisse	• Führungs- und Entscheidungspositionen werden ausschließlich von Männern besetzt, Frauen werden entsprechende Kompetenzen nicht zugesprochen • unterschiedliche Führungsstile werden nicht anerkannt • Ängste bei Mitarbeitenden Unzufriedenheit bzgl. Führungsverhalten offen anzusprechen (Unzufriedenheitsstau)
Treiber	• Mut haben dürfen, Probleme zu benennen (Ermutigung muss kommuniziert und transportiert werden) • Führungskräfte unterscheiden sich in ihrem Habitus • Führungspositionen werden von Frauen und Männern besetzt • Frauen und Männern wird gleichermaßen Führungskompetenz zugesprochen • Aufstiegswege sind transparent, dazu zählt auch geteiltes Wissen über informelle Kriterien • Flache Hierarchien zur Förderung von Diversität

Arbeitsorganisation und Arbeitszeit

Problemlage	• Betriebliche Rahmenbedingungen (z. B. Öffnungszeiten) als K.o.-Kriterium für flexiblere Gestaltung • Teilzeit, Elternzeit etc. werden ausschließlich von Frauen in Anspruch genommen • Flexible Arbeitszeitangebote werden nur an Mitarbeitende mit Familienpflichten adressiert • Tradierte Geschlechterrollen und Stereotype beeinflussen die Arbeitsorganisation, Kompetenzzuschreibungen und Aufgabenverteilung
Maßnahmen/ Instrumente	• Kooperationspartner/innen suchen, die bei Bedarf unterstützen können (Netzwerk) • Arbeitszeit und -organisation als Teil der Mitarbeitendengesprächen: Klärungen von Bedarfen und betrieblichen Möglichkeiten, ggf. temporäre Lösungen schaffen • Nutzung von Arbeitszeitkonten • Vorbilder schaffen: z. B. Meister in Teilzeit, Elternzeit > keine Karrierebremse • Personaleinsatz (z.B. gemischte Teams, bewusst stärkenorientierte Aufgabenverteilung) • Kurzfristige Änderungen/Ausfälle im Team klären und organisieren
Hemmnisse	• Lange Anwesenheit wird mit hoher Leistung gleichgesetzt • Annahme: Frauen und Männer sind qua Geschlecht nicht in der Lage, gleiche Leistung zu erbringen • Geschlechtsspezifische Zuweisung von Arbeitsbereichen und Positionen (auch unbewusst) • Fehlende Vorbilder (Führungskräfte, Männer) in Teilzeit und Elternzeit • Unsicherheit auf Seiten der Mitarbeitenden bezüglich Akzeptanz von Teilzeitwünschen

Treiber	• Aufgaben und Positionen werden nach Qualifikation, Leistung und Eignung zugewiesen • Individuelle Lösungen – auch temporär – werden ermöglicht • Alle Tätigkeitsbereiche werden als gleichrangig für den Unternehmenserfolg bewertet • Die Zusammenarbeit zwischen Frauen und Männern wird positiv bewertet und gefördert • Die Leistung von Beschäftigten in Vollzeit und Teilzeit wird in allen Bereichen als gleichrangig angesehen • Teilzeit etc. wird von allen Beschäftigten wahrgenommen, ist kein „typisches“ Frauenthema

Personalgewinnung

Problemlage	• Ausschließlich männliche Bewerber – Ansprache von Frauen gelingt nicht • Hohe Abbruchquoten während der Probezeit • Hohe Konkurrenz zu anderen Betrieben um Fachkräfte
Maßnahmen/ Instrumente	• In Stellenausschreibungen explizit Frauen und Männer ansprechen (Sprache, Bild) • Herausbildung einer „Arbeitgebermarke“: Warum sollte jemand bei mir anfangen zu arbeiten? • Rekrutierung (auch von Azubis) erfolgt dort, wo die Zielgruppe ist: Webseite, Social Media, Schulen etc. • Festgelegte, diskriminierungsfreie Kriterien zur Leistungsbeurteilung und Einstellung • Bei Neueinstellungen: Willkommensmappe, Festgelegter Einarbeitungsprozess mit regelmäßigem Feedback und Mentor/in für die Anfangszeit • Bei Azubis: Verantwortliche/r für Begleitung, nicht nur fachlich – zur Sicherung der Qualität der Ausbildung • Auszubildende erhalten frühzeitig eigene Aufgabenbereiche, z. B. über kleine betriebsspezifische Projekte • Ausbildung in Teilzeit • Frühzeitig Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen
Hemmnisse	• Eigener öffentlicher Unternehmensauftritt ist unklar, wird extern anders wahrgenommen als beabsichtigt • Sprachgebrauch (verbal, bildlich) unreflektiert, transportiert Rollenstereotype • Starke Ausprägung bewusster/unbewusster Vorurteile gegenüber Frauen in Handwerksberufen im Betrieb • Unsicherheit bezüglich der Beschäftigung von Frauen (z. B. gesetzlichen Anforderungen) • Anreizstrukturen im Betrieb sind männerdominiert • zeitlichen Ressourcen werden nicht für Personalfragen aufgewendet • Auszubildende werden als billige Arbeitskräfte verstanden, Innovationspotenzial wird nicht genutzt
Treiber	• Anstreben eines ausgewogenes Geschlechterverhältnisses auf allen betrieblichen Ebenen • Mitarbeitende als Botschafter/innen einbinden • Teamkultur, die Diversität fördert • Monitäre und nicht-monitäre Anreize werden bewusst zur Bindung genutzt

Personalentwicklung und -bindung

Problemlage	• Weiterbildung wird der individuellen Initiative überlassenen • Weiterbildungen werden ausschließlich in Vollzeit angeboten • Persönliche Entwicklungswege/Aufstiegsmöglichkeiten sind nicht transparent • Hohe Fluktuation
Maßnahmen/ Instrumente	• Personalentwicklung als Teil der jährlichen Mitarbeitendengespräche • Individuelle Entwicklungsplanung, die unterschiedliche Lebensphasen berücksichtigt • Weiterbildungsangebote für Vollzeit und Teilzeit • Informelles Lernen durch Lerntandems • Überfachliche Weiterbildungsangebote fördern (z. B. Gesundheitsförderung, Stressmanagement etc.) • Auslandsaufenthalte aktiv in die Personalplanung einbinden und ermöglichen • Lernen mit neuen Medien ermöglichen • Monitäre Anreize: angemessenes Entgeltsystem nach transparenten Kriterien • Zusatzleistungen soweit möglich: Arbeitskleidung für Frauen und Männer; hochwertiges Werkzeug, Vergünstigungen & Rabatte etc., Firmenkredite • Gezielt nicht-monitäre Anreize schaffen: Personalentwicklung, flexible Arbeitsgestaltung, Angebote zur Vereinbarkeit, Anerkennung und Wertschätzung
Hemmnisse	• Geringes Interesse der Mitarbeitenden an persönlicher Entwicklung • Angst vor Verlust der Fachkraft bei zu starker Förderung • Personalentwicklung wird nur mit Fachbezug praktiziert • Vision für Betrieb und damit Perspektive fehlt
Treiber	• Weiterbildungen erfolgen kompetenzorientiert mit Blick auf betrieblichen und individuellen Bedarfe, unabhängig von Geschlecht und Arbeitszeit • Entwicklungsplanung für alle Mitarbeitende • Transparentes Entgeltsystem inkl. nicht-monetärer Anreize • Diskriminierungen werden nicht geduldet und sanktioniert

Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben

Problemlage	• Angebote zum Thema Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben fokussieren nur auf das Thema „Familie“ • Zielgruppe der Maßnahmen sind ausschließlich Frauen • Mangelnde Transparenz bzgl. der Angebote und Maßnahmen • Beschäftigte trauen sich nicht, Bedarfe zu formulieren
Maßnahmen/ Instrumente	• Expliziter Bestandteil der jährlichen Mitarbeitendengespräche zur Bedarfsklärung, -erfassung • Individuelle, ggf. temporäre Maßnahmen und Angebote • Kurzfristige Lösungen werden im und mit dem Team besprochen; Absprachen erfolgen auf kurzen Wegen • Kontinuierliche Angebote entsprechen den betrieblichen Möglichkeiten, sind für alle Mitarbeitenden transparent (öffentlich) • Führungskräfte (Meister), Leitung sind Vorbilder: z. B. Führen in Teilzeit, Jobsharing • Kooperationspartner/innen, Netzwerke zur Umsetzung nutzen
Hemmnisse	• Befürchtung von Nachteilen bei Inanspruchnahme von Angeboten • Angebote sind zu allgemein und richten sich nicht an individuellen, sich verändernden Bedarfen aus • Vereinbarkeit wird als rein private Herausforderung gesehen, keine Unterstützung durch den Betrieb
Treiber	• Vereinbarkeit ist fester Bestandteil des betrieblichen Selbstverständnisses (z. B. Leitbild) • Klare Positionierung zur Familienfreundlichkeit durch Führungsebenen • Vereinbarkeit ist Thema aller Mitarbeitenden, Angebote werden von Frauen und Männern genutzt • Inanspruchnahme von Elternzeit und Teilzeit bringt keine Nachteile für Beschäftigte mit sich

KURZCHECK – WIE GÜTESIEGELFIT IST IHR BETRIEB?

1. Frage

In unserem Betrieb sind Frauen beschäftigt. ◯ ja ◯ nein

2. Frage

Bei uns herrscht ein gutes Betriebsklima. ◯ ja ◯ nein

3. Frage

Frauen und Männer arbeiten in unserem Betrieb gut zusammen. ◯ ja ◯ nein

4. Frage

Im Betrieb werden regelmäßig Gespräche mit den Mitarbeitenden durchgeführt. ◯ ja ◯ nein

5. Frage

In Stellenausschreibungen werden bei uns Frauen und Männer gleichermaßen angesprochen. ◯ ja ◯ nein

6. Frage

Im Betrieb wird Weiterbildung für alle Mitarbeitenden angeboten. ◯ ja ◯ nein

Auswertung

Jedes „Ja“ ist 1 Punkt:

5 bis 6 Punkte	4 bis 3 Punkte	2 bis 0 Punkte
Herzlichen Glückwunsch, Sie setzen sich in Ihrem Betrieb bereits für Chancengleichheit ein! Nutzen Sie dieses Potential und lassen Sie Ihren Betrieb mit unserem Gütesiegel zertifizieren!	Sehr gut, Sie sind bereits auf dem richtigen Weg, aber ein bisschen Arbeit liegt noch vor Ihnen! Wir unterstützen Sie gern, nutzen Sie die Möglichkeit zu einem unverbindlichen Info-Gespräch mit uns!	In Ihrem Betrieb gibt es noch Entwicklungspotential. Möchten Sie sich auf den Weg machen, mehr Chancengleichheit in Ihrem Betrieb zu ermöglichen? Wir begleiten Sie gern!

Den Kurzscheck können Sie auch online nutzen unter: https://starkes-handwerk-berlin.de/guetesiegel/.

LEITFADEN MITARBEITENDENGESPRÄCH

Beteiligte Personen ..... **Datum** .....

Aufgaben

- Welche Vereinbarungen/Ziele wurden für das letzte Jahr getroffen?
- Wie beurteilen Sie die Erreichung der vereinbarten Ziele?
- Welche Gründe/Hindernisse gab es aus Ihrer Sicht für nicht erreichte Ziele?
- Wie sehen Ihre derzeitigen Aufgaben und Tätigkeiten aus?
- Wie zufrieden sind Sie?
- Wie beurteilen Sie Ihre Arbeitsleistung? Was gelingt Ihnen gut, wo sehen Sie bei sich selbst Verbesserungspotenzial?
- Wie ist Ihre Auslastung? Schaffen Sie die Arbeit in der dafür vorgesehenen Zeit?

Stärken und Entwicklungsbedarf / äußere Faktoren

- Wie schätzen Sie Ihre Entwicklung ein?
- Was sind unterstützende (persönliche und äußere) Faktoren?
- Was sind behindernde (persönliche und äußere) Faktoren?
- Was ist zufriedenstellend? Was erzeugt Frust?

Zusammenarbeit

- Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen – was läuft gut, was nicht so gut?
- Gibt es Spannungen/Konflikte, die Sie ansprechen möchten?
- Empfinden Sie den Umgang im Betrieb als respektvoll und wertschätzend?
- Erhalten Sie ausreichend und in angemessener Form Rückmeldung zu Ihrer Leistungen und Ihrem Verhalten? Wie ist das Verhältnis von Lob und Kritik?

Ziele für das nächste Jahr

- Was sind Ihre persönlichen Entwicklungsziele? Was sind notwendige Maßnahmen zu deren Erreichung?
- Wie schätzen Sie die Veränderungen Ihres Aufgabenbereichs im nächsten Jahr ein? Müssen neue Schwerpunkte gesetzt werden?
- Besteht der Wunsch in einem Aufgabenbereich im nächsten Jahr Schwerpunkte zu setzen?

Gehalt

- Transparenz bzgl. der Gehaltsentwicklung schaffen

Sonstiges

- Gegenseitige Erwartungen an die Zusammenarbeit
- Sonstige Themen, die zu besprechen sind?

Hinweis: Das Gespräch sollte dokumentiert und Vereinbarungen schriftlich festgehalten werden.

Quelle: Eigene Erarbeitung; Handwerk Magazin (2017): Anleitung: Jahresgespräch Fragenkatalog. URL: https://www.handwerk-magazin.de/jahresgespraech-fragenkatalog/383/1442 (Stand: 10.09.2018).

LEITLINIEN – CHANCENGLEICHHEIT IM HANDWERK

Präambel

Die Unterzeichnerinnen und Unterzeichner dieser Leitlinien sind sich einig, dass der Grundsatz der Gleichstellung der Geschlechter als gesellschaftspolitisches Ziel erstrebenswert ist.

In unseren Verantwortungsbereichen setzen wir uns dafür ein, Maßnahmen zur Chancengleichheit für Frauen und Männer im Handwerk zu entwickeln und einzuführen.

Wir laden unsere Partnerinnen und Partner aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Verbänden dazu ein, sich unserem Qualitätsversprechen anzuschließen und es in Handlungen zu überführen.

(Fassung vom 06.10.2016)

Im Rahmen unserer Verantwortungsbereiche, setzen wir uns ein für:

Das **Recht auf Gleichstellung**. Dafür ist eine ausgewogene Mitwirkung und Vertretung von Frauen und Männern in Führungs- und Entscheidungspositionen im Handwerk von wesentlicher Bedeutung.

Das Handwerk steht für **Vielfalt**. Daher setzen wir uns für die Abschaffung jeglicher Form von Diskriminierung und die Förderung von Vielfalt innerhalb und außerhalb der Organisationen im Handwerk ein.

Unsere Arbeit ist geprägt von gegenseitigem Respekt, Wertschätzung und Anerkennung. Wir pflegen eine **Unternehmenskultur**, die zur Beseitigung von Geschlechterstereotypen beiträgt.

Wir streben ein **gleiches Entgelt** für Frauen und Männer im Handwerk an.

Wir sehen die unterschiedlichen Fähigkeiten und Kompetenzen der im Handwerk Beschäftigten als Potenzial und setzen uns dafür ein, sie **chancengleich** zu fördern und ihnen Entwicklungsperspektiven zu geben.

Wir möchten das Handwerk als **attraktiven Arbeitgeber** für weibliche und männliche **Nachwuchskräfte** gleichermaßen stärken.

Wir unterstützen die **Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben** für beide Geschlechter und möchten sie mit entsprechenden Unterstützungsangeboten und Arbeitsmodellen fördern.

Unterschrift

LITERATURLISTE UND LINKEMPFEHLUNGEN

- Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) (Hrsg.) (2016): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2016. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. www.bibb.de/datenreport/de/2016/41636.php (Stand: 07.09.2018).
- Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) (Hrsg.) (2016): Datenreport 2016, Tabelle A4.7-3: Vertragslösungsquoten nach Personenmerkmalen und Zuständigkeitsbereichen, Bundesgebiet 2014 Personenmerkmal Insgesamt,www.bibb.de/datenreport/de/2016/41636.php#module51168 (Stand: 07.09.2018).
- DeutscheHandwerksZeitung (2018): „Die beliebtesten Ausbildungsberufe im Handwerk. www.deutsche-handwerks-zeitung.de/die-zehn-beliebtesten-lehrberufe-im-handwerk/150/9447/177834 (Stand: 10.09.2018).
- GenderManagement (2012): Unternehmenskultur gendergerecht entwickeln. www.fam2tec.de/html/img/pool/ws_4_schmietendorfclausgottstein.pdf (Stand:07.09.2018).
- Handwerk Magazin (2017): Anleitung: Jahresgespräch Fragenkatalog. www.handwerk-magazin.de/jahresgespraech-fragenkatalog/383/1442 (Stand: 10.09.2018).
- Handwerkskammer Berlin (2017): Berliner Handwerk 2017. Bilanz und Ausblick, www.hwk-berlin.de/fileadmin/user_upload/Dokumente/Jahresberichte/Berliner_Handwerk_2017_-_Bilanz_und_Ausblick.pdf (Stand: 07.09.2018).
- Handwerkskammer Berlin (2017): Wirtschaftsbericht Frühjahr 2017. Zur wirtschaftlichen Situation des Berliner Handwerks – Konjunkturumfrage März 2017, www.hwk-berlin.de/fileadmin/user_upload/Dokumente/Zahlen_Daten_Statistik/WBE/Konjunkturbericht_Herbst2017.pdf (Stand:07.09.2018).
- Handwerkskammer Berlin (2017): Wirtschaftsbericht Berliner Handwerk, www.hwk-berlin.de/fileadmin/user_upload/Dokumente/Zahlen_Daten_Statistik/WBE/Wirtschaftsbericht_F2017.pdf (Stand: 07.09.1018).
- Haverkamp, K./ Müller, K./ Runst, P./ Gelzer, A. (2015). Frauen im Handwerk. Status Quo und Herausforderungen. Deutsches Handwerksinstitut (Hrsg.), Göttingen; Kurzfassung im Internet abrufbar: www.ifh.wiwi.uni-goettingen.de/sites/default/files/ifh%20gbh-2%202015.pdf (Stand: 10.09.2017).
- Homma, N./ Bauschke, R./ Hofmann, L.M. (2014): Einführung Unternehmenskultur. Grundlagen, Perspektiven, Konsequenzen. Springer Gabler Fachmedien, Wiesbaden.
- IHK Berlin/ Handwerkskammer Berlin (2016): Berliner Bildung in Zahlen: www.hwk-berlin.de/fileadmin/user_upload/Dokumente/Bildung/Statistik/Berliner_Bildung_in_Zahlen_2016.pdf (Stand: 10.09.2018).
- Krell, Gertraude (2011): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Ludwig-Fröhler-Institut (Hrsg.) (2013): Analyse der Ursachen und Entwicklung von Lösungsansätzen zur Verhinderung von Ausbildungsabbrüchen in Handwerksbetrieben www.lfi-muenchen.de/wp-content/uploads/2017 /08/2013_gesamtes_Dokument_Analyse-von-Ausbildungsabbr%C3%BCchen.pdf (Stand: 07.09.2018).
- Sackmann, Sonja A. (2002). Unternehmenskultur. Erkennen, entwickeln, verändern. Neuwied, Kriftel: Luchterhand.
- Schein, E. (1995): „Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte“ Campus Verlag Frankfurt.
- Struthmann, S. (2013): Gender- und Diversity-Management. Frauen als Fach- und Führungskräfte für Unternehmen Gewinnen. Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- Watrinet, C. (2008): Indikatoren einer diversity-gerechten Unternehmenskultur. Universitätsverlag Karlsruhe, Dissertation, https://tinyurl.com/y7l82vcq
- Wondrak, M. (2014): Anti-Bias: Plattform für den bewussten Umgang mit unbewussten Vorurteilen. www.anti-bias.eu/anti-bias/schritte-gegen-bias (Stand: 10.09.2018).

Linkempfehlungen

Ausbildung

- BAQ – Berliner Ausbildungsqualität
  www.ausbildungsqualitaet-berlin.de

- Passgenaue Besetzung von Ausbildungsplätzen
  www.hwk-berlin.de/ausbildung/ausbildung-von-a-bis-z/passgenaue-besetzung

Gleichstellungspolitik

- Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG)
  www.gesetze-im-internet.de/agg

- Gleichstellungsbericht der Bundesregierung
  www.gleichstellungsbericht.de

- Gleichstellungspolitisches Rahmenprogramm (GPR)
  www.berlin.de/sen/frauen/gleichstellung

- Kampagne „Gleichstellung gewinnt. Kulturwandel in Unternehmen“ | Senatsverwaltung für Gesundheit, Pflege und Gleichstellung
  www.berlin.gleichstellung-gewinnt.de

- Leitfaden zur Frauenförderverordnung (FFV) | Handwerkskammer Berlin
  www.hwk-berlin.de/betriebsfuehrung/bauen-verkehr/dokumente-formulare

- Nationale Gleichstellungspolitik
  www.bmfsfj.de/BMFSFJ/gleichstellung.html

- Seite zu unconscious bias – unbewussten Vorurteilen:
  www.anti-bias.eu

Gleichstellung allgemein

- Gendergerechtes Marketing | PinkStinks
  www.pinkstinks.co.uk

- Kooperationsprojekt „Was verdient die Frau? Wirtschaftliche Unabhängigkeit!“ | Deutscher Gewerkschaftsbund
  www.was-verdient-die-frau.de

Weiteres

- Das Handwerk: Die 5 größten Mythen: Warum Chefs keine Frauen einstellen.
  www.handwerk.com/archiv/die-5-groessten-mythen-warum-chefs-keine-frauen-einstellen-150-3-93213.html
  (Stand: 10.09.2018).

Landesverband Berlin
Unternehmerfrauen
im Handwerk e. V.

Kooperation und Zusammenarbeit

Das Projekt wird in Kooperation mit dem Landesverband Berlin Unternehmerfrauen im Handwerk e. V. durchgeführt.
Die Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen zu Berlin – Abteilung Frauen und Gleichstellungspolitik unterstützt das Projekt.
Eine Zusammenarbeit erfolgt mit der Handwerkskammer Berlin sowie diversen Berliner Handwerksinnungen und Gewerkschaften.
In einem paritätisch besetzten Beirat begleiten diese Akteurinnen und Akteure das Projekt über die Projektlaufzeit.

KONTAKT
k.o.s GmbH
Am Sudhaus 2
12053 Berlin

T +49 30 2887 565 22
F +49 30 2887 565 21
www.kos-qualitaet.de

ANSPRECHPARTNERINNEN
Sophie Keindorf
Projektkoordinatorin
s.keindorf@kos-qualitaet.de

Marie Prescher
Wissenschaftliche Mitarbeiterin
m.prescher@kos-qualitaet.de

Das Projekt wird im Rahmen des Programms ESF-Sozialpartnerrichtlinie „Fachkräfte sichern: weiter bilden und Gleichstellung fördern“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales

ESF Europäischer Sozialfonds für Deutschland

Europäische Union

Zusammen. Zukunft. Gestalten.