

## Gleichstellung bei KMU im ländlichen Raum

Über die Erwartungen und Wünsche von Mitarbeiter\*innen an ihren Arbeitsplatz mit Fokus auf die Umsetzung in KMU im ländlichen Raum – eine Expertise

Erstellt von Linda Hering (TU Berlin) für das Institut für Sozialforschung und berufliche Weiterbildung (ISBW gGmbH) im Rahmen des Projekts „PoLe – Gleichbehandlung im KMU“\*  
(Stand: April 2021)

*\* Das Projekt wird gefördert von der Europäischen Union und dem Ministerium für Soziales, Integration und Gleichstellung Mecklenburg-Vorpommern.*

## **Gliederung**

<b>PROBLEMAUFRISS: WARUM GLEICHSTELLUNG IN KMU?</b>	<b>2</b>
<b>Allgemeine Ausgangslage</b>	<b>3</b>
Teilzeiterwerbstätigkeit, Gender Pay Gap & Gender Care Gap	3
Fach- und Führungskräfemangel & die gläserne Decke	4
Geschlechterstereotypen & horizontale Segregation	5
<b>Gleichstellung als Motor für Regionalentwicklung</b>	<b>6</b>
<b>Besondere Kompetenzen von Frauen</b>	<b>8</b>
<b>ATTRAKTIVITÄTSFAKTOREN AUS MITARBEITERINNENSICHT</b>	<b>9</b>
Sichere & interessante Anstellung sowie Unabhängigkeit	10
Vereinbarkeit & Work-Life-Balance	10
Ausgestaltung der Arbeitsbeziehung & Anerkennung	11
Individuelle Aufstiegs- & Karrieremöglichkeiten	11
Einkommen	12
Tatsächliche Arbeitsplatzmerkmale	13
Fazit: Arbeitsplatzzufriedenheit von Frauen	13
<b>Perspektiven für die Zukunft</b>	<b>14</b>
Flexible Arbeitsmodelle: das Beispiel Jobsharing/Topsharing	14
Employer Branding	16
Career Customization & Plateauing	17
Arbeit 4.0	17
<b>POTENZIALE VON KMU ZUR UMSETZUNG VON GLEICHSTELLUNG</b>	<b>19</b>
<b>Hemmnisse für die Umsetzung von (gesetzlichen) Gleichstellungsmaßnahmen</b>	<b>21</b>
<b>Exkurs: Externe Rahmenbedingungen</b>	<b>22</b>
<b>GLEICHSTELLUNG IST INDIVIDUELL UND MUSS INDIVIDUELL UMGESETZT WERDEN</b>	<b>24</b>
<b>LITERATUR</b>	<b>26</b>

## Problemaufriss: Warum Gleichstellung in KMU?

Kleinst-, kleine und mittlere Unternehmen (KMU) spielen in Deutschland eine zentrale Rolle für die Wirtschaft (Lindner 2018: 1069). Sie prägen nicht nur die Unternehmenslandschaft, indem sie anteilmäßig über 99 % aller Unternehmen über die Wirtschaftszweige hinweg ausmachen (Statistisches Bundesamt 2020), sondern stellen mit 58,3 % (2018) über die Hälfte aller Arbeitsplätze (BMWi 2018: 2). Obwohl Frauen heutzutage im ähnlichen Umfang aktiv am Erwerbsleben teilnehmen wie Männer und ihre Gleichbehandlung schon lange rechtlich verankert ist (BMFSF 2010: 6), zeigen sich dennoch in einigen Bereichen weiterhin Differenzen in der Teilhabe z.B. hinsichtlich der Bezahlung oder bei der Übernahme von Führungspositionen. Allgemein zeigen sich mehr als die Hälfte der Beschäftigt\*innen voll und ganz zufrieden mit ihrem Arbeitsplatz, wobei soziodemographische Unterschiede u. a. hinsichtlich des Geschlechts festgemacht werden können (Bünning 2018: 192). Nimmt man den Wandel und die Chancen, die sich aus einem diversifizierten Arbeitsmarkt<sup>1</sup> ergeben ernst, müssen Arbeitgeber\*innen auf die sich wandelnden Erwartungen und Ansprüche der Arbeitnehmer\*innen eingehen. Diese Expertise stellt auf Grundlage einer Literaturrecherche die Erwartungen und Wünsche von Frauen hinsichtlich des Arbeitsplatzes vor. Zusätzlich wird darauf eingegangen wie alternative Arbeitsmodelle und die fortschreitende Digitalisierung neue Voraussetzungen und Möglichkeiten der Arbeitsplatzgestaltung schafft.

Die folgenden Fragen stehen dabei im Mittelpunkt:

- *Mitarbeiter\*innen Perspektive*: Welche konkreten Erwartungen, Bedürfnisse und Wünsche richten Frauen an ihren Arbeitsplatz, bzw. den Lebensbereich „Arbeit“ im Allgemeinen?
- *Unternehmerische Perspektive*: Inwiefern lassen sich diese Erwartungen in KMU umsetzen? Welche Besonderheiten ergeben sich?
- *Räumliche Perspektive*: Welche Chancen und Herausforderungen ergeben sich für KMU im ländlichen Raum allgemein und in Mecklenburg-Vorpommern im Speziellen?

Zunächst wird ein kurzer Überblick über die Ausgangslage, also die Beschäftigungssituation von Frauen in Deutschland gegeben. Danach werden Aspekte vorgestellt, die aus Perspektive

---

<sup>1</sup> Neben Frauen nehmen zudem immer mehr Menschen mit Migrationsgeschichte oder ältere Menschen aktiv am Berufsleben teil (Bünning 2018: 185).

von Frauen einen Arbeitsplatz als attraktiv auszeichnen. Deutlich wird, dass sich die Ansprüche und Erwartungen nach Alterskohorten unterscheiden. Ein besonderer Fokus wird den Möglichkeiten in KMU, insbesondere im ländlichen Raum geschenkt.

### Allgemeine Ausgangslage

Der deutsche Arbeitsmarkt ist divers und strukturiert sich mit Besonderem Blick auf Frauen wie folgt: Weibliche Beschäftigte sind ein integraler Bestandteil des deutschen Arbeitsmarktes. So lag die Frauenerwerbsquote zwischen 20 und 64 Jahren im Jahr 2018 bei 76 % (Männer 84 %; Statistisches Bundesamt 2020). Auffällig ist hier, dass mit 47 % fast die Hälfte der weiblichen Erwerbstätigen in Teilzeit beschäftigt waren. Dies hat verschiedene Auswirkungen.

### Teilzeiterwerbstätigkeit, Gender Pay Gap & Gender Care Gap

Im Jahr 2017 waren – gemessen an allen Erwerbstätigen – 38 % der Frauen in Westdeutschland und etwa 27 % der Frauen in Ostdeutschland teilzeiterwerbstätig (Granados et al 2019: 846)<sup>2</sup>. Männer sind hingegen nur zu rund 10 % nicht in Vollzeit beschäftigt (ebd.). Selbst wenn Frauen in Vollzeit tätig sind, verdienen sie im Schnitt 18 %<sup>3</sup> (Statistisches Bundesamt 2021) weniger als ihre männlichen Kollegen, womit Deutschland im europäischen Vergleich einen der höchsten Werte bezüglich geschlechtsspezifischer Lohnunterschiede aufweist (Gender Pay Gap; Schmieder/Wrohlich 2021: 142). Trotz des steigenden öffentlichen Interesses und Initiativen wie dem Equal Pay Day, hat sich diese Lücke in den letzten 15 Jahren nur marginal verringert (ebd.).

Vorteile einer verkürzten Arbeitszeit ist oftmals die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Familiäre Gründe (47 %) sind dementsprechend das häufigste Motiv, warum Frauen eine Teilzeitbeschäftigung bevorzugen, bei Männern trifft das deutlich weniger zu (10 %; Crößmann/Günther 2018: 157). Erst mit großem Abstand folgen andere Gründe wie das Wahrnehmen von Fort- und Weiterbildungsangeboten (6,5 %) oder dass keine Vollzeitbe-

---

<sup>2</sup> Bei der Berechnung wurde eine wöchentliche Arbeitszeit von bis zu 32 Stunden als Teilzeiterwerbstätigkeit eingestuft.

<sup>3</sup> Die Angabe bezieht sich auf den unbereinigten geschlechtsspezifischen Lohnunterschied, bei Heranziehung der Stundenlöhne. Als bereinigt wird dieser bezeichnet, wenn vergleichbare Tätigkeiten und Qualifikationen miteinander verglichen werden, also nur dieselbe Arbeit. Der bereinigte Gender Pay Gap liegt in Deutschland bei rund 6 % (Quelle: Menke/Klammer 2020).

schäftigung gefunden wurde (10,1 %; ebd.). Zeitbudgeterhebungen belegen, dass Frauen weiterhin einen Großteil der anfallenden unbezahlten Sorgearbeit übernehmen (*Gender Care Gap*). Die verminderte Arbeitszeit bringt ebenso Nachteile mit sich, insbesondere in Hinblick auf finanzielle Abstriche, die nicht nur gegenwärtig wirken. So ist der durchschnittliche Stundenlohn von weiblichen Teilzeitbeschäftigten rund 17 % geringer als jener von Vollzeitbeschäftigten (*Part-time Wage Gap*; Granados et al. 2019). Zusätzlich wirkt sich die Teilzeit negativ auf die Altersvorsorge aus und beschränkt zum Teil die weiteren Karrierechancen.

Betrachtet man Vergleichszahlen der letzten zehn Jahre, zeigt sich, dass die Anteile der Teilzeitbeschäftigten in Deutschland in allen Gruppen kontinuierlich ansteigen (Granados et al. 2019: 847). Die Zahlen für Frauen sind deutlich höher als die der Männer und die 35- bis 55-Jährigen weisen den höchsten Anteil auf (40 %; Haghanipour 2013: 17). Dies passt zu den Befürchtungen von vor allem Frauen der Generation Y (Millennial), dass Karriere und Kinder nicht oder nur schwer miteinander in Einklang gebracht werden können (Edding 2013: 11f.). Ebenso steigt die Teilzeitquote je geringer der Bildungsabschluss ist. Frauen mit niedrigem Bildungsabschluss sind deutlich öfter in Teilzeit als jene mit mittlerem oder hohem Bildungsabschluss (Granados et al. 2019: 848). Gleichstellung hat dementsprechend eine Schichtkomponente.

#### Fach- und Führungskräftemangel & die gläserne Decke

Mädchen sind heutzutage besonders gut gebildet und absolvieren mittlerweile sogar deutlich häufiger das Abitur als Jungen (Hannover/Ollrogge 2021). Dennoch bestehen weiterhin Nachteile für Frauen am Arbeitsmarkt (vgl. oben). Dies erscheint verwunderlich, sind sie doch hinsichtlich des wachsenden Fachkräftemangels, ein Ergebnis des demographischen Wandels, wertvolle Ressourcen. Unternehmen und insbesondere KMU stehen bereits jetzt im stetigen Wettbewerb zueinander, um gute Fach- und Führungskräfte (Immerschitt/Stumpf 2019: 1; Struthmann 2013: 273). Insbesondere hinsichtlich der neuen Arbeitsanforderungen in einer sich wandelnden Arbeitswelt, in der wissensbasierte Dienstleistungen erbracht werden, ist es essentiell Frauen noch besser zu involvieren und ihre gestaltenden Fähigkeiten zu nutzen (Funken 2016: 13 f.). Unternehmen sollten Frauen daher verstärkt und „nachhaltig“ integrieren (Fehre et al. 2014: 36) und ihre besonderen Fähigkeiten und Kompetenzen zu nutzen (vgl. unten.).

Frauen bekleiden vor allem in jenen Branchen verantwortungsvolle Positionen, in denen sie ohnehin stark vertreten sind. Wenn Frauen Führungspositionen übernehmen, dann zumeist in KMU, im Osten der Bundesrepublik und in strukturschwachen Gegenden (Menke/Klammer 2020). Weiterhin belegen aktuelle Zahlen, dass sich der Frauenanteil in Führungspositionen in den letzten zehn Jahren kaum positiv verändert hat (Seidel 2020: 277). Dies steht im Widerspruch zur oben erwähnten Entwicklung, dass Frauen mittlerweile mehr als die Hälfte der Beschäftigten ausmachen. Gegenwärtig nehmen bei rund 15,4 % der KMU Frauen die Spitzenposition ein (ebd.). Im Jahr 2013 lag diese Zahl schon mal um vier Prozentpunkte höher. Trotz gleicher Qualifikationen sind die Karrierechancen von Frauen noch immer ungleich denen der Männer. Topausgebildete Frauen stoßen weiterhin auf eine *gläserne Decke*, die ihnen den Weg in die Führungsetagen verwehrt (Hofmeister/Hünefeld 2010). Vor allem in großen (Industrie)Unternehmen erweist sich der Aufstieg von Frauen schwierig (Haghanipour 2013; Menke/Klammer 2020). Dies beruht z. T. darauf, dass sich dieser oft zwischen dem 30. und 35 Lebensjahr vollzieht. Frauen pausieren in dieser Zeit allerdings nicht selten aufgrund von Elternschaft ihre Arbeitstätigkeit (Hofmeister/Hünefeld 2010).

Ein weiteres Kriterium, warum Frauen in Führungsetagen oft nicht vertreten sind, ist, dass Führungspositionen i. d. R. nicht in Teilzeit angeboten werden und oft noch mit Charakteristiken wie Autonomie, Dominanz oder Selbstsicherheit also eher männlichen Stereotypen assoziiert werden (Hofmeister/Hünefeld 2010). Zudem herrscht sowohl bei Männern als auch bei Frauen oftmals noch die Überzeugung, dass Führungsaufgaben nicht „in Teilzeit“ durchgeführt werden können (DGB 2011: 25). Solche Annahmen sind jedoch nicht mehr zeitgemäß, was sich beispielsweise in steigenden Angeboten von Tandemmodellen, sogar zunehmend in Führungspositionen, widerspiegelt, worauf wir später näher eingehen (vgl. Jobsharing/Topsharing).

### Geschlechterstereotypen & horizontale Segregation

Stereotype und veraltete Rollenbilder, wie z. B. die traditionelle häusliche Arbeitsteilung (Versorger-Hausfrauen-Modell), dominieren den deutschen Arbeitsmarkt (Seidel 2020; DGB 2011). Die Forschung belegt, dass diese Vorstellungen oft unbewusst wirken (Adriaans et al. 2020). Geschlechterstereotypen wirken bereits in sehr jungen Jahren und beeinflussen die

subjektive Bewertung der eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen und führen dazu, dass Mädchen sich für Berufe entscheiden, die als geschlechtstypisch markiert sind (Hannover/Ollrogge 2021). So entscheiden Frauen sich bei ihrer Ausbildungs-, Studien- und Arbeitsplatzwahl immer noch überdurchschnittlich oft für „Frauenberufe“, dominieren also in sozialen Berufen<sup>4</sup>, sind aber in den naturwissenschaftlich-technischen Bereichen unterrepräsentiert (Menke/Klammer 2020). In Mecklenburg-Vorpommern zeigte sich, dass im Ausbildungsjahr 2010/11 50,4 % der weiblichen Auszubildenden aus den zehn am stärksten von Frauen besetzten Berufen auswählten. Vergleichszahlen aus dem Jahr 2019 bestätigen diese fortdauernde Tendenz (Statistisches Amt MV 2020: 125) Diese *horizontale Segregation* setzt sich nach der Ausbildung fort. Was im Falle von Mecklenburg-Vorpommern bedeutet, dass fast die Hälfte der sozialversicherungspflichtig beschäftigten Frauen „als Bürofach-, Bürohilfskraft, in übrigen Gesundheitsdienstberufen (Krankenschwester, Sprechstundenhelferin oder Helferin in der Krankenpflege) oder als Warenkauffrau beschäftigt“ sind (DBG 2011: 21).

Darüber hinaus wirken sich geschlechterstereotype Zuschreibungen u. a. auf die Gerechtigkeitsbewertung von Lohnunterschieden von Männern und Frauen aus. Der reale *Gender Pay Gap* wird sozusagen von einem Gender Pay Gap *in den Köpfen* begleitet und bekräftigt. Zwar liegt dieser Gender Bias, wie in einem experimentellen Design nachgewiesen, nur bei 3 % (der reale bei 18 %, vgl. oben), allerdings bestärkt er die Vermutung, dass erfahrene Unterschiede sich in stereotype Vorstellungen übersetzen und zu deren Fortschreibung beitragen (Adriaans et al. 2020: 150 f.). Das Aufbrechen von Geschlechterstereotypen ist zentral, um vorherrschende Ungleichheiten auf dem Arbeitsmarkt auszuhebeln, die insbesondere das Leben im ländlichen Raum noch stärker bestimmen als in urbanen Räumen (BAG 2019: 50). Neue, alternative Rollenbilder müssen gesamtgesellschaftlich etabliert werden, daher ist Gleichstellung als Bildungsauftrag zu sehen, der in Schulen und Kitas beginnt. Inwiefern Gleichstellungsarbeit für den ländlichen Raum von besonderer Bedeutung ist und Potenziale bietet, darauf wird im Folgenden nun genauer eingegangen.

## Gleichstellung als Motor für Regionalentwicklung

---

<sup>4</sup> Laut Angaben des Statistischen Bundesamt entschieden sich im Jahr 2016 rund 38 % der jungen Auszubildenden für eine Ausbildung als Kauffrau für Büromanagement oder im Einzelhandel, wurden (Zahn)Medizinische Fachangestellte oder Verkäuferin (Menke/Klammer 2020).

Im ländlichen Raum stehen Gleichstellungsmaßnahmen vor besonderen Herausforderungen, gerade im Hinblick auf den demographischen Wandel (u. a. Landflucht junger Frauen), die Daseinsvorsorge und die Mobilität. Gleichsam sind sie existenziell und tragen maßgeblich zur Entwicklung des Ländlichen bei (BAG 2019). Gleichstellungsarbeit muss von den Kommunen im ländlichen Raum unterstützt werden, dazu bedarf es der Stärkung bestehender Strukturen. Dies kann durch einheitliche Gesetzgebung unterstützt werden und unter Einbindung der lokalen Gleichstellungsstellen passieren, die entsprechend ausgestattet werden müssen.

Insbesondere lokale Gleichstellungsbeauftragte beraten und unterstützen Frauen bei der Arbeitsplatzsuche, dem Wiedereinstieg in den Beruf und bei Fragen zur Vereinbarkeit von Familie, Beruf oder Ehrenamt. Zudem sind sie Existenzgründerinnen und Unternehmerinnen bei deren Vernetzung behilflich (BAG 2019: 34). Allerdings kämpfen die Gleichstellungsbeauftragten allzu oft noch gegen Rollenbilder, die in ländlichen Regionen als tendenziell traditionell konservativ beschrieben und zum Hemmnis für Vereinbarkeit und alternative Arbeitsmodelle werden können (ebd.: 15). Zudem sind Mobilität und Vereinbarkeit zentrale Herausforderungen, um die Erwerbstätigkeit von Frauen im ländlichen Raum zu ermöglichen. Wichtig ist es daher, soziale und technische Infrastrukturangebote (ÖPNV, Breitband-Internet) auszubauen. Soziale Aspekte umfassen die ortsnahe Gesundheitsversorgung, frauenspezifische Unterstützungssysteme, soziale Orte (kulturelle Einrichtungen, Sport- und Freizeitangebote usw.), Bildungseinrichtungen und Kinderbetreuung sowie Wohnraum (ebd.: 26 ff.). Insbesondere ein ansprechendes Kinderbetreuungsangebot ist eine zentrale Stellschraube, um Vereinbarkeit zu gewährleisten und die Standortattraktivität zu erhöhen. Weiterhin macht erst der Ausbau der digitalen Infrastruktur ein flexibles bzw. mobiles Arbeiten möglich (Seidel 2020: 278).

Der ländliche Raum hat Vor- und Nachteile gegenüber dem urbanen.<sup>5</sup> Eine gut umgesetzte und an die strukturellen Begebenheiten angepasste Gleichstellungsarbeit kann sich positiv auf die Lebensqualität der lokal ansässigen Frauen auswirken und die Berücksichtigung der Wünsche ermöglichen. Dies wiederum stärkt die Wettbewerbsfähigkeit ländlicher Räume und der dort angesiedelten KMU. KMU können von entsprechenden kommunalen Bestrebungen hinsichtlich der Stärkung von Gleichstellung profitieren, haben selbst jedoch meist nur begrenzte Einflussmöglichkeiten z. B. in Form von der Beteiligung in Netzwerken.

---

<sup>5</sup> In Mecklenburg-Vorpommern wirbt man aktuell u. a. mit der hohen Lebensqualität, die mit „2.000 km Küste, 2.000 Seen und viel Natur“ überzeugen kann und wo man in einem Urlaubsland unweit der Metropolen Berlin und Hamburg flexibel, vielfältigen Tätigkeiten nachgehen kann (<https://karriere-in-mv.de>).



## Besondere Kompetenzen von Frauen

Frauen erwerben im Zuge der Sozialisation Kompetenzen und Softskills, die sie für die Besetzung von Führungspositionen besonders qualifizieren und gerade bei Doppelspitzen als Erfolgsgarant gelten (Funken 2016; Seidel 2020). Wenngleich diese Softskills, wie oben ausgeführt, im Zusammenhang mit Geschlechterstereotypen gesehen werden müssen und sich im Wandel befinden, sollten man diese bestehenden Kompetenzen nutzen: Frauen bringen in Bezug auf Teamarbeit spezifische Fähigkeiten und Kenntnisse mit, die hinsichtlich der Anforderungen der neuen, vernetzten Arbeitswelt immer gefragter sind. So werden sie als Mitarbeiterinnen beschrieben, die mit psychologischem Gespür einen ganzheitlichen Ansatz verfolgen, ihr Wissen teilen und ihr Team in Entscheidungen mit einbeziehen. Diese Integrationskompetenz gepaart mit Kreativität und Flexibilität mache Frauen zu besonderen Führungspersönlichkeiten. Zudem verfügen sie über besondere kommunikative Fertigkeiten: Durch Zuhören, sich gut in Andere Hineinversetzen und das Harmonisieren von gegenläufigen Vorstellungen, meistern sie schwierige Situationen souveräner als ihre männlichen Kollegen (Funken 2016). Die Harvard Business Review kommt zu dem Ergebnis, dass Frauen besonders gut darin sind, Beziehungen aufzubauen, andere zu inspirieren und zu motivieren sowie sich selbst weiter zu entwickeln (Seidel 2020).

Gerade um das Potenzial von Frauen zukünftig nutzen zu können muss gesamtgesellschaftlich angesetzt werden, nicht nur um der „Herausforderung Familienfreundlichkeit“ gerecht zu werden und Geschlechterstereotypen aufzubrechen. Ebenso geht es darum, die Work-Life-Balance zu stärken und Vereinbarkeit auch auf andere Bereiche wie ehrenamtliche Tätigkeiten auszuweiten (Ostendorp 2007: 188).

## Attraktivitätsfaktoren aus Mitarbeiterinnensicht

Dieser Abschnitt befasst sich mit der Zusammenschau der Aspekte, die Frauen an ihrem Arbeitsplatz wertschätzen. Die Bedürfnisse und Wünsche von Frauen unterscheiden sich zum Teil nach sozio-demographischen Begebenheiten wie Alter, Bildungs- und Familienstand.

Wie oben dargelegt, nimmt die Diversität unter den Arbeitnehmer\*innen weiter zu. Im Zuge dessen transformieren sich die Ansprüche und Erwartungen an Arbeit und Arbeitsplatz, was sich beispielsweise in einem steigenden Bedürfnis nach guter Vereinbarkeit von Familie und Beruf ausdrückt (Bünning 2018: 185). Allgemein gestaltet sich die subjektive Wahrnehmung der Arbeitsbedingungen zwischen Frauen und Männern ähnlich.

Für mehr als die Hälfte der in Deutschland tätigen Beschäftigten soll der Arbeitsplatz in erster Linie vor allem Sicherheit (Frauen 56 %, Männer 55 %) und ein interessantes Tätigkeitsfeld (Frauen 54 %, Männer 55 %) bieten (Datenbasis ISSP 2015; Brünning 2018: 185). Weiterhin schätzten die Befragte\*innen eine unabhängige Arbeit (Frauen 39 %, Männer 45 %) sowie Kontakt zu Menschen (Frauen: 39 %, Männer: 32 %). Dass die Arbeit einen gesellschaftlichen Nutzen hat (Frauen 21%, Männer 20 %) oder man anderen helfen kann (Frauen 22 %, Männer 18 %), wurde als deutlich weniger wichtig bewertet (ebd.: 186). Neben diesen allgemeinen Tendenzen kann man allerdings feststellen, dass sich die Bewertung und somit Zufriedenheiten je nach Altersgruppe verschieden gestaltet.

Folgt man dem Konzept der Lebensstruktur, wird deutlich, dass jede Lebensphase mit anderen Aufgaben und Herausforderungen einhergeht. Dies bedeutet, dass für Berufsanfängerinnen andere Aspekte wichtig sein können (Edding 2013: 28): Sie befinden sich am Beginn ihrer Erwerbslaufbahn, müssen sich oft noch orientieren und suchen ihren Platz auf dem Arbeitsmarkt. Bei Frauen im Alter von 30 bis 40 Jahren steht nicht selten Elternschaft an. Die Familie- und Arbeitssituation wird von den Frauen sehr unterschiedlich angegangen, einige delegieren an andere, einige Pausieren für die Familie und wieder andere versuchen beides unter einen Hut zu bekommen. Die 40- bis 50-jährigen Frauen haben wiederum i. d. R. eine eigene Balance gefunden und ziehen eine Zwischenbilanz dazu, was sie erreicht haben und was ihre Wünsche sind. Andere wiederum fühlen sich aber von männlichen Kollegen abgeschreckt (ebd.: 28).

### Sichere & interessante Anstellung sowie Unabhängigkeit

Das Bedürfnis nach einer sicheren Anstellung ist bei älteren und jüngeren Frauen (62/58 %) höher ausgeprägt als bei jenen in der mittleren Altersgruppe (50 %; Bünning 2018: 186 f.). Gerade junge Erwerbstätige (60 %), jene mit Abitur (69 %) und Frauen mit sehr jungen Kindern (0-6 Jahre) legen großen Wert darauf, dass ihre Arbeit interessant ist (70 %). Zudem schätzen letztere es, unabhängig tätig sein zu können (49 %) und Kontakt zu anderen Menschen zu haben (46 %; ebd.).

### Vereinbarkeit & Work-Life-Balance

Frauen nehmen Arbeit oft als einen Teil des Lebens wahr, der Relevanz besitzt, aber das Leben nicht in der Gänze bestimmt. Die Möglichkeit ein erfülltes Familien- und Freizeitleben zu führen, wirkt sich auf die Zufriedenheit mit dem Job aus. Flexible Arbeitszeiten werden dann als vergleichsweise wichtig eingeschätzt, wenn sie die Umsetzung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie (u. a. Kinder, Pflegebedürftige) ermöglichen. Dies trifft vor allem auf Frauen der mittleren Altersgruppe (19 %) zu und jene mit Abitur (17 %). Zudem schätzen Beschäftigte mit Kindern (20 %, wenn das jüngsten Kind bis 6 Jahre alt ist, bzw. 17 %, wenn es zwischen 7-17 Jahre alt ist; Bünning 2018: 186 f.) zeitliche Flexibilität.

Für Berufsanfängerinnen stehen Aspekte wie Spaß an der Tätigkeit und die Förderung der persönlichen Entwicklung im Vordergrund (Edding 2013: 12). Gerade die jüngeren Arbeitnehmerinnen wünschen sich die Möglichkeit zum Selbstmanagement, was mit einer alternativen Präsenzkultur und einem ergebnisorientierten Arbeitsumfeld verbunden wird (ebd.: 12).

Bei Frauen, die eine berufliche Pause z. B. wegen Elternschaft einlegen, verändern sich z. T. die Wünsche und Ziele, was in einer beruflichen Neuausrichtung z. B. Aus- oder Fortbildung münden kann (Edding 2013: 22). Kehren sie dann nach der Auszeit in die Erwerbstätigkeit zurück, entscheiden sich 60 % für den früheren Arbeitgeber (dies sichert vor allem die deutsche Gesetzgebung ab; ebd.). Arbeitgeber\*innen sollten bei der Rückkehr auf die veränderten Ansprüche und Wünsche ihrer Arbeitnehmerinnen eingehen.

### Ausgestaltung der Arbeitsbeziehung & Anerkennung

Soziale Aspekte sind wichtige Zufriedenheitsfaktoren. Neben dem Kontakt zu anderen Menschen, ist Frauen ein gutes Arbeitsklima mit entsprechender Kollegialität daher sehr wichtig und steigert die Arbeitsplatzzufriedenheit. Frauen scheinen tendenziell eher kooperative Beziehungen zu bevorzugen, wollen sich integrieren und als Teil der Gemeinschaft wahrgenommen werden (Edding 2013: 14). Berufsanfängerinnen wünschen sich daher Unterstützung und Beratung von ihren Kolleg\*innen und Vorgesetzten.

Vor allem in männerdominierten Branchen fühlen sich Frauen oft nicht zugehörig (Edding 2013: 15). Verschiedene Laborexperimente weisen darauf hin, dass Frauen eher kooperative Situationen bevorzugen, also im Team arbeiten, und sich weniger an Wettbewerbssituationen beteiligen. Zudem schätzten sie die Fähigkeiten ihrer Teampartner\*innen positiver ein als ihre männlichen Kollegen.

Bei älteren Erberbstätigen kann es passieren, dass sie sich rausgedrängt fühlen (Edding 2013: 24). Sie entscheiden sich dann mitunter zum Arbeitsplatzwechsel, wenn hoher Arbeitsdruck mit unklaren Aufstiegschancen, Isolation und einer Macho-Kultur einhergehen. Allerdings wirkt sich ein Arbeitsplatzwechsel häufig nicht positiv auf die Karrierechancen oder Lohnentwicklung aus, wie dies bei Männern der Fall ist (ebd. 17).

Für Arbeitgeber\*innen ist es relevant auf die sozialen Bedürfnisse ihrer weiblichen Belegschaft einzugehen. Frauen ist es wichtig, sich zugehörig zu fühlen und sie wollen sich über ihre Kompetenzen profilieren. Die Wertschätzung geleisteter Arbeit, das Aufzeigen von Perspektiven und Angebote zur (emotionalen) Unterstützung sind zentral, um ein gutes Arbeitgeber\*in-Arbeitnehmer\*in-Verhältnis auszubilden und zu erhalten.

### Individuelle Aufstiegs- & Karrieremöglichkeiten

Die vorherigen Ausführungen legen nahe, dass es sinnvoll ist, in eine professionelle Entwicklung von Frauen zu investieren und ihnen aktiv Entwicklungs-, Aufstiegs- und Weiterbildungsmöglichkeiten anzubieten (Edding 2013: 6, 12). Hier bieten sich verschiedene Formen an, wie Schulungen, Mentoring-Programme oder Netzwerke, um Frauen auf mögliche Führungsaufgaben vorzubereiten, indem sie Wissen und Erfahrungen sammeln und austauschen (Fehre et al. 2014: 45; Seidel 2020: 278).

Ebenso haben wir gesehen, dass Frauen teilweise Erwartungen und Ansprüche an ihren Arbeitsplatz stellen, die mit den traditionellen Vorstellungen von Arbeit brechen. Auf diese Veränderungen sollte man als Arbeitgeber\*in eingehen. Gerade neue Arbeitsmodelle, die von der 40-Stundenwoche abweichen und Führung als Tandemmodell (*Topsharing*) anbieten, bringen sowohl für das Unternehmen als auch die Angestellt\*innen Vorteile mit sich. Neuere Forschungen (Cooimann et al. 2019; Himmen 2019) belegen, noch sind Teilzeitmodelle in Führungspositionen in Deutschland kaum verbreitet (9%), wobei rund 26 % der Frauen in Führungspositionen diese Möglichkeit nutzen (Cooimann et al. 2019: 11). Mit der Größe des Unternehmens, der Anzahl der Kinder und dem zunehmenden Alter erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, solche Angebote zu nutzen (ebd.). Gleichsam ist ein geschlechtsunabhängiger Trend erkennbar und mehr als zwei Drittel der zu diesem Angebot befragten Führungskräfte würden gern ein solches Arbeitsmodell nutzen (Himmen 2019). Wir gehen daher unten noch detailliert auf diese Thematik ein (siehe Jobsharing/Topsharing).

Weiterhin werden Frauen *nicht* mit steigenden Managementpositionen zufriedener, so wie es bei Männern nachgewiesen wurde (Edding 2003: 9). Zum Teil erwägen sie sogar eher in Führungspositionen einen Arbeitsplatzwechsel, was teilweise dadurch erklärt werden kann, dass die faktische Arbeitssituation nicht zu ihren Wünschen und Erwartungen passt (ebd.: 7). Umfragen belegen zudem, dass immer mehr Erwerbstätige nicht unbedingt eine Tätigkeit mit mehr Verantwortung übernehmen wollen. So nahm die Zustimmung bei weiblichen und männlichen Befragten von 57 % im Jahr 1992 auf 36 % im Jahr 2006 ab (ebd.: 13). Darauf bezogen wurden Konzepte erdacht, die die Möglichkeit einräumen nicht weiter aufzusteigen, sich aber dennoch aktiv am Arbeitsplatz zu engagieren (vgl. unten Plateauing).

## Einkommen

Die Zufriedenheit mit dem eigenen Erwerbseinkommen ist unter Frauen in Deutschland in den letzten Jahren gestiegen, was mit der zunehmenden Teilhabe an der Arbeitswelt korreliert (Menke/Klammer 2020). Ein hohes Einkommen ist vor allem für Frauen in Ostdeutschland (16 %) und diejenigen mit Hauptschulabschluss (17 %) vergleichsweise wichtig (Bünning 2018: 186 f.). Ein positive Lohnentwicklung bewirken Frauen vor allem, wenn sie in einem Unternehmen bleiben und sich dort etablieren. Ein Arbeitsplatzwechsel wirkt sich meist nicht positiv auf das Gehalt aus (Edding 2013: 17).

Traditionelle Rollenvorstellungen und ein ungerechtes System, dass z.B. an veralteten Entlohnungstraditionen und Gehaltsverhandlungspraktiken festhält, stehen weiterhin einer geschlechtsneutralen Leistungsvergütung im Weg (BMFSFJ 2010, 8 f.: 33). So geben sich Frauen eher mit einem geringeren Gehalt zufrieden als Männer (Edding 2013: 8, vgl. oben Gender Pay Gap), und dass, obwohl die Entgeltungleichheit als sozial ungerecht bewertet wird, und zwar mit großer Mehrheit von allen Teilen der Bevölkerung (ebd.: 18).

#### Tatsächliche Arbeitsplatzmerkmale

Viele der vorgestellten wünschenswerten Arbeitsplatzbedingungen – sicherer Arbeitsstelle, interessante und unabhängige Tätigkeit oder der Kontakt zu anderen Menschen – finden mehr als die Hälfte der erwerbstätigen Frauen in der Realität wieder (Bünning 2018: 187). Zudem berichten mehr als die Hälfte, dass ihre Erwerbstätigkeit einen Nutzen für die Gesellschaft hat und sie anderen helfen können. Beide Aspekte waren bei Einschätzung der Arbeitsplatzmerkmale mit 21 % bzw. 22 % weniger wichtig als die vorhergenannten.

Jedoch geben nur rund 30 % der Frauen laut Selbstauskunft an, dass ihr tatsächlicher Arbeitsplatz gute Aufstiegsmöglichkeiten und ein hohes Einkommen biete (bei den Männern waren es ca. 40 %; Bünning 2013: 187). Zum einen belegt dieses Meinungsbild, dass Frauen sich durchaus bewusst Arbeitsplätze suchen, die zu ihren Erwartungen und Wünschen passen – oft daher in stereotypbesetzten Bereichen. Zum anderen lässt dies die Annahme zu, dass Frauen allgemein andere Ansprüche an ihre Arbeit und den Arbeitsplatz stellen als ihre männlichen Kollegen. Diese Erwartungen spiegeln sich jedoch nicht in traditionellen Arbeitsmodellen und Karrieremöglichkeiten wider.

#### Fazit: Arbeitsplatzzufriedenheit von Frauen

Die Wünsche und Erwartungen von erwerbstätigen Frauen sind, wie wir gezeigt haben, oft von Alterseffekten geprägt. Allgemein kann man resümieren, dass eine sichere Anstellung in einem Unternehmen mit abwechslungsreichen Aufgabenbereichen, indem flexible Arbeitsmodelle die Vereinbarkeit von Beruf und Familien ermöglichen von Frauen sehr wertgeschätzt werden. Sie arbeiten gern im Team und wollen sich als Teil der Gruppe integriert fühlen. Bereits Studentinnen formulieren, dass ihnen ein gutes Betriebsklima und eine interes-

sante Tätigkeit wichtiger sind als das erzielte Einkommen oder das Prestige des Unternehmens (Edding 2013: 3). Die berufliche Orientierung von Frauen ist eher postmateriell ausgerichtet.

Im folgenden Kapitel zur Zukunft der Arbeit, werden wir detailliert darauf eingehen, wie eine alternative Arbeitswelt aussehen könnte, die bewusst die Erwartungen, Ansprüche und Wünsche von Frauen ins Zentrum rückt und so gleichsam positiv auf gesellschaftliche Vorstellungen über Arbeit und Rollenverteilung wirkt.

### Perspektiven für die Zukunft

Die bestehenden Strukturen bieten Anknüpfungspunkte, um zukünftig die Arbeitsplatzgestaltung für Frauen noch attraktiver zu gestalten. Fast die Hälfte der Frauen, die in Teilzeit beschäftigt sind, würden gern mehr arbeiten (Struthmann 2013: 274). Hier liegen also ungenutzte Arbeitspotenziale. Um eine bessere Integration von Frauen auf dem Arbeitsmarkt zu ermöglichen, sollten neue und vor allem flexible Arbeitsmodelle wie Jobsharing und Vertrauensarbeitszeit mehr Verbreitung finden (ebd.: 81). Dies trägt nicht nur zur Motivation der Mitarbeiterinnen bei, sondern schafft zudem Sicherheit.

### Flexible Arbeitsmodelle: das Beispiel Jobsharing/Topsharing

Beim *Jobsharing* oder *Topsharing*<sup>6</sup> teilen sich zwei Teilzeitbeschäftigte im Tandem einen Arbeitsplatz (Cooiman et al. 2019: 7). Vor allem in den letzten Jahren wird die Bezeichnung vorrangig für Tätigkeitsmodelle mit Führungsverantwortung genutzt bzw. Aufgaben, die besondere Expertise benötigen. Viele Unternehmen erproben es in Pilotprojekten, allerdings ist es vielerorts noch nicht systematisch etabliert. In Untersuchungen zum Topsharing, also dem Jobsharing auf Führungsebene, werden die Vorteile offenkundig. Bei einer Befragung von weiblichen und männlichen Führungskräften, oder Personen, die eine Führungsposition anstreben, wurden z. B. folgende Aspekte genannt (Himmen 2019: 109 ff.):

- Entlastung von Aufgabenfülle und alleiniger Verantwortung, was motivierend wirkt
- Sich ergänzende Fähigkeiten und Kompetenzen erlauben fundierte Entscheidungen, hier profitieren zudem die Mitarbeiter\*innen und die Kundschaft, wenn bei Krankheit oder Urlaub Entscheidungen trotzdem ohne Zeitverzögerungen getroffen werden

---

<sup>6</sup> Weitere synonyme Bezeichnungen sind Co-Sharing, Shared Leadership oder Führung in Teilzeit.

- Möglichkeiten zum Wissenstransfer werden geschaffen, indem z. B. das Wissen älterer Führungskräfte frühzeitig weitergegeben werden kann
- Bessere Bewältigung eines (zeitweise) höheren Arbeitsaufkommens, das den zusätzlichen Abstimmungsaufwand der Tandempartner ausgleicht

Das Modell ist zwar zunächst mit Mehrkosten (u. a. Abstimmungszeiten und ggf. Sozialleistungen) verbunden, die sich jedoch mittel- bis langfristig amortisieren. So erhöhen sich die Arbeitgeber\*innenattraktivität sowie die Bindung von Arbeitnehmer\*in zum Unternehmen, was z. B. mit der verringerten Arbeitslast zu tun hat, die die Produktivität und Kreativität anregen (ebd. 8 f.).

In einer vergleichenden Studie zur Umsetzung von verschiedenen Jobsharing-Modellen – Senior-Junior-Modell, auf einer Augenhöhe mit ähnlichen/komplementären Kompetenzen und Führung mit starker Überschneidung bzw. klarer Abgrenzung der Verantwortungsbereiche – konnten Coomann et al. (2019) folgendes herausfinden: Frauen überwiegen in den Tandems, füllen sie oftmals im Doppel aus. Die Aufgabenbereiche und Verantwortlichkeiten überschneiden sich größtenteils ebenso wie die Arbeitszeiten. Die Jobsharer\*innen beurteilen die Zusammenarbeit überwiegend im hohen Maß positiv, z. B. die Atmosphäre und Abstimmungsprozesse (ebd.: 22) und fühlten sich durch andere Akteure im Unternehmen sehr akzeptiert und unterstützt (80-90 % Zustimmung; ebd.: 21). Die Autor\*innen ermittelten vier Typen<sup>7</sup> und Konstellationen von Jobsharing-Tandems, die sich in Hinblick auf die Zusammensetzung und Arbeitsweise unterscheiden. Zentral für alle Modelle war die Unterstützung durch die Vorgesetzten ebenso wie die Anpassung der Unternehmenskultur in Hinblick auf die Erwartungen an Führungskräfte u. a. in Bezug auf die Verfügbarkeit (ebd.: 58). Um das Modell zukünftig zu fördern, schlagen die Autor\*innen vor, mehr professionelle Informationsangebote anzubieten und das Modell nicht nur ausschließlich an die Anforderungen von Frauen auszurichten, um auch Männer anzusprechen (ebd.: 59).

Die Ausführungen belegen, dass es sinnvoll sein kann auch Führungspositionen in Teilzeitmodellen anzubieten, um die besonderen Fähigkeiten und Kompetenzen von Frauen umfassend zu integrieren. Um eine neue Unternehmenskultur zu gestalten, hat sich die Deutsche

---

<sup>7</sup> Die vier Typen – symbiotische Karrieretandems, fremdbestimmte Tandems, Sparringpartner\*innen im höheren Management und strategische Bündnisse im höheren Management – unterscheiden sich u. a. hinsichtlich ihrer Rolle im Unternehmen (Hierarchieebene), ihrer Entstehungsweise oder wie der zentrale Mehrwert des Jobsharings beschrieben wird (Coomann et al. 2019: 57f.).



Telekom im Jahr 2010 selbst eine Frauenquote von 30 % konzernweit auferlegt. Dass dies erfolgreich umgesetzt werden konnte, hat mit den weiteren Maßnahmen wie beispielsweise flexible Arbeitszeitmodelle, Führung in Teilzeit oder betrieblichen Kinderbetreuungsangeboten zu tun, die die Vorsätze flankieren (DAG 2011: 44).

### Employer Branding

*Employer Branding* bedeutet sich als Arbeitgeber\*in strategisch damit zu beschäftigen, wie man die passenden Mitarbeiter\*innen anwirbt, ihnen eine attraktive Arbeitsumgebung ermöglicht und sie langfristig bindet (Esch/Eichenauer 2019: 331). Durch eine hohe Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter\*innen, die das Unternehmen nach außen einheitlich und engagiert repräsentieren, wird der/die Arbeitgeber\*in und somit das Unternehmen positiv wahrgenommen. Ziel ist die Schaffung einer einzigartigen Arbeitgeber\*innenmarke (Esch/Eichenauer 2019: 333).

Inwiefern ein Unternehmen als attraktiv wahrgenommen wird, hängt von materiellen und immateriellen Anreizen ab (Immerschritt/Stumpf 2019: 12). Erstere umfassen den Lohn bzw. das Gehalt, freiwillige Sozialleistungen, Ertrags- bzw. Gewinnbeteiligungen oder Zusatzleistungen (betriebliche Altersvorsorge, Dienstgeräte/-wagen oder -wohnungen). Letztere beziehen sich auf das Betriebsklima, die Sicherheit des Arbeitsplatzes und die Möglichkeiten zur Entfaltung u. a. Abwechslungsreichtum der Aufgaben, Arbeitsbedingungen, Selbstmanagement und Einbindung in die Unternehmensentscheidungen.

Das Unternehmen IKEA ist hier ein gutes Beispiel. Durch Mitarbeiter\*innenschulungen und eine konsequente Umsetzung der Unternehmenskultur mit flachen Hierarchien, einem Verzicht auf Titel oder Statussymbole sowie Maßnahmen zum Aufbau eines Zusammengehörigkeitsgefühls, kann das Unternehmen sowohl mit zufriedenen Mitarbeiter\*innen als auch zufriedenen Kund\*innen aufwarten (Esch/Eichenauer 2019: 347 f.).

Gerade für KMU kann es sinnvoll sein, mit gezielten Mitteln und individuell angepasstem Aufwand sich ein eigenes Image im regionalen Umfeld aufzubauen und zu pflegen (Immerschritt/Stumpf 2019: 59). Vorsicht ist aber geboten, um nicht durch das Erwecken falscher Erwartungen die Mitarbeiter\*innen unzufrieden zu stimmen und sie ggf. wieder zu verlieren (ebd. 334). Individuelle Modelle sind oft das Mittel zum Erfolg, darum geht es auch im Folgenden.

### Career Customization & Plateauing

Mit Blick auf die beschriebenen Veränderungen der Arbeitswelt und denen sich wandelnden und diversifizierenden Erwartungen und Ansprüche der Erwerbstätig\*innen, ist es sinnvoll für ein Unternehmen, auf die unterschiedlichen Bedürfnisse seiner Mitarbeiter\*innen einzugehen. Eine individuelle Laufbahnplanung abseits von traditionellen Karrierepfaden und Arbeitsmodellen (*Career Customization*; Straub et al. 2020), ermöglicht es alternative Karrierewege in Abstimmung mit jeder/jedem Einzelnen zu planen und umzusetzen. Im Zuge eines *Mass Career Customization* können beispielsweise Parameter wie Arbeitstempo, -belastung, Standortort/Zeitplan und Verantwortung unternehmensseitig festgelegt werden, die dann individuell zwischen den Mitarbeiter\*innen und dem Unternehmen ausgehandelt werden (Straub et al. 2020). In einem fortlaufenden Prozess können die Mitarbeiter\*innen gemeinsam mit dem Unternehmen die Parameter an die aktuellen Ansprüche und Erwartungen anpassen – so entstehen individuelle Karrieren.

In diesem Zusammenhang sollte bedacht werden, dass es neben karriereorientierten Mitarbeiter\*innen auch jene gibt, die es gutheißen, wenn sie auf ihrer Position verweilen – sie arbeiten dennoch engagiert (*Plateauing*; Edding 2013: 11 ff.). Selbst, wenn die Mitarbeiter\*in nicht aufsteigen will, heißt es nicht, dass sie nicht engagiert arbeitet. Wie oben bereits erwähnt, wandeln sich die Erwartung und Ansprüche im Laufe der Zeit, wodurch ein kontinuierlicher Austausch zentral ist.

### Arbeit 4.0

In Hinblick auf die zukünftigen Arbeitsformen und -verhältnisse, ist der Begriff Arbeit 4.0 in aller Munde. Das Konzept beinhaltet verschiedene Themen z.B. den *digitalen Arbeitsplatz*, der als Wissensarbeitsplatz auf die zunehmende Veränderung von Unternehmen hinsichtlich u. a. neuer Teamstrukturen, Motivation und Erwartungen der Mitarbeiter\*innen oder der technischen Infrastruktur angepasst wird. Ebenso wird *Smart Working* genutzt, also der Einsatz von mobilen Geräten, Cloud Computing, Big Data und Online-Kollaborationstechnologien, um eine neue Form von Arbeit zu ermöglichen und zu unterstützen (Lindnern et al. 2018: 1071). Weiterhin finden sich Bemühungen durch eine Anpassung des Arbeitsplatzes (flexible Arbeitsplatzumwelt) die Zufriedenheit der Mitarbeiter\*innen zu steigern als auch die Work-Life-Balance zu erhöhen. Ein Modell wäre die *aktivitätsbasierte Arbeit*, bei der ein Ort bzw.

Arbeitsraum mit einer bestimmten Aktivität verbunden wird: Hochkonzentrierte Arbeit, ruhige Arbeit, kreative Arbeit oder Teamarbeit (ebd. 2018: 1073 f.).

Diese neuen Konzepte sind noch sehr kostenintensiv und daher nur eingeschränkt für KMU umsetzbar, daher raten Experten z. B. zu Renovierungen der bestehenden Räumlichkeiten, die eine kostensparende Alternative darstellen können (Lindner et al. 2018: 1082).

## Potenziale von KMU zur Umsetzung von Gleichstellung

*„Ich wünsche mir Arbeitgeber, die nicht nach Fachkräften schreien, sondern die ganz aktiv nach Frauen schreien und die alles dafür tun, weil wenn es gewollt wird, geht es“  
(Gleichstellungsbeauftragte im ländlichen Raum; wie in BAG 2019: 34)*

Nun soll auf Grundlage der Erkenntnisse bewertet werden, wie die vorgestellten Maßnahmen in KMU mit 3 bis ca. 50 Mitarbeiter\*innen umgesetzt werden können, die in ländlichen Regionen angesiedelt sind.

KMU sind im Vergleich zu großen Betrieben äußerst flexibel und pflegen durch ihre lokale Verankerung vorwiegend persönliche Kontakte (Immerschitt/Stumpf 2019: 20). Dementsprechend unterhalten sie langfristige und enge Beziehungen zu ihren Lieferant\*innen und Kund\*innen. Allerdings fällt aufgrund des geringen Marktanteils das verfügbare Budget in KMU meist kleiner aus als in Großunternehmen bzw. unterliegt einer Sicherheitsorientierung (Immerschitt/Stumpf 2019: 20; Lindner 2018: 1067).

Immerschitt und Stumpf (2019) stellen in Bezug auf die Mitarbeiter\*innenzufriedenheit besondere Stärken von KMU im Vergleich zu Großunternehmen heraus, die sich auf verschiedenen Ebenen zeigen (ebd.: 22-30):

- *Führungsebene:* Meist übernehmen die Unternehmenseigentümer\*innen die Leitung. Oft besitzen diese keine explizite Managementausbildung, weshalb mitunter ein patriarchalischer Führungsstil umgesetzt wird, der neben seinen negativen Seiten (u. a. wenig Akzeptanz von Widerspruch) ebenso positive Aspekte mit sich bringt. So werden die Mitarbeiter\*innen eher als Familienangehörige angesehen. Zudem hat die Gewinnmaximierung nicht den gleichen Stellenwert wie in Großunternehmen, wodurch Unternehmenssicherung und die Selbstständigkeit höhere Priorität haben.
- *Organisationale Ebene:* In KMU herrscht i. d. R. eine hohe Arbeitszufriedenheit, die durch die direkte Kommunikation und flache Hierarchien gefördert wird. Weiterhin stellt die soziale Komponente einen wichtigen Faktor dar, da persönliche Bindungen zur Unternehmensleitung und den Kolleg\*innen bestehen. Das kann positiv auf das Betriebsklima wirken.
- *Personalstrukturelle Ebene:* Aufgrund der begrenzten Mitarbeiter\*innenzahlen ist die Arbeitsteilung i. d. R. gering, weshalb die Tätigkeiten vielfältig und daher als abwechslungsreich wahrgenommen werden. Mitarbeiter\*innen übernehmen häufiger Verant-

wortung, sehen sich ferner aber auch höheren Anforderungen gegenüber u. a. in Bezug auf die Flexibilität oder die gewünschten Qualifikationen. Verlassen hochqualifizierte Mitarbeiter\*innen den Betrieb, ist das oft ein schwerer Schlag für das KMU.

Hinsichtlich der Betrachtung der Gleichstellung sind ihre flachen Hierarchien die zentrale Stärke von KMU. Sie fördern schnelle Entscheidungswege. Außerdem ist es möglich, dass die Beschäftigten an der Entwicklung und Umsetzung der Gleichstellungsmaßnahmen mitwirken. Flexible Arbeitsmodelle sind individuell umsetzbar und können so zu einer guten Vereinbarkeit von Beruf, Familie oder auch Ehrenamt beitragen. Dagegen kennzeichnen ein oftmals geringeres Lohnniveau, die begrenzten Möglichkeiten für (im)materielle Anreize und begrenzte Karriereöglichkeiten die Schwächen von KMU in Bezug auf Mitarbeiter\*innenzufriedenheit (Immerschitt/Stumpf 2019: 30; Struthmann 2013: 273). Das geringere betriebliche Kapitalvolumen hat zudem Einfluss auf die Umsetzung von Gleichstellungsmaßnahmen.

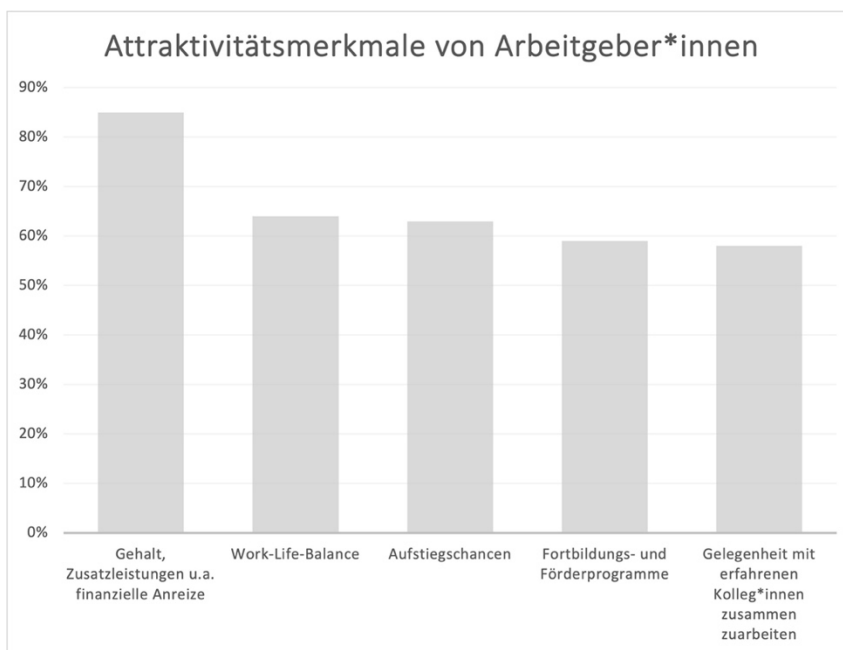


Abb. 1. Merkmale die Arbeitnehmer\*innen bei der Wahl von Arbeitsgeber\*innen einbeziehen (Mehrfachnennungen möglich, weltweit durchgeführte Befragung im Zuge des Kelly Global Workforce Index 2015; eigene Darstellung nach Immerschitt/Stumpf 2019: 57)

Es wird daher empfohlen, die vorhandenen Stärken zu nutzen und bewusst von traditionellen Konzepten abzuweichen. Gerade die fortschreitende Digitalisierung macht flexibles und mobiles Arbeiten möglich, indem nicht nur die Kernarbeitszeiten gelockert werden (z. B. Gleitzeit), sondern entsprechend ebenso der Arbeitsplatz variieren kann (Homeoffice). In KMU

können diese Modelle schnell und unbürokratisch umgesetzt werden, was in Bezug auf Fachkräfte eine hohe Attraktivität bedeutet (Lindner et al. 2018: 1082; Seidel 2020). Ebenso ist es möglich individuelle Entwicklungs- und Fortbildungsmaßnahmen auszuwählen, um Frauen zu fördern und ihnen die Möglichkeit zu bieten, sich auch außerhalb der KMU auszutauschen. Employer Branding kann für KMU Potenziale bieten, indem gerade auf die beschriebenen Softskills von Frauen gesetzt wird. Eine Steigerung der Unternehmensattraktivität ergibt sich dann insbesondere über Anreize wie ein besonderes Betriebsklima, Beteiligung an Entscheidungen, flexible Handhabung von Arbeitsmodellen oder Angebote zu Gesundheitsfördermaßnahmen usw. Darüber hinaus kann eine beteiligungsorientierte Unternehmenskultur über Konzepte wie Betriebsratsgründungen oder eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung gestärkt werden (Steger et al. 2019).

Äußere Rahmenbedingungen wie technische und sozialen Infrastrukturangebote oder Maßnahmen der Daseinsfürsorge können von KMU nicht oder nur begrenzt beeinflusst werden. Es lohnt allerdings sich mit den schon bestehenden Strukturen vertraut zu machen. Über Kooperation mit lokalen Partner\*innen wie der kommunalen Verwaltung oder der Gleichstellungsbeauftragten usw. sollten Informations- und Bildungsangebote genutzt und die Vernetzung und der Wissenstransfer mit ähnlichen KMU gesucht werden.

### Hemmnisse für die Umsetzung von (gesetzlichen) Gleichstellungsmaßnahmen

Eine Studie zur Umsetzung des schweizerischen Gleichstellungsgesetz (GLG) belegt, dass aufgrund von widersprüchlichen Interessenslagen, unterschiedlicher Akteure und Machtpositionen die Wirkung verloren gehen kann (Lanfranconi 2012: 114). Gerade da die Rechtsumsetzung auf Freiwilligkeit beruhe, kostengünstig und für die Arbeitgeber\*innen nützlich sein sollen, wird Gleichstellung zum Teil überhaupt nicht umgesetzt. Als Gründe werden folgende vier Aspekte genannt: erstens die nur wenig vorhandenen personellen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen, zweitens gebe es keine fachlichen Kompetenzen z.B. in Form einer Personalabteilung, die sich um die Umsetzung kümmern kann, drittens die KMU haben es nicht nötig, da in (Familien-)KMU meist die Ehefrauen oder Partner\*innen tätig wären und es sozusagen zu einer automatischen Gleichstellung käme und viertens, dass eine statistische Vergleichbarkeit beim KMU unter 50 Beschäftigten keinen Sinn mache u. a. in Bezug auf Lohnunterschiede oder den Vergleich von Tätigkeiten (ebd. 110 ff.).

Solche Hemmnisse müssen bei der Umsetzung von Maßnahmen mitbedacht werden. Gerade hier spielt eine individuelle Passgenauigkeit, die sowohl die Möglichkeiten der KMU als auch die Wünsche und Erwartungen der Mitarbeiter\*innen berücksichtigt, eine entscheidende Rolle.

### Exkurs: Externe Rahmenbedingungen

Externen Rahmenbedingungen können positiv auf die Umsetzung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Ehrenamt beitragen und somit die Arbeitszufriedenheit wirkungsvoll beeinflussen. Zentral für eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist eine gut ausgebaute Infrastruktur, die in ländlichen Regionen vornehmlich mit dem Ausbau des ÖPNV sowie der Kinderbetreuung in Kitas und (Ganztags)Schulen verbunden ist. Zusätzlich sollten wie oben beschrieben weitere Angebote zur Vernetzung von Frauen im Arbeitsleben (Unternehmerinnen-netzwerke) und im Privaten gefördert werden wie Sport- und kulturelle Angebote, Gaststätten, Freizeitvereine usw.

Familienpolitisch wäre es sinnvoll eine Reform des Ehegattensplittings anzustreben (Grandos 2019: 846) und die Ausdehnung der Partnermonate beim Elterngeld umzusetzen. Dies gibt Vätern größere Anreize, sich den Familienaufgaben zu stellen und kann so eine ausgewogene Arbeitsteilung in den Familien vorantreiben (Adriaans et al. 2020).

Zudem kann die Politik durch gesetzliche Vorgaben Rahmenbedingungen schaffen, die ein alternatives Frauenbild am Arbeitsmarkt allgemein und in Führungspositionen im Speziellen fördert und die Akzeptanz in der breiteren Bevölkerung steigert. Vorgeschlagene Maßnahmen wie eine *Geschlechter-* bzw. *Frauenquote* für Führungspositionen (Adriaans et al. 2020; BAG 2020; Hofmeister/Hünefeld 2010) scheint auch aus der Darstellung dieser Expertise sinnvoll.<sup>8</sup> Sie sollte allerdings flexible gestaltet sein und die je individuellen Ansprüche von KMU berücksichtigen (vgl. BAG 2011: 38).

Gerade die Vorbildfunktion von Frauen in Führungspositionen wird immer wieder betont (BAG 2019; Seidel 2020). Diese ist zentral, um die Zuschreibung stereotyper Führungsqualitä-

---

<sup>8</sup> Dass diese eine Wirkung haben kann, belegt das Beispiel Norwegen. Seit 2003 müssen beide Geschlechter zu je 40 % beteiligt sein, wenn die Führungsriege von Aktiengesellschaften, Unternehmen (staatlich und kommunal) oder Genossenschaften besetzt werden, andernfalls drohen Strafen. Im Jahr 2010 wurden in Norwegen Führungspositionen zu 39 % von Frauen bekleidet, in Deutschland betrug der Wert hingegen 13 % (DGB 2011: 10).

ten und -fähigkeiten, die oft männlich konnotiert sind, zu revidieren und die alternativen Führungskompetenzen bekannter zu machen (Adriaans et al. 2020: 151). Wichtig ist zudem, dass schon früh durch politische Träger und Bildungseinrichtungen eine geschlechtssensible Erziehung und Bildung gefördert wird, um bereits Mädchen und junge Frauen für geschlechteruntypische Berufe im naturwissenschaftlichen und technischen Bereich (MINT) zu begeistern und traditionelle Rollenbilder durch Alternativen aufzuweichen (BAG 2019: 35).



## Gleichstellung ist individuell und muss individuell umgesetzt werden

Die Wünsche und Erwartungen die Frauen an ihren Arbeitsplatz und die Arbeit allgemein stellen, unterscheiden sich hinsichtlich verschiedener soziodemographischer Aspekte z. B. Alter, Bildungs- und Familienstand. Wenngleich sie formal gleichwertig an der Arbeitswelt teilnehmen, gestaltet sich ihre Teilhabe noch nicht gerecht, was sich in Lohnunterschieden oder in der Unterrepräsentation in spezifischen Branchen oder Führungspositionen ausdrückt. So scheint ein hoher Frauenanteil in Führungspositionen derzeit noch das Ergebnis unternehmensindividueller Gegebenheiten zu sein (Fehre et al. 2014). Insbesondere die flexiblen Strukturen ermöglichen es KMU, neue Arbeitskonzepte und -weisen z. B. Jobsharing und Homeoffice zu erproben. Wichtig ist dabei, die alternativen Arbeitsmodelle als gleichwertige und sanktionsfreie Karrierepfade zu etablieren, da Frauen und ebenso Männer in unterschiedlichen Lebenslagen davon profitieren können (Himmer 2019: 126). Allgemein sollte die Transparenz erhöht werden, um z. B. Entgeltungleichheiten aufzudecken. In Verbindung mit der Verbreitung von erfolgreichen Best-Practice-Beispiele und der Herausstellung von Vorbildern können traditionelle, stereotype Vorstellungen aufgebrochen und überbrückt werden. Die Einführung einer Frauenquote kann ein Mittel darstellen, um langfristig verfestigte Rollenbilder aufzubrechen, sollte aber mit weiteren Maßnahmen kombiniert werden.

Wie Gleichstellung in KMU im ländlichen Raum umgesetzt werden kann, ist abhängig von den Ansprüchen und Erwartungen der Mitarbeiter\*innen, den betriebsspezifischen Möglichkeiten der KMU als auch den lokalen Rahmenbedingungen – Gleichstellungsarbeit sollte daher so individuell wie möglich erfolgen. Um Gleichstellung in KMU voranzubringen, werden im Rahmen dieser Expertise folgende Maßnahmen vorgeschlagen:

- Allgemeine Angebote müssen auf den jeweiligen Betrieb und die betreffenden Mitarbeiter\*innen zugeschnitten werden. Nur so können Interventionen sinnvoll zur Integration beitragen.
- Gestaltung von flexiblen Unterstützungsmöglichkeiten und Rahmenbedingungen, die einfach und schnell in KMU ein- und umgesetzt werden können – es fehlt oft an Zeit neben dem Tagesgeschäft komplexe Gleichstellungskonzepte zu konzipieren.
- KMU ermuntern, individuelle Gleichstellungsmodelle zu erdenken bzw. die ggf. bereits bestehen zu reflektieren, anzupassen und bei Erfolg zu etablieren.

Abschließen belegen die Ausführungen, dass zukünftig ein Bedarf an Forschungsarbeit besteht, um u. a. folgende Fragen zu klären: Welche spezifischen Erwartungen und Wünsche stellen Frauen, die in KMU tätig sind, an ihren Arbeitsplatz? Wie unterscheiden sich diese Ansprüche in urbanen und ländlichen Regionen? Wie genau wirken sich Alterseffekte auf die Gleichstellungsarbeit in KMU aus? Welche individuellen Gleichstellungsmaßnahmen haben KMU bereits eigenständig entwickelt und wie können Best-Practice verbreitet werden?

## Literatur

Adriaans, Jule/ Sauer, Carsten und Katharina Wrohlich (2020) Gender Pay Gap in den Köpfen: Männer und Frauen bewerten niedrigere Löhne für Frauen als gerecht. *DIW Wochenbericht Nr. 10*. [https://doi.org/10.18723/diw\\_wb:2020-10-3](https://doi.org/10.18723/diw_wb:2020-10-3) (letzter Zugriff 15.04.2021)

Bünning, Mareike (2018) Subjektive Wahrnehmung von Arbeitsbedingungen. In: Statistisches Bundesamt (Destatis) und Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) (Hg.) *Datenreport 2018. Ein Sozialbericht für die Bundesrepublik Deutschland*. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.

Bundesarbeitsgemeinschaft (BAG) kommunaler Frauenbüros und Gleichstellungsstellen (2019) Gleichstellung als Regionalentwicklung – Zur Situation der kommunalen Gleichstellungsarbeit in ländlichen Räumen Deutschlands. Berlin. [https://www.frauenbeauftragte.org/sites/default/files/uploads/downloads/12\\_projektiv\\_studie\\_gleichstellungslaendlicheraeume.pdf](https://www.frauenbeauftragte.org/sites/default/files/uploads/downloads/12_projektiv_studie_gleichstellungslaendlicheraeume.pdf) (letzter Zugriff 10.03.2021).

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2010): Entgeltungleichheit zwischen Frauen und Männern. Einstellungen, Erfahrungen und Forderungen der Bevölkerung zum „gender pay gap“. <https://www.bmfsfj.de/resource/blob/93658/c1757c72aacc7f34f2d0e96d5414aee2/entgeltungleichheit-dossier-data.pdf> (letzter Zugriff 10.03.2021).

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (2018) Wirtschaftsmotor Mittelstand. Zahlen und Fakten zu den deutschen KMU. <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Mittelstand/wirtschaftsmotor-mittelstand-zahlen-und-fakten-zu-den-deutschen-kmu.html> (letzter Zugriff 10.03.2021).

Cooiman, Franziska / Krzywdzinski, Martin und Svenja Christen (2019) "Ich arbeite ganz anders und besser als früher": Praxis und Potentiale von Jobsharing in Unternehmen. *WZB Discussion Paper*, No. SP III 2019-301.

Crößmann, Anja und Lisa Günther (2018) Arbeitsmarkt. In: Statistisches Bundesamt (Destatis) und Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) (Hg.) *Datenreport 2018. Ein Sozialbereich für die Bundesrepublik Deutschland*. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.

DGB Bezirk Nord (2011) *Frauen in Führungspositionen: Bestandsaufnahme zur Situation in Deutschland unter besonderer Berücksichtigung der Situation in Mecklenburg-Vorpommern*. <https://nord.dgb.de/++co++d26cbfe4-c902-11e0-51c7-00188b4dc422?t=1> (letzter Zugriff 10.03.2021).

Edding, Cornelia (2013) *Was wünschen sich Frauen von Ihrer Arbeit? Literaturrecherche im Auftrag der Bertelsmann Stiftung*. [https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/GP\\_Was\\_wuenschen\\_sich\\_Frauen\\_von\\_ihrer\\_Arbeit.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/GP_Was_wuenschen_sich_Frauen_von_ihrer_Arbeit.pdf) (letzter Zugriff 18.02.2021).

Esch, Franz-Rudolf und Sabrina Eichenauer (2019) Mit Employer Branding die Arbeitgeberattraktivität steigern. In: Esch, Franz-Rudolf / Tomczak, Torsten / Kernstock, Joachim / Langner, Tobias und Jörn Redler (Hg.) *Corporate Brand Management. Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Fehre, Kerstin / Lindstädt, Hagen und Alexander Picard (2014) Förderung von Frauen in Führungspositionen: Bezugsrahmen und empirische Analyse der unternehmerischen Maßnahmen. *ZfbF* (66). 37-68.

Funken, Christiane (2016) *Sheconomy. Warum die Zukunft der Arbeitswelt weiblich ist*. München: C. Bertelsmann.

Granados, Patricia Gallego/Olthaus, Rebecca und Katharina Wrohlich (2019) Teilzeiterwerbstätigkeit: Überwiegend weiblich und im Durchschnitt schlechter bezahlt. *DIW Wochenbericht Nr. 46*. DOI: [https://doi.org/10.18723/diw\\_wb:2019-46-1](https://doi.org/10.18723/diw_wb:2019-46-1) (letzter Zugriff 15.04.2021)

Haghanipour, Bahar (2013) *Mentoring als gendergerechte Personalentwicklung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Hannover, Bettina und Karen Ollrogge (2021) Bildungsungleichheiten zwischen den Geschlechtern. <http://www.bpb.de/gesellschaft/bildung/zukunft-bildung/315992/geschlechterungleichheiten> (letzter Zugriff 11.03.2021).

Immerschitt, Wolfgang und Marcus Stumpf (2019) *Employer Branding für KMU: Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber*. (2. Aufl.) Wiesbaden: Springer Gabler.

Lanfranconi, Lucia M. (2012) „Kleine und Mittlere Unternehmen (kMu) können und müssen kaum Gleichstellungsmaßnahmen durchführen“. Aussagen und Projekte im Umsetzungsprozess des Schweizer Gleichstellungsgesetzes (GIG) und dessen Folgen. *FEMINAPOLITICA* (2).

Menke, Katrin und Ute Klammer (2020) Gender-Report. <http://www.bpb.de/izpb/307426/gender-datenreport> (letzter Zugriff 09.02.2021).

Ostendorp, Anja (2007) Möglichkeiten für KMU und Großunternehmen bei der Umsetzung eines Trends: Life Balance als Beitrag zu einer Kultur der Unterschiede? In: Adelheid S. Esslinger und Deniz B. Schobert (Hg.) *Erfolgreiche Umsetzung von Work-Life Balance in Organisationen. Strategien, Konzepte, Maßnahmen*. Wiesbaden: DUV.

Schmieder, Julia und Katharina Wrohlich (2021) Gender Pay Gap im europäischen Vergleich: Positiver Zusammenhang zwischen Frauenerwerbsquote und Lohnlücke. *DIW Wochenbericht Nr. 9*. [https://doi.org/10.18723/diw\\_wb:2021-9-2](https://doi.org/10.18723/diw_wb:2021-9-2) (letzter Zugriff 09.03.2021).

Seidel, Simone (2020) Im deutschen Mittelstand fehlen die Chefinnen. *Wirtschaftsinformatik & Management* 12 (4): 277–278. <https://doi.org/10.1365/s35764-020-00262-2> (letzter Zugriff 10.03.2021).

Statistisches Amt Mecklenburg-Vorpommern (2020) Statistisches Jahrbuch Mecklenburg-Vorpommern 2020. <https://www.laiv-mv.de/static/LAIV/Statistik/Dateien/Publikationen/Statistisches%20Jahrbuch/Z011%202020%2000.pdf> (letzter Zugriff 15.04.2021).

Statistisches Bundesamt (2020): Pressemitteilung Nr. N 010 vom 6. März 2020. Drei von vier Frauen sind erwerbstätig – dritthöchster Wert in der EU. [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2020/03/PD20\\_N010\\_132.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2020/03/PD20_N010_132.html) (letzter Zugriff 11.03.2021).

Statistisches Bundesamt (2020): Pressemitteilung Nr. 106 vom 9. März 2021. Gender Pay Gap 2020: Frauen verdienten 18 % weniger als Männer. [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2021/03/PD21\\_106\\_621.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2021/03/PD21_106_621.html) (letzter Zugriff 13.04.2021).

Steger, Thomas/Schubert, Christoph/Beisiegel, Christina und Madeleine Dietrich (2019) Mitarbeiterkapitalbeteiligung in KMU. Die Perspektive der Mitarbeiter/innen. *Working Paper Forschungsförderung Nr. 129*, Düsseldorf.

Straub, Caroline/Vinkenburg, Claartje J. und Marco van Kleef (2020) Career customization: Putting an organizational practice to facilitate sustainable careers to the test. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 117. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103320> (letzter Zugriff 15.03.2021).

Struthmann, Sandra (2013) *Gender- und Diversity-Management. Frauen als Fach- und Führungskräfte für Unternehmen gewinnen*. Wiesbaden: Springer VS.