

## Programm 19.00

21.00

Begrüßung

Vera Wiehe, WEGE mbH

Sabine Kluge, Kluge+Konsorten GmbH

Alle Teilnehmer:innen und Teilgeber:innen

kluge\_konsorten

**Impuls:** Veränderung aus der Mitte -

Ohne Auftrag, mit Erfolg

Graswurzelinitiativen in Unternehmen:

**Talkrunde:** Frauennetzwerke in OWL-

Praxiserfahrungen und Perspektiven

**Brainstorming** in Gruppen und Teilen

Gemeinsam ins Tun kommen:

der Ergebnisse

Ende



Sabine Kluge ist Ökonomin mit den Schwerpunkten Strategie und Unternehmensführung und systemischer Business Coach.

Für das größte deutsche HR Magazin (Personalmagazin) gehört sie 2019 zu den 40 führenden HR Köpfen und 2020 zu 20 wichtigsten HR-Influencern im deutschsprachigen Raum.

Sie begleitet mit der Kluge+Konsorten GmbH Unternehmen bei der digitalen sowie kulturellen Transformation in Fragestellungen von Strategie-, Personal-, Führungs- und Organisationsentwicklung.

Als viel gelesene Autorin zu Themen rund um Mensch und Organisation zählt sie 2017 und 2018 zu den 25 führenden Bloggern (Linkedin Top Voices).

Im Rahmen ihres Engagements rund um unternehmensübergreifende Kollaboration wurde sie 2017 gemeinsam mit ihrem Unternehmens-Community WOLCOP mit dem HR Excellence Award prämiert.

Weiterhin wurde sie für ihre Mitwirkung an Transformationsprojekten im Fertigungsumfeld eines Technologieunternehmens 2018 mit dem Xing New Work Award und dem Deutschen Personalwirtschaftspreis (Kategorie Leadership) ausgezeichnet.

Gemeinsam mit ihrem Partner Alexander Kluge hat sie 2020 die erste Praxisstudie zu Graswurzelinitiativen in deutschen Unternehmen vorgelegt.



#### Ein gemeinsamer Abend zugunsten des www.maedchenhaus-bielefeld.de





**Ambulante Hilfen** 



Besuchen Sie www.menti.com und benutzen Sie den Code 7630 3845

## Warum engagieren sie sich in einem Frauennetzwerk? www.menti.com CODE: 76303845

# Klüngeln für die Karriere?



Blühe wie das Veilchen im Moose, still, sittsam und rein. Nicht wie die stolze Rose, die immer bewundert will sein.



Veilch Achtung, Bias! Eabyboomer: Lunen

Eabyboomer: Lunen still rein sto LINLIN

kluge\_konsorte

Hand aufs Herz: Was welchen persönlichen Benefit versprechen Sie sich von Ihrem Engagement? www.menti.com CODE 76303845



#### ZEITMONLINE



Studien zeigen, dass sich viele Menschen beim aktiven Netzwerken unwohl fühlen. © Unsplash / Samuel Zeller

Ohne Netzwerke und persönliche und soziale Kontakte könnten wir überhaupt nicht (zufrieden) leben. Und: Leider hängt eben "beruflicher Erfolg", Fuß fassen und den Aufstieg schaffen nicht allein von der Leistung ab. Unsere Kompetenz und Leistung hat Studien zufolge leider nur einen recht geringen Anteil daran – vielmehr kommt es darauf an, wen man kennt und welche Fürsprecher man hat. Der persönliche Bekanntheitsgrad ist einer der entscheidendsten Faktoren dafür, einen Job zu bekommen oder befördert zu werden.

## Kompetenz und Leistung haben nur einen geringen Anteil an unserem beruflichen Erfolg.

Der **persönliche Bekanntheitsgrad** ist einer der entscheidenden Faktoren, einen Job zu bekommen und befördert zu werden.



#### Das Buch

In unserem Buch "Graswurzelinitiativen in Unternehmen" beschreiben wir anhand von realen Beispielen bekannter deutscher Industrieunternehmen das Thema der Bewegungen aus der Mitte aus mehreren Perspektiven: Wie sollen sich Entscheider verhalten, die sich mit Graswurzelinitiativen konfrontiert sehen? Was, wenn Mitarbeiter eine Graswurzelinitiative auf die Beine stellen wollen? Wie viel Freiraum braucht es, wieviel Licht von oben braucht die Graswurzel?



http://buch.kluge-konsorten.de

# Wie funktioniert unsere traditionelle Organisationsstruktur?







Frauenförderung

iges in Sachen chstellung erreicht"

Gleichstellung

erschweren.

Frauenförderung

#### Frauen haben ein "Recht auf Mehr"

Heute gehört eine eigenständige existenzsichernde Arbeit zum Selbstverständnis vor allem jüngerer Frauen. Obwohl immer mehr Frauen gut ausgebildet und berufstätig sind, gibt es allerdings nach wie vor Hürden, die gerade jungen Frauen den Einstieg und Aufstieg in den (Wunsch-) Job

Beispielsweise haben wir im vergangenen Jahrhundert einiges in Sachen Gleichstellung und



Bei Miele gelten Chancengleichheit und Bewerber gleicherm Wertschätzung für alle Mitarbeiter und Religion, sexueller Bewerber gleichermaßen – unabhängig

Dies entspricht der regional dem Seinstverstantans des önternennens und seiner Leitung. Internationa (...) der Belegschaft empfindet man bei Miele als Bereicherung, zudem trägen diese Aspekte dazu bei, die Leistungsfähigkeit des Unternehmens im Hinblick auf die weitere Internationalisierung zu steigern. Schließlich fertigt Miele Haus- und Gewerbegeräte für Menschen in aller Welt.

Ziel ist, überall im Unternehmen das Bewusstsein dafür zu schärfen, welches Potenzial in der Vielfalt von Lebens- und Berufserfahrungen, Sichtweisen und Werten liegt. Dazu trägt in hohem Maße das integrierte Diversity Management bei. Die Zertfizierung nach SA8000 und die Unterzeichnung der Charta der Vielfalt im Jahr 2012 bekräftigen diese Haltung auch nach außen.

Die Unternehmensphilosophie, der Miele Verhaltenskodex sowie die "Gesamtbetriebsvereinbarung über die betriebliche Umsetzung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes" stellen unternehmensweite Leitlinien zur Förderung von Vielfalt und Chancengleichheit sowie der Gewährleistung von Nicht-Diskriminierung dar. Dazu einige Zahlen: Im Geschäftsjahr 2013/14 besaßen 5 Prozent der Mitarbeiter in Deutschland eine andere als die deutsche Staatsbürgerschaft, wobei die der Türkei, Griechenland, Italien oder Großbritannien am stärksten vertreten sind. Im Werk in Österreich betrug der Anteil an Nicht-Österreichern sogar 21 Prozent. An allen übrigen Werkstandorten lag die Zahl unter dem deutschen Durchschnittswert. Der Anteil an Mitarbeitern mit Behinderung in Deutschland betrug 5.1 Prozent. Im

Vergleich dazu sind in den internationalen Werken bisher weniger Mitarbeiter mit

Mitarbeiter beträgt 46 Jahre. Jünger als 30 Jahre waren 14 Prozent, 30 bis 50 Jahre

einer Behinderung beschäftigt. Der Altersdurchschnitt der deutschen Miele-

52 Prozent und über 50 Jahre 34 Prozent der deutschen Beschäftigten.

Zu den zentralen Aktivitäten im Bereich "Vielfalt und Chancengleichheit" im Berichtszeitraum zählte das deutschlandweite Projekt "Diversity: Fokus Frauen", das 2013 startete und eine Laufzeit von drei Jahren umfasst. Unter anderem hatte eine Befragung unter 100 weiblichen Führungskräften, Ingenieurinnen und Fachkräften ergeben, dass bereits bestehende Angebote und Maßnahmen zwar sehr positiv gesehen werden, aber noch Potenzial in der Frauenförderung liegt. Die nächste Befragung ist für das erste Quartal 2015 geplant.



Kultur und Werte > Frauen bei der Telekom



#### Vielfalt macht kreativ

Diversity ist ein fester Bestandteil unserer Kultur. Vielfalt im Unternehmen hilft uns, im globalen Wettbewerb mit dem besten Team bestehen zu können. Sie fördert Kreativität und Innovation, um die digitale Welt von morgen zu gestalten.

Wir denken und leben Diversity in jeder Hinsicht. 35,2 Prozent (Stand: 2019) aller Beschäftigten bei der Deutschen Telekom sind Frauen. Wir fördern und unterstützen sie dabei, aktiv ihre Karriere voranzutreiben, Beruf und Privatleben optimal miteinander zu vereinbaren und gemeinsam mit uns den Weg der Digitalisierung voranzugehen.

## Schauseite .....einiges in Sachen Gleichstellung erreicht. (Aaan, echt? (Aaan, echt? Aber Details sparen Wir uns)

Fra. auf Mehr"

Heute gehört eine eigenständige existenzsichernde Arbeit zum Selbstverständnis vor allem jüngerer Frauen. Obwohl immer mehr Frauen gut ausgebildet und berufstätig sind, gibt es allerdings nach wie vor Hürden, die gerade jungen Frauen den Einstieg und Aufstieg in den (Wunsch-) Job

Beispielsweise haben wir im vergangenen

#### Miele

ei Miele gelten Chancengleichheit und Wertschätzung für alle Mitarbeiter und lewerber gleichermaßen – unabhängig von Nationalität, Hautfarbe, Geschlecht, teligion, sexueller Orientierung od



Zu den zentralen Aktivitäten im Bereich "Vielfalt und Chancengleichheit" im Berichtszeitraum zählte das deutschlandweite Projekt "Diversity: Fokus Frauen", das 2013 startete und eine Laufzeit von drei Jahren umfasst. Unter anderem hatte eine Befragung unter 100 weiblichen Führungskräften, Ingenieurinnen und Fachkrätien Bergeben, dass bereits bestehende Angebote und Maßnahmen zwar sehr positiv Besehen werden, aber noch Potenzial in der Frauenförderung liegt. Die nächste









Suche

Kultur und Werte > Frauen bei der Telekom







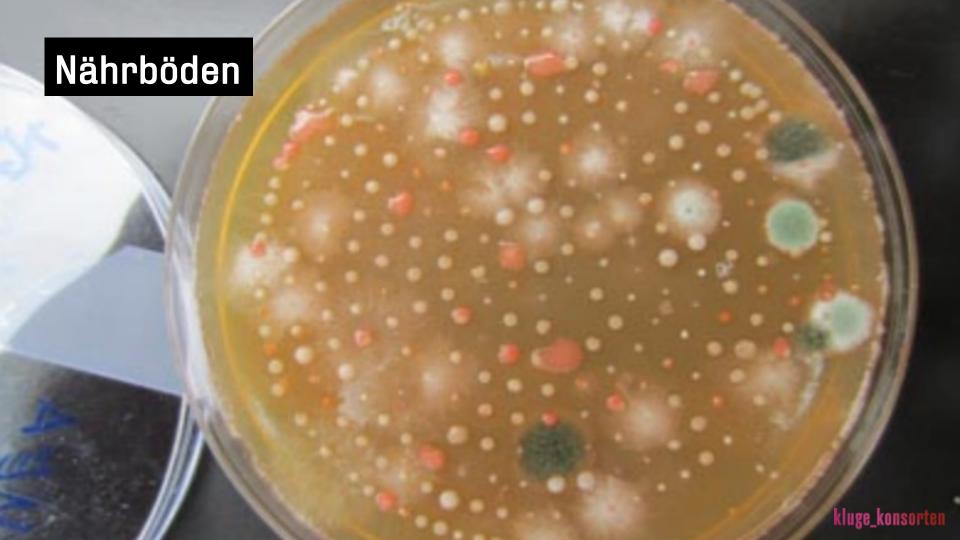






Wann und wie findet in dieser Struktur Veränderung statt?





## Was ist aus Ihrer Sicht der Nährboden für Frauennetzwerke? www.menti.com CODE: 76303845







"Was wir heute in der Zeit von Vernetzung und damit verbunden an Dynamik der Veränderung erleben, zeigt den radikalen Wandel. Die Bewegungen aus der Mitte, die Graswurzeln, erhalten ein Instrument, das ihr Anliegen unterstützt: Die Macht der Netzwerke."

Dr. Thomas Sattelberger, MdB, ehemaliger Personalvorstand der Deutsche Telekom AG, Lufthansa AG und Continental AG

"Was wir heute in der Zeit von Vernetzung und damit verbunden an Dynamik der Veränderung erleben, zeigt den radikalen Wandel. Die Bewegungen aus der Mitte, die Graswurzeln, erhalten ein Instrument, das ihr Anliegen unterstützt: Die Macht der Netzwerke."

Dr. Thomas Sattelberger, MdB, ehemaliger Personalvorstand der Deutsche Telekom AG, Lufthansa AG und Continental AG

## Die Macht der Netzwerke

## Frauennetzwerk formal, "verordnet" - eine gute Lösung?





Es gibt einige wenige Studien, die zeigen, dass die formalen Frauennetzwerke in der Wirtschaft vor allem das Ziel haben, Pink-Washing zu betreiben - den Unternehmen also ein frauenfreundliches Image zu geben. Das betrifft selbst Programme, die sich an Frauen richten, die bereits seit einigen Jahren im Unternehmen arbeiten.

Die Frauen stecken in Development- und Coachingrammen, während die Männer die Jobs bekommen.

77

## Entlastungsclique vs. Strategische Clique

## Clique, strategische

In der <u>Wirtschaftssoziologie</u>: nach N. Luhmann (1964) Bezeichnung für eine <u>Clique</u> innerhalb formaler <u>Organisation</u>en, die die formale Organisationsstruktur der eigenen <u>Zielsetzung</u> unterordnet und sie "als blosses Mittel zur Ratifizierung von <u>Entscheidung</u>en oder zur Festigung von Machterwerben" behandelt.

Quelle: http://www.wirtschaftslexikon.co/d/clique-strategische/clique-strategische.htm

Bildeten sich aber in der Vergangenheit Interessengemeinschaften abseits der Formalstruktur, hatte dies in den wenigsten Fällen Effekte auf die herrschende Ordnung. So tauschen sich Menschen in Organisationen zwanglos über Wohl und Weh aus, schließen Freundschaften oder helfen sich gegenseitig auf dem kleinen, nicht offiziell vorgesehenen Dienstweg, während das Management davon unberührt bleibt. Der organisationssoziologische Fachbegriff dafür: **Entlastungscliquen.** 

Quelle: http://https://www.changement-magazin.de/2020/10/28/wenn-elefanten-tanzen-lernen/

## Stolpersteine für formale Frauennetzwerke

- Einseitiger Fokus auf Vereinbarkeit
- zu stark an den bisher starren Normen, Regeln und formalen Anforderungen für einen Karriereaufstieg ausgerichtet
- Es fehlt der **eigene Etat** und damit die Mittel für wirksame Netzwerkarbeit
- Es gibt **keine Anerkennung** für Engagement im Frauennetzwerk
- Die Sponsoren bestimmen Themen und Ausrichtung

## Stolpersteine für informelle Frauennetzwerke

- Als Graswurzelinitiativen gestartet fehlt vielfach das Andockmanöver ans Management das "Licht von oben".
- Frauen trauen sich nicht, nach Karrierehilfe zu fragen. [Veilchen im Moose...]
- Weiblicher **Umgang mit Wettbewerbs- und Konkurrenzsituationen.**"Ich hatte es so schwer warum soll ich einer anderen helfen, damit die es leichter hat?"
- Zu wenig Diversität: nformelle Netzwerke entstehen oft unter Gleichrangingen und sehr homogenen Gruppen

## Erfolgsfaktoren formaler wir informeller Netzwerke

#### ZEITMONLINE

Doch egal ob formal oder ohne feste
Struktur: Grundlage für erfolgreiches
Netzwerken ist Kooperation und Geben
und Nehmen. Sicher ist es sinnvoll, sich
über die eigenen Ziele klar zu sein – aber
wer nur sein Egoziel verfolgt, wird beim
Netzwerken scheitern. Der wichtigste
Impuls ist daher, zu klären, was man für
die anderen im Netzwerk eigentlich
mitbringt – und dies auch proaktiv
anzubieten. Hierin scheinen sich dem
Stand der Forschung zufolge Männer- und
Frauennetzwerke auch nicht zu
unterscheiden.

- Klarheit über die Zielsetzung
- Einigkeit über die Zielsetzung
- Bereitschaft der Mitwirkenden zu GEBEN
- Kooperation

## Zentraler Erfolgsfaktor wirksamer (Frauen-)netzwerke

#### ZEITMONLINE

 $\equiv$ 

Es gibt einen wesentlichen Unterschied, der von allen Forschern, die sich mit der geschlechtsspezifischen Wirksamkeit von Frauen- und Männernetzwerken auseinandergesetzt haben, beschrieben wird: Frauenbünden fehlt häufig eine relevante Anzahl an Alpha-Mitgliedern also Entscheiderinnen, die bereits in Machtpositionen sind und insofern die anderen Netzwerkmitglieder mit nach oben ziehen können oder durch ihre Multiplikatorinnenfunktion einen messbaren Benefit für die anderen Frauen im Netzwerk erzielen können. Das ist insbesondere bei den sogenannten Old Boys Networks (als Beispiel etwa der Andenpakt der CDU) anders. Wobei gerade dieses Beispiel zeigt, dass ein Männernetzwerk mit wichtigen Entscheidern allein noch nicht wirksam ist - und von einer einzelnen Frau durchaus "besiegt" werden kann. Generell haben Frauen schlechtere Chancen. Mitglied in einem Old Boys Network zu werden. Man muss hierzu mit den

## Eine relevante Anzahl an Alpha-Mitgliedern mit

- Multiplikator:innenfunktion und der Möglichkeit,
- für die Mitglieder messbaren Benefit (Budget, Sichtbarkeit) zu erzeugen



#### Das Buch

In unserem Buch "Graswurzelinitiativen in Unternehmen" beschreiben wir anhand von realen Beispielen bekannter deutscher Industrieunternehmen das Thema der Bewegungen aus der Mitte aus mehreren Perspektiven: Wie sollen sich Entscheider verhalten, die sich mit Graswurzelinitiativen konfrontiert sehen? Was, wenn Mitarbeiter eine Graswurzelinitiative auf die Beine stellen wollen? Wie viel Freiraum braucht es, wieviel Licht von oben braucht die Graswurzel?





### Unser Podcast: Kluges aus der Mitte

Wir treffen Menschen, die ohne Auftrag und mit Erfolg Veränderungsprojekte in Organisationen und damit Bewegung aus der Mitte initiiert haben.

Wir gehen mit der audiografischen Lupe nah heran und analysieren mit unseren Gesprächspartnern die Entwicklungen, insbesondere die Übergänge aus Sicht der Menschen, die gesellschaftliche oder unternehmerische Entwicklungen bisweilen früher antizipieren, als das Management es tut. Es geht auch um den Mut, voraus zu gehen und das Risiko des Pioniers einzugehen, dem bisweilen ein starker Wind entgegenbläst.



#### Leseempfehlung zu Frauennetzwerken: Klüngeln für die Karriere, 3.2017



#### Leseempfehlung zu Graswurzelinitiativen: Wenn Elefanten tanzen lernen, 10.2020



## Wie steht es um IHR Frauennetzwerk...

# Entlastungsclique oder Strategische Clique?

#### Danke!



Fragen, Anregungen, Kommentare? Her damit!