StrukturwandelOrientiertePersonalStrategie

Ein EU-Projekt des Business and Professional Woman (BPW) Germany Club Berlin e.V.

SWOPS

BPW Berlin
Business and Professional Women – Germany
Club Berlin e.V.

INHALTSVERZEICHNIS

SEITE		DEUTSCH
6		**Impressum**
8 - 9		**Grußwort der Schirmherrin**
10 - 11		**Vorwort**
12 - 17		**Projektpartner**
18 - 49	1	**Dr. Thomas Rau, RKW Berlin GmbH** Entwicklung und Einführung einer StrukturWandelOrientierten PersonalStrategie (SWOPS) – Handlungsfelder und Umsetzungsempfehlungen
50 - 54	2	**Sigrid Wölfing, France Joubert, CERGE** Betriebsvereinbarungen zu Gleichstellung und Nichtdiskriminierung in Frankreich
55 - 63	3	**Motala** Erfahrungen aus der Durchführung von Gender-Beratungen
64 - 67	4	**Mag. Regina Senarclens de Grancy, DE GRANCY -** Soziale Innovation Gendergerechte Personalauswahlverfahren – BAN sozialökonomische Betriebs GmbH
68 - 72	5	**Claudia Rauscher, Firma MAYER Kanal- und Rohrreinigung GmbH** „Jetzt arbeite ich schon so viele Jahre in dieser Firma, aber jetzt macht es erst richtig Spaß“
73 - 76	6	**Knauer Wissenschaftliche Geräte GmbH** SWOPS-Beratung - innovativ in Inhalt und Form
77 - 85	7	**Erfahrungen des RKW** aus der strategischen Personalberatung und Modellprojekten Home Office trotz fester Kernarbeitszeiten
326		**Team**

TABLE OF CONTENTS

PAGE		ENGLISH
88		**Imprint**
90 - 91		**Welcome Message by the Patronesse**
92 - 94		**Opening speech**
95 - 100		**Project partners**
101 - 128	1	**Dr. Thomas Rau, RKW Berlin GmbH** Development and Introduction of a Structural Change Oriented Personnel Strategy (StrukturWandelOrientierten PersonalStrategie - SWOPS) – Fields of Action and Recommendations for Implementation
129 - 138	2	**Sigrid Wölfing, France Joubert, CERGE** Company Agreements on Equal Opportunities and Non-Discrimination in France
139 - 147	3	**Motala** Experiences from Gender-based Consultancies
148 - 150	4	**Mag. Regina Senarclens de Grancy, DE GRANCY -** Gender-Equitable Personnel Selection Processes - BAN sozialökonomische Betriebs GmbH
151 - 156	5	**Claudia Rauscher | Firma MAYER Kanal- und Rohrreinigung GmbH** „I have been working in this company for so many years, but for the first time I‘m really enjoying it“
157 - 160	6	**Knauer Wissenschaftliche Geräte GmbH** SWOPS Advice - Innovative Content and Form
161 - 167	7	**RKW‘s Experience** from Strategic Personnel Advice and Model Projects Home Working in spite of Fixed Core Working Hours
326		**Team**

TABLE DES MATIÈRES

PAGE		FRANÇAiS
170		**Imprimer**
172 - 173		**Allocution de la patronne**
174 - 176		**Discours d‘ouverture**
95 -100		**Project partners**
177 - 205	1	**Dr. Thomas Rau, RKW Berlin GmbH** Développement et introduction d‘une stratégie de ressources humaines orientée sur le changement structurel (SWOPS) – champs d‘action et recommandations pour la mise en oeuvre
206 - 215	2	**Sigrid Wölfing, France Joubert, CERGE** Accords d‘entreprise concernant l‘égalité des chances et la non-discrimination en France
216 - 223	3	**Motala** Motala: retour d‘expérience des conseils en égalité des sexes
224 - 227	4	**Mag. Regina Senarclens de Grancy, DE GRANCY -** Processus de sélection entre les sexes équitable du personnel - BAN sozialökonomsche BetriebsgmbH
228 - 232	5	**Claudia Rauscher, Firma MAYER Kanal- und Rohrreinigung GmbH** « Cela fait maintenant déjà beaucoup d‘années que je travaille dans cette société, et je peux affirmer que j‘y éprouve du plaisir. »
233 - 235	6	**Knauer Wissenschaftliche Geräte GmbH** Conseil SWOPS- innovant dans le contenu et la forme
236 - 243	7	**Expériences de la RKW** issues du conseil stratégique en personnel et des projets pilotes
326		**Èquipe**

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

SIDA		SVENSKA
246		**Redaktion**
248 - 249		**Inledningsord av Dilek Kolat**
250 - 251		**Förord**
252 - 257		**Projektpartner**
258 - 285	1	**Dr. Thomas Rau, RKW Berlin GmbH** Utveckling och implementering av (SWOPS) StrukturWandelOrientiertenPersonalStrategie – personalstrategi med sikte på strukturförändring Insatsområden och rekommendationer för implementering
286 - 295	2	**Sigrid Wölfing, France Joubert, CERGE** Företagsavtal om jämställdhet och icke-diskriminering i Frankrike
296 - 303	3	**Motala** Erfarenheter av genusrådgivning i praktiken
304 - 307	4	**Mag. Regina Senarclens de Grancy, DE GRANCY -** Social innovation, genusaspekter vid personalrekrytering – BAN sozialökonomische Betriebs GmbH
308 - 312	5	**Claudia Rauscher, Firma MAYER Kanal- und Rohrreinigung GmbH** ”Jag har nu varit på det här företaget i många år, men det är inte förrän nu som det är riktigt roligt“
313 - 316	6	**Knauer Wissenschaftliche Geräte GmbH** SWOPS-rådgivning – innovativ till innehåll och form
317 - 325	7	**RKW:s erfarenheter** av strategisk personalrådgivning och modellprojekt
326		**Teamet**

IMPRESSUM

Verantwortlich für die Bereitstellung aller Inhalte, sowie Betreiber der Domain **www.swops.eu** ist der **BPW Club Berlin e.V.** vertreten durch die 1. Vorsitzende Cornelia F. Krämer und die 2. Vorsitzende Ilka Heinze.

Ansprechpartnerin

Cornelia F. Krämer, 1. Vorsitzende
c/o wee consult GbR
Arnimstr. 7
13053 Berlin
Email: kraemer@swops.eu

Vereinsregister

VR 1447

Steuer-Nr. lautet:

27/657/50295

Herausgeber: BPW Club Berlin e.V.

Verantwortlich: Cornelia F. Krämer
Redaktion: Cornelia F. Krämer, Dr. Johanna Havemann, Axel Möbius, Clarissa-Diana Wilke
Gestaltung: Carolin Koch Layout: Florian Wolf
Übersetzung: Lingua World GmbH
Druck: Bonifatius GmbH

© BPW Club Berlin e.V.
Berlin 2016

Spender

Sabine Deschauer, Mitglied des BPW Club Berlin e.V.

EDENRED Deutschland GmbH, München

Institut für Leadership & Human Resources Management
an der Internationalen Akademie Berlin

Knauer Wissenschaftliche Geräte GmbH, Berlin

LIGAS GmbH, Berlin

Mayer Kanaldienstleister GmbH, Rüdersdorf

Nordzucker AG, Braunschweig

Förderer

Dieses Projekt wird finanziert durch das PROGRESS Programm der Europäischen Union

Co-Förderer

LÄNSSTYRELSEN ÖSTERGÖTLAND

be Berlin
Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen

SWOPS – STRATEGIE FÜR DEN WANDEL.

Gemeinsam mit dem RKW Berlin und unseren internationalen Partnern aus Frankreich, Österreich und Schweden entwickeln wir eine Strategie, die auf einer Analyse der Gegebenheiten und einer Entwicklung von wirkungsvollen Instrumenten im Unternehmen basiert. Es werden Hemmnisse in betrieblichen Strukturen und Prozessen ausgewählter KMU in Deutschland, Frankreich, Schweden und Österreich ermittelt. Dabei gilt es herauszufinden, welche expliziten und impliziten Hürden in der Personalstrategie die Entscheider im Unternehmen daran hindern, Frauen und Männern gleiche Chancen für den Aufstieg in Führungspositionen zu gewähren.

Grußwort der Schirmherrin

Schirmherrin
Dilek Kolat
Senatorin für Arbeit,
Integration und Frauen
in Berlin

Dilek Kolat
Senatorin für Arbeit, Integration und Frauen in Berlin

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und des wachsenden Fach- und Führungskräftemangels ist eine Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen dringend notwendig. Moderne, wettbewerbsfähige Unternehmen — insbesondere die kleinen und mittleren — brauchen gut ausgebildete Fachkräfte, noch nie hat es eine so gut ausgebildete und so erwerbsorientierte Frauengeneration gegeben und doch gibt es eine anhaltende Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft.

Damit ist Chancenfairness bei der Besetzung von Führungspositionen nicht nur für die Herstellung von Geschlechtergerechtigkeit ein zentraler Faktor sondern wird gleichzeitig zu einem Wirtschaftsfaktor, den insbesondere kleine und mittlere-Unternehmen für ihre Personalentwicklung nutzen können. Dieser Prozess ist mir ein besonderes Anliegen, das ich mit meiner Schirmherrschaft gerne unterstütze.

Die zentrale Idee des SWOPS-Projekts ist es, mit der Einführung einer Strukturwandel-Orientierten-Personal-Strategie (SWOPS) mehr Chancengleichheit bei der Besetzung von Entscheidungspositionen zu erreichen. Gemeinsam mit internationalen Partnern wird in diesem Projekt eine Strategie entwickelt, die auf einer Analyse der Gegebenheiten und einer Entwicklung von wirkungsvollen Instrumenten im Unternehmen basiert. Es werden Hemmnisse in betrieblichen Strukturen und Prozessen ausgewählter kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) in Berlin, Frankreich, Schweden und Osterreich ermittelt. Dabei gilt es herauszufinden, welche expliziten und impliziten Hürden in der Personalstrategie die Entscheider im Unternehmen daran hindern, Frauen und Männern gleiche Chancen für den Aufstieg in Führungspositionen zu gewähren.

Bei der Beratung der ausgewählten Unternehmen werden die gewonnenen Erkenntnisse genutzt, um Veränderungsprozesse anzustoßen und so einen Strukturwandel in den Unternehmen einzuleiten. So werden die Hemmnisse bei der Gewährung gleicher Chancen für Frauen und Männern beim Aufstieg in Führungspositionen nicht nur ermittelt, sondern auch mit Hilfe der gezielten Consulting-Maßnahmen ein Kulturwandel in den Unternehmen angestoßen.

Und genau diesen Kulturwandel in den Unternehmen brauchen wir, weil sich in den letzten Jahren nicht nur die Lebensrealitäten junger Menschen gewandelt haben, sondern auch die individuellen Wunsche und Prioritäten von Frauen und Männern. Diese Veränderungen bringen neue Herausforderungen mit sich. Die betrieblichen Rahmenbedingungen haben mit dem gesellschaftlichen Wandel nicht immer Schritt gehalten, deshalb besteht Handlungsbedarf in den Betrieben: Heute sind Unternehmen für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer attraktiv, wenn sie gleiche Karrierechancen und gute Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Berufs- und Familienleben bieten sowie Diversity-Strategien in ihrem Unternehmen implementieren, um - insbesondere über Recruiting-Prozesse - Vielfalt im Unternehmen zu entwickeln.

Berlin, den 18.05.2016

Dilek Kolat

VORWORT

Cornelia F. Krämer
1. Vorsitzende
BPW Club Berlin

LIEBE LESERINNEN UND LESER,

müssen wir noch über Chancenfairness in Beruf und Karriere sprechen? Ja, müssen wir. Denn gute Gesetze haben bislang nicht ausgereicht, um strukturelle Veränderungen in Unternehmen und Organisationen dauerhaft erfolgreich zu bewirken. Insbesondere dann nicht, wenn diese zu mehr Chancenfairness für Frauen in Beruf und Karriere beitragen sollen.

Die Ursachen dafür herauszufinden, weshalb es in vielen Unternehmen für Frauen und Männer immer noch keine echte Chancenfairness bei der beruflichen Entwicklung gibt, war das Ziel des Projektes "StrukturwandelOrientierte PersonalStrategie" - kurz SWOPS. Ziel war es, Instrumente für Veränderungsprozesse zu entwickeln und diese in Unternehmen nachhaltig zu verankern. In diesem Sinne dient SWOPS der Orientierung einerseits für Unternehmen, sowie andererseits für Beraterinnen und Berater, die sich für zukunftsfähige Unternehmenskulturen einsetzen.

Dazu analysierte SWOPS Personalstrategie und Personalmanagement von 15 ausgewählten kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) in Deutschland, Frankreich, Österreich und Schweden. Nicht zuletzt auch aufgrund des eklatanten Bedarfs an gut qualifizierten Fach- und Führungskräften setzen diese Unternehmen auf SWOPS als Strategie für den Wandel. Die Führungskräfte dieser Unternehmen nutzten die Chance, noch innerhalb der zweijährigen Projektlaufzeit erste Empfehlungen umzusetzen und damit auch für mehr Chancengerechtigkeit zu sorgen.

Das Rollenverständnis von Führungskräften spielt neben strukturellen Gründen eine maßgebliche Rolle in Unternehmen. Beim externen Recruiting, wie auch bei der internen Karriereplanung ist Chancenfairness erst dann gegeben, – das ergab sich im Projektverlauf von SWOPS – wenn sich Geschäftsführende oder Personalmanager/innen nicht mehr (unbewusst) von tradierten Rollenbildern leiten lassen; ein Faktor, der bei Beförderungen, Gehaltsanpassungen, Gratifikationen, Weiterbildungsangeboten, oder bei der Leistungsbeurteilung im Zielbewertungsgespräch zum Tragen kommt.

Frauen kommen mit ihren Qualitäten kaum zum Zug, solange ihre Leistungen und Vorstellungen nach männlich geprägten Wertmaßstäben beurteilt werden. Doch selbst manche berufstätige Frau und Chefin folgt bisweilen noch patriarchalen Rollenmustern. Insbesondere Technologiefirmen, die vorzugsweise in der Zielgruppe der männlichen Bewerber rekrutieren, halbieren faktisch ihren Bewerber-Pool und bringen sich dadurch um die Chance einer echten Weiterentwicklung.

Neben der Unternehmensultur berücksichtigte das SWOPS-Beratungsmodell auch die länderspezifischen Kulturunterschiede der kooperierenden Unternehmen. Länderübergreifend ist für eine erfolgreiche Umsetzung von SWOPS natürlich das Management-Commitment unerlässlich. Die beratende Person muss ‚Icebreaker' sein und eine eigene Strategie für die erfolgreiche Implementierung von Veränderungen mitbringen. Dabei können Veränderungen hin zu mehr Chancenfairness gar nicht früh genug ansetzen.

Die Unternehmen wünschen sich mehr Ausbildungsangebote an Berufsschulen und Universitäten etwa in Form von „Trainings on the Job", um junge Frauen frühzeitig für neue Berufsbilder im MINT-Bereich zu interessieren. Nach den Erkenntnissen aus Schweden, die neue Formen des Recruitings als eine der größten Herausforderungen im internationalen Wettbewerb sehen, belegten auch die Ergebnisse aus Frankreich wie wichtig es ist, ein frühzeitiges Bewusstsein bei Mädchen und Studentinnen für mögliche Karrierewege im MINT-Bereich zu schaffen. Dabei ist unsere Gesellschaft gefordert, Rollenbilder neu zu denken – Männer und Frauen gemeinsam an einem Tisch, in Betrieben und am besten schon in der Familie am Küchentisch. Rollenbilder werden unbewusst sehr früh geprägt.

In den zurückliegenden zwei Jahren haben wir viel erfahren, analysiert und hinzugelernt: Wie das Thema mehr Chancenfairness in unseren europäischen Partnerunternehmen umgesetzt wird, wie „Papamonat" und „Pensionskonten" in Österreich funktionieren und wie SWOPS auch dort zu mehr Innovation und Erfolg führt und dazu beiträgt, etwa Recruiting-Prozesse zu revolutionieren. Wir konnten die Effekte von staatlich verordneten Aktionsplänen analysieren, auf die unsere französischen Nachbarn setzen, während uns die Schweden zeigten, wie sie Bottom-up- und Graswurzelstrategien zum Einsatz bringen, um unbewussten Routinen im Recruiting-Prozess zu begegnen.

SWOPS hat darüber hinaus zu vielfältigen Netzwerk- und Synergie-Effekten beigetragen: In Schweden entstand dank SWOPS eine Kooperation mit der Universität Linköping. Die Projektverantwortlichen aus Deutschland starteten ein Company Project zum Thema Betriebliches Gesundheitsmanagement an der SRH Hochschule Berlin in Kooperation mit dem Internationalen Institut für Nachhaltigkeits-management (IISM). Kurzum: SWOPS ist beispielgebend für die gelungene Förderung von Integrationsbemühungen des Europäischen Gedankens und stellt zugleich selbst ein Best Practices-Beispiel-Paket dafür, wie sich länderübergreifend in Europa innovative Projekte entwickeln und durchführen lassen.

Was bringt die Zukunft? Möchten wir Chancenfairness weiterdenken stellt sich die Frage, inwieweit sich aufgrund von vorherrschenden Rollenstereotypen und geschlechtsspezifischen Zuschreibungen Kompetenzmodelle zur Anwendung bringen lassen, die nach weiblichen und männlichen Fähigkeiten getrennt aufgestellt sind. Überdies gilt es zu untersuchen, inwiefern das Thema Chancengleichheit in speziellen Zertifizierungsinstrumenten verankert werden kann. Wie können die Module dazu aussehen, wie die Fragen formuliert sein? Welche Organisation sollte diese Qualitätsmanagement-Standards zertifizieren? Kurz gesagt: Es gibt noch viel zu tun.

Auf den folgenden Seiten können Sie die beteiligten Unternehmen aus Deutschland, Frankreich, Schweden und Österreich kennenlernen und mehr über das SWOPS-Projekt erfahren. Lassen Sie sich von den wirksamen personalpolitischen Maßnahmen zur Überwindung struktureller Barrieren überzeugen, die wir Unternehmen in Europa an die Hand geben. Mehr Chancengerechtigkeit zu leben und damit auch die Attraktivität von Arbeitgebern für potenzielle Mitarbeiterinnen zu erhöhen lohnt sich für alle Beteiligten. Mit SWOPS fördern wir insofern nicht nur die Vielfalt in Unternehmen, sondern erwiesenermaßen auch prosperierende Wirtschaftsunternehmen und Organisationen.

Cornelia F. Krämer

PROJEKTPARTNER

FRANKREICH

Centre Européen de Ressources des Groupements d'Employeurs

France Joubert
Vorsitzender

Sigrid Wölfing
Geschäftsführerin

Das CERGE ist ein Zusammenschluss von Kompetenz- und Informationszentren aus Frankreich, Belgien, Deutschland und Österreich zur europaweiten Verbreitung von Modellen kooperativen Personalmanagements. In Arbeitgeberzusammenschlüssen (Groupements d'Employeurs) schließen sich Unternehmen zusammen, um gemeinsam Personal zu beschäftigen, welches ein Unternehmen allein nicht auslasten kann. Dies können z.B. sich saisonal ergänzende Tätigkeiten oder Teilzeit-Beschäftigungen bei mehreren Arbeitgebern sein, die von Zusammenschluss koordiniert werden. So verbindet sich Flexibilität für die Unternehmen mit Stabilität für die Beschäftigten.

WWW.CERGE.EU

Centre de ressources pour les groupements d'employeurs Poitou-Charentes

Cyrielle Berger
Geschäftsführerin

Das Ressourcenzentrum für Arbeitgeberzusammenschlüsse in Poitou-Charentes unterstützt Arbeitgeberkooperationen in ganz Frankeich bei ihrer Gründung, erstellt Bedarfsanalysen und berät in allen Fragen der Gründung und des Betriebs eines Zusammenschlusses. Neben rechtlicher und betriebswirtschaftlicher Beratung bietet das CRGE PC Unterstützung im Personalmanagement und in der Personalabrechnung.

Gleichzeitig arbeitet das CRGE PC an der Neuformulierung der gesetzlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen für Arbeitgeberzusammenschlüsse auf nationaler Ebene mit und vertritt die Interessen der Zusammenschlüsse und ihrer Mitglieder auf nationaler und europäischer Ebene. Die Erfahrungen des CRGE PC haben in zahlreiche internationale Studien Eingang gefunden.

WWW.CRGE.COM

UNTERNEHMEN:

AETS Consultants
Hüttenes-Albertus France
Klinik Richelieu
Aureus Factory

SCHWEDEN

Growth Motala

Growth Motala ist eine Genossenschaft, in der sich mehr als 200 Mitgliedsunternehmen in der gemeinsamen Mission zusammengeschlossen haben, Existenzgründungen, Unternehmertum, Tourismus und Standortmarketing vor Ort zu stärken und zu fördern.

Der Wirtschaftszusammenschluss hält 100 % der Anteile von Motala AB. Growth Motala AB kooperiert mit Industrieunternehmen und der städtischen Verwaltung, mit dem Ziel, einen guten Service und beste Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Entwicklung von Unternehmen und Betrieben vor Ort zu schaffen.

Joachim Ljungqvist
Geschäftsführer

Agneta Larsson
Projektleiterin

Kiki Stridh
Beraterin

WWW.MOTALA.SE

Linköping University (LiU) ist eine von Schwedens größeren akademischen Institutionen und unter denen, die die größte Zahl von beruflichen Studiengänge anbieten in Bereichen wie Medizin, Bildung, Wirtschaft, Ökonomie und Technik. Forschung wird in einer Vielzahl von Disziplinen durchgeführt, mit starken international anerkannten Forschungsfeldern, z.B. Materialwissenschaften, Informationstechnologie, sowie Disability Studies.

Seit Erlangung des Universitätsstatus im Jahr 1975 (und davor, auch), haben die Mitarbeiter der LiU Innovation in den Bereichen Bildung und Forschung stetig vorangetrieben. Beispielsweise war die LiU die erste Universität in Schweden, an welcher interdisziplinäre Themenforschung, Problem-basiertes Lernen (PBL), Graduiertenschulen und mehrere innovative Studiengänge eingeführt wurden.

Es gibt vier Standorte in drei Städten: Campus Valla und Campus US (beide in Linköping), Campus Norrköping (Norrköping) und Campus Lidingö – Carl Malmsten Möbel Studies (Stockholm).

UNTERNEHMEN: Aleris Specialistvård Motala AB // Industrikompetens Platen // Holms Industri AB

ÖSTERREICH

ARGE Abfallvermeidung Ressourcenschonung und nachhaltige Entwicklung GmbH

Bertholdt Schleich
Geschäftsführer

Mag. Regina
Senarclens de Grancy
Beraterin

Die ARGE engagiert sich seit mehr als 30 Jahren für eine zukunftsfähige, nachhaltige Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft. Abfallvermeidung, Klimaschutz, Ressourcenschonung sowie nachhaltiger Konsum und Lebensstil sind die wesentlichen Herausforderungen der Zukunft und stehen daher im Zentrum unserer Aktivitäten. Am Standort Graz sind aktuell 14 MitarbeiterInnen beschäftigt.

Projektentwicklung – von der Idee bis zur Umsetzung – sowie Information und Bildung bilden zentrale Elemente unserer Arbeit. Dabei spielen Vernetzung und Kooperation mit unseren Auftrag- und FördergeberInnen, mit ProjektpartnerInnen sowie mit AkteurInnen aus Privat- und Sozial-Wirtschaft, öffentlicher Verwaltung, Wissenschaft und Forschung, NGOs sowie aus der Zivilgesellschaft eine wichtige Rolle.

Mit der Ausbildung von Umwelt- und AbfallberaterInnen und in weiterer Folge deren gesetzlicher Verankerung konnte die ARGE einen Meilenstein in der Geschichte der österreichischen Abfallwirtschaft setzen. Die Gründung der ZERO WASTE AKADEMIE setzt diesen Weg konsequent fort und bietet Lehrgänge, Seminare und Workshops, Tagungen sowie Inhouse-Angebote zu einem breiten Themenportfolio (Abfallwirtschaft, Nachhaltigkeit und Innovationsentwicklung im Umweltbereich).

WWW.ARGE.AT

UNTERNEHMEN: BAN - Sozialökonomische BetriebsgmbH
Reparaturzentrum RUSZ
Orthopädie- und Sanitätshaus Becskei

DEUTSCHLAND

Das RKW in Berlin und Brandenburg

WWW.RKW.DE

Das RKW ist Synonym und gleichzeitig Markenzeichen für professionelle und kompetente Beratung, Training, Coaching, Weiterbildung. Es bietet den kleinen und mittleren Unternehmen aus Berlin und Brandenburg eine innovative Partnerschaft an. Projekte, Fachveranstaltungen und Workshops stehen für diese Zusammenarbeit.

Dr. Thomas Rau
Geschäftsführer

Gemeinsam kann so Erfolg organisiert werden. Der gemeinnützige RKW Berlin-Brandenburg e.V. verfügt dafür über alle Voraussetzungen. Das RKW mit seinen Mitgliedern, Mitarbeiter(inne)n, professionellen Partner(inne)n und seinem umfassenden Netzwerk ist immer dort, wo es Probleme zu lösen gilt, Situationen zu analysieren sind und Entwicklungen unterstützt werden sollen.

4. BundesKongress GenderGesundheit 2016

WWW.BUNDESKONGRESS-GENDER-GESUNDHEIT.DE

Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften unter der Schirmherrschaft von Mario Czaja, Senator für Gesundheit und Soziales (Berlin)

Der BundesKongress GenderGesundheit bildet eine Plattform für den interdisziplinären Austausch der Akteurinnen – und entsprechend sensibilisierter Akteure – im deutschen Gesundheitssystem, die die Herausforderungen und Potentiale geschlechtspezifischer Gesundheitsversorgung in den Fokus nehmen. Damit bietet der Bundeskongress ein Forum für weibliche(re) Denkansätze in der Gesundheitspolitik.

Internationales Institut für Nachhaltigkeitsmanagement (IISM)

Nachhaltigkeit ist in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft zu einem akzeptierten Leitbild geworden. Sie wird im IISM verstanden als langfristige Wirkung, aber auch als Balance in wirtschaftlichen, sozialen, kulturellen und/oder ökologischen Systemen. Das IISM beschäftigt sich mit Nachhaltigkeit in Change Management, Capacity Building, Entrepreneurship, Marketingkommunikation, Interkulturellem Management, Corporate Social Responsibility und Energy & Environment.

Das IISM ist an der SRH Hochschule Berlin angegliedert.

Kooperation zwischen IISM, SRH Hochschule Berlin und SWOPS

In der Kooperation zwischen dem seitens des BPW Club Berlin e.V. initiierten Demografieprojekts SWOPS und dem Internationalen Institut für Nachhaltigkeitsmanagement (IISM) befassen sich die Studierenden der SRH Hochschule Berlin mit dem Thema Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM). Im Rahmen eines Company Projects führen die Studierenden quantitative und qualitative Interviews mit Unternehmen durch. Die Auswertung der Ergebnisse fließen in eine Studie, die anschließend in einem Fachbuch vorgestellt wird. BGM ist für viele Unternehmen EU-weit ein wichtiges Tool, um als Arbeitgeber für eigene und potenzielle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter attraktiv zu sein.

Prof. Dr.
Anabel Ternès
Geschäftsführende
Direktorin des IISM

WWW.SRH-HOCHSCHULE-BERLIN.DE

UNTERNEHMEN: MAYER Kanal- und Rohrreinigung GmbH
Albrecht+Neiss GmbH
Knauer Wissenschaftliche Geräte GmbH
Workoholic-Personaldienste

Dr. Thomas Rau, RKW Berlin GmbH

Entwicklung und Einführung einer StrukturWandelOrientierten PersonalStrategie (SWOPS) – Handlungsfelder und Umsetzungsempfehlungen

1.1 DER STRUKTURWANDEL IN WIRTSCHAFT UND GESELLSCHAFT

Strukturwandelprozesse in der Wirtschaft, wie die zunehmende Verflechtung der Märkte, schnellere Innovationsgeschwindigkeiten, die verstärkte Wissensintensität von Produkten und Dienstleistungen, der wachsende Konkurrenzdruck und damit steigende Flexibilitätserfordernisse sind Herausforderungen, denen große und mittelständische Unternehmen heute gegenüberstehen.

Gleichzeitig ist der Arbeitsmarkt durch den demografischen Wandel geprägt. Die Erwerbsbevölkerung nimmt in den nächsten Jahrzehnten ab. Schon jetzt haben Unternehmen zunehmend Probleme, Arbeitsplätze zu besetzen und passfähiges Personal zu finden. Das verbindet sich einerseits mit dem Erfordernis, effektive Personalrekrutierungsstrategien umzusetzen und andererseits mit dem Interesse, die Beschäftigten enger und auch länger an das Unternehmen zu binden.

Nicht zuletzt vollziehen sich Veränderungen in der Struktur der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst. Heterogenere Lebensentwürfe und Wertevorstellungen, unterschiedliche Herkunftsländer der Beschäftigten oder auch die steigende Anzahl von Alleinerziehenden oder Pflegenden gehen mit neuen Bedürfnissen an die Gestaltung der Arbeitsbedingungen einher. Frauen und immer mehr junge Männer wünschen sich betriebliche Rahmenbedingungen, die die familiäre Perspektive und private Bedürfnisse berücksichtigen und gleichzeitig Karriereentwicklung im Beruf ermöglichen. Ein proaktives, strukturwandel-orientiertes Unternehmens- und Personalmanagement muss sowohl Antworten auf die neuen wirtschaftlichen Anforderungen als auch auf den sozialen Wandel finden. Nur so kann auch das Erwerbspotenzial von Frauen noch besser erschlossen werden. Das gilt insbesondere hinsichtlich des Arbeitsvolumens von Frauen, des Anteils von Frauen in Führungspositionen sowie der Erweiterung ihres Berufsspektrums.

Spürbare Veränderungen hin zu mehr Chancengleichheit von Frauen und Männern sind eng mit der Ausprägung von Denkhaltungen und Fähigkeiten verbunden, die es ermöglichen, direkte und indirekte Benachteiligungen zu erkennen, die Potenziale der Mitarbeiter/-innen wahrzunehmen und gezielt zu fördern. Ein wesentliches Qualitätskriterium einer modernen Führung ist deshalb die sogenannte Gender- und Diversity-Kompetenz. Von Führungskräften kann heute erwartet werden, dass sie in ihren Aufgabenbereichen die Potenziale und die Vielfalt ihres Teams erkennen und diese konstruktiv in der Organisation der Arbeitsprozesse umsetzen können.

Im Prozess des oben beschriebenen Strukturwandels beeinflussen neben dem fachlichen Wissen demnach zunehmend soziale Kompetenzen und diversitätssensible Einstellungen, wie Integrität, Anerkennung, Interesse an und Offenheit in Bezug auf Vielfalt, Empathiefähigkeit, Beobachtungs- und Wahrnehmungskompetenz sowie Kommunikationskompetenzen die betriebliche Wertschöpfung. Unternehmen, die im Veränderungsprozess auf strategische Handlungsansätze wie Diversity Management, Gender Mainstreaming und Lebensphasenorientierung setzen, haben bessere Chancen, passgenaue Lösungen für die Fragen des Strukturwandels zu finden.

1.2 STRUKTURWANDEL-ORIENTIERTE PERSONALSTRATEGIE

Eine dem Strukturwandel angepasste Personalstrategie umfasst weit mehr, als die Aufgaben, die durch den klassischen Zuschnitt der Personalabteilungen (falls in kleinen Unternehmen überhaupt vorhanden) umgesetzt werden. Sie muss als ganzheitliche Strategie zur Weiterentwicklung des Humankapitals im Unternehmen wirken. Dabei geht es nicht mehr nur um die quantitative Personalplanung, Stellenbesetzung und Weiterbildung. Gleichzeitig mit der Planung der erforderlichen Anzahl der Beschäftigten in den Jobklassen und den erforderlichen Kompetenzprofilen muss strategische Personalarbeit mit der Frage verbunden werden, welche Rahmenbedingungen für die Arbeit im Unternehmen gestaltet werden müssen, um das Leistungspotenzial der Beschäftigten optimal erschließen zu können, damit Unternehmensziele auch längerfristig erreicht werden können.[1]

Angesprochen sind vor allem die Unternehmensleitung und Führungskräfte in allen Unternehmensfunktionen, z. B. in der Produktion, dem Marketing oder dem Vertrieb, wenn es darum geht, die fachlichen wie sozialen Kompetenzen zu stärken und die Leistungsbereitschaft und Motivation ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhöhen. Strategische Personalarbeit als wertschöpfende Investition in die Zukunft zu verstehen, ist angesichts des täglichen operativen Geschäfts besonders in kleinen Unternehmen nicht leicht. Die Sensibilisierung für diesen wesentlichen Erfolgsfaktor und Handlungsorientierung für passgenaue Lösungen zu geben ist ein Aufgabenfeld externer Beratung und Prozessbegleitung.

Für die Entwicklung und Einführung einer strukturwandel-orientierten Personalstrategie existiert kein allgemein gültiges Rezept. Denn Personalarbeit muss auf den konkret bestehenden Bedingungen aufbauen. Das schließt die bestehenden Unternehmensziele, das Führungsverhalten, die Unternehmenskultur und die Struktur der Belegschaft ein. In einem schrittweisen Prozess, der die Führungskräfte und die Mitarbeiter/-innen mitnimmt, können Veränderungsprozesse angestoßen und umgesetzt werden.

Eine erfolgreiche Personalstrategie fokussiert auf die Handlungsfelder, Maßnahmen und Instrumente, die es ermöglichen, qualifiziertes Personal zu gewinnen, zu entwickeln und zu binden. Folgende Fragen können dabei helfen, diesen Fokus ganzheitlich und perspektivisch auszurichten:

ORIENTIERUNGSFRAGEN

- Welche Erfordernisse stellen sich an die Personalstrategie, um Werte, Denkmuster und Verhaltensweisen in der **Unternehmenskultur** auszuprägen, die sinnstiftend für die Arbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wirken, die Verbundenheit mit dem Unternehmen stärken sowie die Innnovations-, Lern-, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit befördern?

- Wie muss die Personalstrategie gestaltet sein, um auf dem Arbeitsmarkt mit einem klaren Profil zu überzeugen, die benötigten Talente anzuziehen und die Motivation und Mitarbeiterbindung nachhaltig zu stärken **(Employer Branding)**?

- Mit welchen Aktivitäten kann der Fachkräftenachwuchs gesichert werden? Welche Maßnahmen der **Nachwuchswerbung und Berufsorientierung** sind für die Erweiterung des Berufsspektrums von Mädchen und Jungen, der praxisnahen Berufsinformation und der wirkungsvollen Ansprache des potenziellen Fachkräftenachwuchses wirksam?

[1] Vgl. Philipp Hölzle: Strategien der Personalentwicklung. In: Strategische Personalentwicklung. Hrsg.: Matthias T. Meifert. Springer Verlag 2008. S. 79

- Wie muss der **Personalplanungs- und Personalrekrutierungsprozess** gestaltet sein, damit Diversität, insbesondere eine angemessene Beteiligung von Frauen bzw. des unterrepräsentierten Geschlechts gefördert wird?
- Welche Anforderungen ergeben sich an die **Arbeitsorganisation** und die **Arbeitszeitgestaltung**, um den Beschäftigten mehr Optionen für die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Privatleben sowie mehr Zeitsouveränität zu ermöglichen?
- Wie können Maßnahmen der **Aus- und Weiterbildung** in der Didaktik, den Lernformen, Lerninhalten und Lernorten gestaltet werden, damit diese den Profilen und Bedürfnissen der Lernenden entsprechen und den Lernerfolg sichern helfen?
- Welche Maßnahmen und Methoden ermöglichen eine gender- und diversitygerechte **Karriere- und Laufbahnplanung** sowie die Förderung von Frauen bei der Übernahme von Führungsverantwortung?
- Wie muss das betriebliche **Leistungsmanagement- und Vergütungssystem** aufgebaut sein, damit es als Impulsgeber für die Motivation der Belegschaft wirkt und garantiert, dass keine Beschäftigtengruppe (z. B. Frauen) benachteiligt wird?
- Welchen Prinzipien müssen Maßnahmen der betrieblichen **Gesundheitsförderung** folgen, damit ihre Passfähigkeit für homogene Beschäftigtenstrukturen erhöht wird und ihre Wirksamkeit steigt?

Angesichts der jeweils spezifischen betrieblichen Handlungsbedarfe und der Komplexität der damit verbundenen konkreten Wirkungszusammenhänge ist immer ein gezielter Change-Prozess mit angemessenen und sorgfältig geplanten Schritten, sowie einer meist längerfristigen Ausrichtung notwendig. Als Erfolgsfaktoren lassen sich allgemeine Planungs- und Umsetzungsprinzipien festmachen.

Dazu gehören:

- sichtbares und verbindliches Engagement der Führung
- gestufte Einbindung von Beteiligten und Betroffenen
- konsequente Prozessorientierung
- ganzheitliches Herangehen
- zielorientierte Analyse
- realistische Ressourcenplanung
- differenzierte, den Bedürfnissen des Unternehmens und der Beschäftigten entsprechende Maßnahmen
- transparente Prozesse und intensive Kommunikation
- fortlaufende Evaluation

Neben der klaren Positionierung der Geschäftsführung ist es entscheidend, bereits frühzeitig eine partizipative Einbeziehung der Beteiligten zu initiieren. Nur so wird der Veränderungsprozess auf breiter Grundlage mitgetragen und gleichzeitig ein kollektiver Lernprozess angestoßen und befördert.

1.3 DER STRATEGIEENTWICKLUNGS - UND UMSETZUNGSPROZESS

Die Beweggründe für Strategieentwicklungsprozesse in kleinen und mittleren Unternehmen können sehr unterschiedlich sein. Marktveränderungen, eine Erweiterung der Geschäftsfelder, notwendige Innovationsprozesse oder die Einführung bzw. fortlaufende Verbesserung eines Managementsystems sind mit personalpolitischen Fragen verbunden. Nicht selten werden strategische Überlegungen durch erkannte Risiken oder bereits eingetretene Probleme eingeleitet.

Relativ unabhängig vom Umfang der geplanten Veränderungen lässt sich ein Strategieentwicklungsprozess grundsätzlich in mehrere Prozessschritte aufgliedern.

1.3.1 IST-ANALYSE DER INTERNEN UND EXTERNEN RAHMENBEDINGUNGEN

Die Ist-Analyse dient zur Aufnahme aller zu berücksichtigenden Faktoren, um die Personalstrategie zu entwickeln, die den Zielsetzungen des Unternehmens entspricht. In der Analysephase gilt es zunächst, genaue Informationen über den Ist-Zustand und die eingetretenen bzw. zu erwartenden Auswirkungen zu sammeln.

Als geeignete Methode hat sich die **SWOT-Analyse** bewährt. Der Blick richtet sich hier nach innen und außen, Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken werden ausgemacht, Interessen der Stakeholder analysiert und die Wettbewerbsbedingungen erfasst. Daneben werden die wichtigsten Herausforderungen mit ihren Chancen und Risiken aufgelistet, die aus Handlungsversäumnissen erwachsen können.

Orientierung können folgende Fragen geben:

ORIENTIERUNGSFRAGEN

- Welche Veränderungen auf dem Markt (z. B. im Kundenverhalten) oder der Gesellschaft (z. B. der demografische Entwicklung, der Veränderung rechtlicher Rahmenbedingungen) setzen Handlungserfordernisse für die Personalarbeit im Unternehmen?
- Welche Stärken (Strengths) hat das Unternehmen aus interner und externer Sicht, die einen Veränderungsprozess befördern können?
- Wo liegen die Verbesserungspotenziale bzw. Schwächen (Weaknesses) im Unternehmen, die einen Wandel erfordern oder behindern (z. B. hohe Fehlzeiten, zu wenig Fachkräftenachwuchs, mangelnde Kommunikation)?
- Worin besteht genau der Veränderungsbedarf (Arbeitszufriedenheit stärken, mehr Flexibilität in der Arbeitsorganisation, Rahmenbedingungen für eine gender-sensible Ausbildung schaffen)?
- Welche Chancen (Oportunities) ergeben sich aus den internen und externen Veränderungen für das Unternehmen (z. B. Markterweiterung, Fachkräftesicherung)?
- Welche Risiken bzw. Bedrohungen (Threats) bestehen für das Unternehmen, wenn keine Veränderungen erfolgen (z. B. Fachkräftemangel, Verlust von Marktsegmenten)?
- Wie müssen verschiedene Stakeholder (Anspruchs- und Interessengruppen, z. B. die Geschäftsführung, Mitarbeiter/-innen, Geschäftspartner, der Betriebsrat) am Vorhaben beteiligt werden? In welchem Grad können sie Einfluss auf den Prozess und das Ergebnis ausüben? (Stakeholder-Analyse)

Folgende **Datenquellen** können bei der Ist-Analyse herangezogen werden:

- Kontext- bzw. Umfeldanalyse und Marktanalysen
- interne Strategiedokumente und -diskussionen (Vision, Mission, Unternehmensleitbild, strategische Ziele, Management Reviews, Qualitätsmanagementsystem, Prozessland schaft und personalrelevante Einzelprozesse, Dokumente zur Personalentwicklung usw.)
- Unternehmensstatistiken und deren Auswertung (z. B. Altersstrukturanalysen, Geschlechter verteilung in den einzelnen Unternehmensbereichen, Krankenstandstatistiken) sowie Mitar beiterbefragungen und Workshops gewonnen werden.
- Ergebnisse der Auswertung von Evaluationen (z. B. Selbstevaluation und Audit), Benchmarks und Selbstbewertungsinstrumenten

Diese Daten werden durch Informationen über die Wettbewerbssituation ergänzt, und Erfordernisse für die Veränderung der Unternehmenspolitik, insbesondere auch die Personalarbeit abgeleitet. Dazu können internationale und nationalen Standards herangezogen werden oder es erfolgt ein Abgleich mit international gültigen Vorgaben für das Verhalten von Unternehmen (z. B. Europäische Prinzipien, Erfordernisse von internationalen Konventionen, Guidelines der ISO und der OECD zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen).

Umsetzungsmethoden können sein:

- Strategieworkshop
- Zukunftswerkstatt
- Mitarbeiterbefragungen (persönlich, mit Hilfe von Fragebögen), etc.

Aus der Analyse der internen und externen Ausgangslage werden aktuelle und perspektivische Erfordernisse erarbeitet sowie Handlungsfelder identifiziert.

1.3.2 LEITBILD UND STRATEGISCHE ZIELE ENTWICKELN UND KOMMUNIZIEREN

Auf der Grundlage der Ist-Analyse sind dann mögliche Handlungsfelder und Handlungsoptionen abzuleiten, die anhand von Auswahlkriterien bewertet werden (z. B. Wirkungen auf die Qualität der Produkte und Dienstleistungen, Kosten-Nutzen-Vergleich, Innovationspotenzial).

Das Setzen von Prioritäten hilft, Zeithorizonte festzulegen und Ressourcen zu planen. Zu überlegen ist auch, welche Maßnahmen zeitnah umgesetzt werden müssen und welche Veränderungsprozesse eher mittel- bis langfristig realisiert werden können.

Wichtig ist, von vornherein übergeordnete Orientierungspunkte zu setzten. Dazu ist es sinnvoll eine Zielpyramide zu entwickeln, mit der die Konsistenz der Ziele sichergestellt werden kann.

Entsprechend der erkannten allgemeinen Entwicklungstrends und der spezifischen Handlungsfelder werden dann **Vision, Mission** und **Leitbild** für eine strukturwandel-orientierte Personalstrategie abgeleitet.

Dieses Leitbild beinhaltet in der Regel allgemeine Grundsätze, die sich auf die Personalarbeit im ganzen Unternehmen beziehen. Die daraus entwickelten **Leitlinien** geben spezifische Orientierungen für die einzelnen Handlungsfelder der Personalarbeit. Dabei verbinden die Leitlinien einer strukturwandel-orientierten Personalstrategie ökonomisch determinierte Ziele (Wirtschaftlichkeit, Rentabilität und Gewinn) mit den Interessen der Beschäftigten (Arbeitsplatzsicherheit, Personalentwicklung, Entgeltgleichheit, etc.) und leiten Prinzipien einer an Werten orientierten Personalarbeit ab.

Die Erarbeitung eines Leitbildes sollte als partizipativer Prozess gestaltet werden, an dem Mitarbeiter/-innen aus unterschiedlichen Hierarchieebenen beteiligt werden. Der große Mehrwert der Erstellung eines gemeinsamen Leitbildes liegt im Entstehungsprozess selbst. Daraus erwächst die Chance zur Standort- und Mitbestimmung und somit zur Identifikation der Beteiligten mit dem Unternehmen.

ORIENTIERUNGSFRAGEN

- **Wofür stehen wir?**

  Welches Grundverständnis besteht in der Unternehmensleitung, den Führungskräften und den Beschäftigten bezüglich der Verantwortung für die Sicherung der Humanressourcen im Unternehmen?

  Welches Menschenbild herrscht vor? Wie gewichten wir die Interessen der Beschäftigten?

- **Was wollen wir erreichen?**

  An welchen Grundwerten soll sich eine strukturwandel-orientierte Personalstrategie ausrichten?

  Stimmt diese Orientierung mit der herrschenden Unternehmenskultur überein?

  Welchen konkreten Mehrwert soll der geplante Veränderungsprozess für das Erreichen der Unternehmensziele generieren (Erfolgsindikatoren)?

- **Wie wollen wir es erreichen?**

  Mit welchen konkreten Maßnahmen und Einstellungen wird Führungsverantwortung sicher gestellt?

  Wie kann die Beteiligung der Mitarbeiter/-innen am Veränderungsprozess erreicht werden?

  Welche zentralen Stellschrauben beeinflussen die Leistungsbereitschaft und die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter/-innen?

  Werden alle relevanten Handlungsbereiche abgebildet?

Bei der Formulierung des Leitbildes und der Leitlinien sind Verständlichkeit, emotionale Wirkung, das Motivationspotenzial und die Integrationsfähigkeit wesentliche Anforderungen.

ORIENTIERUNGSFRAGEN

- Ist die Formulierung der Leitlinien authentisch? Entspricht sie der Unternehmenskultur und dem Charakter der Kommunikation im Unternehmen?
- Sind die Leitlinien allgemein genug gehalten?
- Bilden die Leitlinien und Ziele die Personalstrategie vollständig ab?
- Sind die Leitlinien perspektivisch ausgerichtet?
- Sind die strategischen Ziele realistisch und realisierbar?
- Sind die strategischen Ziele konkret formuliert?
- Ist nachvollziehbar, warum welche Handlungsfelder und Maßnahmen in welcher Priorisierung ausgewählt wurden?

Der partizipativ erarbeitete Vorschlag für das Leitbild und die Leitlinien werden dann mit der Unternehmensführung abgestimmt.

1.3.3 ZIELE OPERATIONALISIEREN UND KONKRETEN MAßNAHMENPLAN ERARBEITEN

In diesem Prozess kommt der Formulierung messbarer **Ziele** für die einzelnen Maßnahmen besondere Bedeutung zu. Neben einer klaren Ausrichtung auf das zu erreichende Ergebnis helfen Ziele, die Komplexität der Handlungsspielräume zu reduzieren und geeignete Maßnahmen zu entwickeln. Je klarer die Ziele formuliert sind, desto stringenter lassen sich die Handlungsfelder und konkreten Umsetzungsmaßnahmen ausrichten. Sie sollten **SMART** sein:

S	**spezifisch** (specific)	so konkret wie möglich formulieren
M	**messbar** (measurable)	konkretes Erfolgskriterium
A	**attraktiv, anspruchsvoll, erreichbar** (achievable, attractive)	persönliche Interessen berücksichtigen
R	**realistisch** (realistic)	nicht über- oder unterfordern
T	**terminiert** (timely)	Zeitrahmen mit Stichtag

Beim Einsatz externer Berater/-innen ergibt sich mit der klaren Festlegung von Maßnahmen und Zielen die Möglichkeit, den Beratungsauftrag zu präzisieren und Erfolgskriterien abzuleiten.

Die in den Leitlinien festgelegten Handlungsfelder müssen danach in einzelne konkrete Maßnahmen aufgegliedert werden. Das schriftliche Ergebnis ist der **Maßnahmenplan**, der eine eindeutige Auftragsklärung für die Projektgruppe(n), die Ergebnisdefinition, eine Zeitplanung, die Festlegung der Ressourcen sowie die konkrete Art des umzusetzenden Monitoringprozesses beinhalten.

Darüber hinaus sollten im Maßnahmenplan **Instrumente und Methoden des Projekt- und Qualitätsmanagements** festgelegt sein, mit deren Hilfe der Veränderungsprozess systematisch umgesetzt und qualitativ gesichert werden soll.

1.3.4 KONZEPTE UND PROZESSREDESIGN

Die Inhalte der Konzepte und Prozesse betreffen alle Felder der Personalführung, -entwicklung und -verwaltung. Konkrete Handlungsfelder sowie Kriterien und Maßnahmen einer strukturwandel-orientierten Personalstrategie sind im nachfolgenden Kapitel 4 beschrieben. Sie werden im **SWOPS-Beratungsmodell** in den einzelnen Handlungsfeldern noch durch Methoden, Indikatoren und Tools ergänzt.

Die Erarbeitung der Konzepte und Prozesse sowie die Implementierung einer modernen Personalstrategie ist an die Nutzung passfähiger Methoden gebunden. In kleinen und mittleren Unternehmen sind diese Instrumente oft nicht bekannt bzw. es mangelt an Umsetzungserfahrung. Hier hilft fachkundige externe Beratung und Begleitung.

Die angestrebten Veränderungen und die Neugestaltung der Prozesse werden in Projektteams, ggf. unter Einbeziehung externer Berater/-innen erarbeitet und zur Entscheidung aufbereitet. Wichtig ist die Konzentration auf das Wesentliche und die Ausrichtung an den Strategiedokumenten. Alternative Lösungsvorschläge sollten besonders herausgearbeitet und bewertet werden.

Zu empfehlen sind Personalentwicklungskonzepte, die kontinuierlich fortgeschrieben werden. Das sichert die erforderliche Stabilität und Vertrautheit der Mitarbeiter/-innen mit dem Konzept einerseits und andererseits die fortlaufende Möglichkeit der Verbesserung, gespeist aus vielfältigen Quellen, wie den jährlichen Mitarbeitergesprächen. Analog gilt das auch für die personalrelevanten Prozesse, eingebettet in die konsistente Prozesslandschaft eines Managementsystems.

Bei der Prozessgestaltung sollte beachtet werden, dass

- eine Fokussierung auf „Kernprozesse“ erfolgt,
- Prozesse „verschlankt“ bzw. vereinfacht werden, das schließt eine Verringerung der Komplexität der Darstellung der erforderlichen Prozesse ein,
- Prozesse klar voneinander abgegrenzt sind und die Schnittstellen zwischen den Prozessen eindeutig definiert sind,
- der Ressourcenaufwand für die Bearbeitung der Prozesse optimiert wird,
- zu komplexe bzw. ineffiziente Prozesse vermieden werden,
- die Zahl der Prozessbeteiligten in einem überschaubaren Rahmen bleibt,
- zu lange Laufzeiten einzelner Prozesse vermieden werden und
- die Ausrichtung der Prozesse auf den Nutzen für die Mitarbeiter/-innen und den Nutzen für die Organisation gewährleistet wird.

1.3.5 CONTROLLING UND ERFOLGSKONTROLLE

Gesteuert wird die Projektdurchführung durch das **Projektcontrolling**. Regelmäßige Projektmeetings und Statusberichte stellen die Kommunikation innerhalb des Projektteams sicher. Durch geplante Zwischenberichte wird gewährleistet, dass die Unternehmensführung und die Beteiligten über den aktuellen Projektablauf informiert sind.

Zur Erfolgskontrolle sind die vorher definierten **Meilensteine** und **Erfolgsindikatoren** heranzuziehen. Überprüft werden der Grad der Zielerreichung, der Beitrag der Maßnahmen zur Erreichung der Ziele und die Wirtschaftlichkeit der umgesetzten Aktivitäten.

Die Führung sollte regelmäßig die Fortschritte sowie den vorhandenen Handlungsbedarf benennen. Das impliziert die Bereitschaft, positive Resultate zu würdigen aber auch zu sanktionieren, sofern vereinbarte Ziele bzw. getroffene Vereinbarungen durch Versäumnisse unzureichend oder gar nicht erfüllt wurden.

Angesichts der täglichen Arbeitsaufgaben und des Arbeitsdruckes ist es wichtig, die Aufmerksamkeit und das Interesse der Führung und der Mitarbeiter/-innen für den begonnenen Veränderungsprozess zu bewahren und zu fördern.

1.3.6 HANDLUNGSFELDER, KRITERIEN UND MASSNAHMEN EINER STRUKTURWANDEL-ORIENTIERTEN PERSONALSTRATEGIE

Nachfolgend werden zentrale Gestaltungsbereiche einer strukturwandel-, insbesondere gender-orientierten Personalstrategie, Kriterien und betriebliche Maßnahmen dargestellt.

Die aufgeführten Maßnahmen können nicht den Anspruch auf Vollständigkeit erheben. Die flexible Anpassung an sich verändernde Marktsituationen und die lebensphasen-orientierten Bedürfnisse der Beschäftigten verlangen in jedem Fall individuelle Lösungen.

Die dargestellten Handlungsfelder richten sich auf ein Personalmanagement, das sich neben den unmittelbar wirtschaftlichen Interessen, wie Wirtschaftlichkeit, Rentabilität und Gewinn, an den unterschiedlichen Lebensumständen der Beschäftigten orientiert. Explizit werden neun **Handlungsfelder** dargestellt.

Die für die einzelnen Handlungsfelder aufgeführten **Kriterien** können als Orientierungshilfe für die Formulierung von Leitlinien für eine strukturwandel-orientierte Personalstrategie in kleinen und mittleren Unternehmen dienen.

1.4.1 UNTERNEHMENSKULTUR [2]

Die Kultur im Unternehmen beeinflusst wesentlich die Sinnstiftung der Arbeit und die Verbundenheit der Beschäftigten mit dem Unternehmen. Sie ist damit eine wesentliche Grundlage für die Ausprägung von Innovations-, Lern-, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit. Eine Veränderung der Unternehmenskultur zählt zu den schwierigsten Herausforderungen für ein Unternehmen. Die Wirkungszusammenhänge sind hoch komplex und die Werte, Verhaltensweisen und Denkmuster, die eine Unternehmenskultur prägen, entwickeln sich nur über konkrete Maßnahmen in längeren Zeiträumen. In jedem Fall kann eine wandelorientierte Personalstrategie die Ausprägung einer leistungs- und motivationsfördernden Kultur im Unternehmen unterstützen. Gleichzeitig setzt die "gelebte" Kultur einen wesentlichen Rahmen für die Umsetzungsmöglichkeiten und die Weiterentwicklung von Personalstrategien.

Kriterium

Die Unternehmenskultur ist durch Markt- und Mitarbeiterorientierung geprägt. Sie fördert die Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen, stärkt Vertrauen und Eigenverantwortung. Chancengleichheit, Familienorientierung und die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung werden im Unternehmen als grundlegende Werte gelebt. [3]

Maßnahmen

Das Management von Kulturentwicklungsprozessen unterscheidet sich von technischen Projekten. Hier geht es insbesondere um die Steuerung eines sozialen Prozesses, der nur erfolgreich sein kann, wenn die **Ziele** überzeugend vermittelt, **Widerstände** bewältigt und unter **Einbeziehung** der Betroffenen die notwendigen Umsetzungsschritte gegangen werden.

Entsprechend der spezifischen Handlungsbedarfe sind wie bei allen Change-Managementprozessen Projektziele, Meilensteine, konkrete Maßnahmen und Evaluationsmechanismen zu bestimmen und umzusetzen. Die in den folgenden Handlungsfeldern aufgeführten Maßnahmen einer modernen Personalstrategie wirken auf die Unternehmenskultur. Um Überschneidungen zu vermeiden, werden hier keine konkreten Maßnahmen aufgeführt.

In jeder Phase des Veränderungsprozesses sind folgende Prinzipien zu berücksichtigen:

- **komplexes Denken und Handeln**
  - die Komplexität des Begriffs Unternehmenskultur auflösen, indem die Probleme, Potenziale, ihre Relevanz und ihre Vernetzung bestimmt werden
  - ein kohärentes Ziel-, Normen- und Wertesystems entwickeln, das die Wechselwirkung der Elemente berücksichtigt.
  - strukturelle Aspekte mit menschlichen Verhaltensweisen verbinden (z. B. Kohärenz bei der Schaffung neuer Formen der Arbeitsorganisation mit der herrschenden Führungskultur)

[2] Unternehmenskultur wird hier verstanden als die Grundgesamtheit kollektiver Einstellungen, Erwartungen, Denkmuster, gelebter Werte und Normen eines Unternehmens.

[3] Das hier genannte Kriterium ist übergreifend und seine Elemente finden sich in allen nachfolgend genannten Kriterien direkt oder indirekt wieder. Deshalb wird bei den Maßnahmen, Methoden, Indikatoren und Tools auch nicht auf die einzelnen Bestandteile der Unternehmenskultur eingegangen, sondern nur die Gesamtheit bzw. übergreifende Faktoren betrachtet.

Maßnahmen

- **zielorientiertes Management**
  - zielorientierte Organisation des Veränderungsprozesses (z. B. Steuerung des Prozesses, Entscheidungsbefugnisse und Handlungsspielräume festlegen)
  - im Veränderungsprozess positive Wahrnehmung der Führung im Veränderungsprozess durch die Beschäftigten sichern (Prozesskompetenz, Glaubwürdigkeit, Vorbildfunktion, Vertrauen)
  - Orientierung auf eine Atmosphäre der Kooperation und des wechselseitigen Vertrauens (Interessengegensätze akzeptieren und um Konsens bemüht sein)
- **Beteiligung der Betroffenen**
  - Mitarbeiter/-innen und ihre Interessenvertreter/-innen einbeziehen (sichert bessere Analyseergebnisse, praxisgerechte Lösungen, Engagement bei der Umsetzung)
  - Widerstände und Ängste der Mitarbeiter/-innen vor neuen Aufgaben und veränderten sozialen Beziehungen ernst nehmen und gemeinsam diskutieren
  - systematische Förderung der internen Kommunikation und gezielte Informationsweitergabe

1.4.2 EMPLOYER BRANDING

Employer Branding ist eine langfristig orientierte Strategie der Personalarbeit mit dem Ziel, eine positiv besetzte Arbeitgebermarke bzw. ein positives Arbeitgeberimage nach innen und außen aufzubauen und aufrechtzuerhalten. Es ist Bestandteil des Marketing-Mix im Wettbewerb um die besten Fach- und Führungskräfte. Ein entsprechend strategisch ausgerichtetes Umsetzungskonzept erhöht die Arbeitgeberqualität, verbessert die Mitarbeitergewinnung und die Bindung der Mitarbeiter/-innen ans Unternehmen.

Kriterium

Das Unternehmen ist nach innen und außen authentisch und konsistent als attraktiver Arbeitgeber wahrnehmbar (Employer Branding).

Maßnahmen

Eine authentische Arbeitgeberpositionierung ist eine Führungsaufgabe. Gleichzeitig muss die Einbindung des Know-hows der Beschäftigten, ggf. durch die Bildung eines Projektteams mit Vertretern von Interessengruppen (z. B. Arbeitnehmervertretungen) gewährleistet sein. Der Prozess der Entwicklung und Umsetzung einer attraktiven Arbeitgebermarke kann allgemein durch nachfolgende Phasen und Maßnahmen beschrieben werden:

I Ist-Analyse

Es ist zu prüfen, wie das Unternehmen als Arbeitgeber z. B. in den folgen den Bereichen aufgestellt ist:

- Betriebsklima
- Work-Life-Balance und Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Arbeitsbedingungen und Sozialleistungen
- Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten für Fachkräfte

In der **Zielgruppenanalyse** werden die Personengruppen identifiziert, die mit den Aktivitäten vorrangig angesprochen werden sollen sowie ihre Präferenzen und Erwartungen an einen Arbeitgeber bestimmt. Dann erfolgt ein Vergleich der **Präferenzen der Zielgruppe** mit den Stärken des Unternehmens.

Die Analyse der **Wettbewerber** betrachtet kleine und mittlere Unternehmen ähnlicher Branchen oder Größe in der Region, die Fachkräfte mit ähnlichen Qualifikationen suchen, nach Eigenschaften als Arbeitgeber oder besonderen Arbeitgeberleistungen.

II Entwicklung von Kernbotschaften und Arbeitgeberslogans

- Arbeitgebermarke entwickeln und zentrale Botschaften festlegen

III Einführung der Arbeitgebermarke

- Arbeitgeberprofil nach innen und außen kommunizieren
- Arbeitgeberprofil im Unternehmen verankern und im Arbeitsalltag leben
- Führungskräfte und Beschäftigte zu Multiplikatoren der Arbeitgebermarke machen
- Engagement in der Region (Unterstützung sozialer, ökologischer und kultureller Projekte)

IV Erfolgsmessung

- periodische Prüfung der Veränderungen anhand festzulegender Erfolgsindikatoren Messbare Wirkungen werden oftmals erst nach einiger Zeit sichtbar.

Employer Branding wird intern durch eine mitarbeiterorientierte Personalpolitik umgesetzt. Maßnahmen sind darüber hinaus in den Prozess der Personalgewinnung (z. B. Bewerbermanagement, Personalauswahl) integriert.
Instrumente des Employer Branding (extern)

- Karriereseite des Unternehmens
- Karriereevent außerhalb des Unternehmens
- Kooperation mit Schulen und Hochschulen
- Arbeitgeberattraktivität in Zeitungs- bzw. Presseartikeln hervorheben
- Stellenanzeigen, die interessant aufbereitet sind
- Nutzung von Social Media

1.4.3 BERUFSORIENTIERUNG

Die Berufsorientierung ist ein wichtiger Prozess, um junge Menschen auf die Ausbildung und den Beruf vorzubereiten. Neben der Schule und den Eltern leisten hier viele Partner ihren Beitrag. Unternehmen verbinden mit ihrer Beteiligung an Berufsorientierungsmaßnahmen kurzfristige und längerfristige Ziele. Dazu gehört z. B. die Aufmerksamkeit bei potenziellen Bewerbenden frühzeitig zu wecken. Mit den Maßnahmen sollen auch Informationen über das Unternehmen und die Berufe multipliziert werden, um perspektivisch diejenigen jungen Menschen für eine spätere Ausbildung zu gewinnen, die am besten zum Unternehmen passen sowie das Tätigkeitsspektrum der Berufe kennen.

Kriterium

Das Unternehmen beteiligt sich aktiv und systematisch an der Berufsorientierung junger Menschen, trägt zur Erweiterung des Berufsspektrums von Mädchen und Jungen bei und sichert sich dadurch perspektivisch Fachkräftenachwuchs.

Maßnahmen

Der Prozess des Nachwuchsmarketings sollte folgende Elemente enthalten:

- **I Konzept für Nachwuchswerbung entwickeln**
  - Stellenwert der Nachwuchssicherung für das Unternehmen klären
  - Erwartungen junger Menschen an einen attraktiven Arbeitgeber kennen und in der Präsentation des Unternehmens aufgreifen (siehe Handlungsfeld: Employer Branding)
  - Stärken als Arbeitgeber und Ausbildungsbetrieb benennen (Alleinstellungsmerkmal erarbeiten)
  - Zielgruppenspektrum bestimmen und ggf. erweitern (z. B. Studienabbrecher/-innen, junge Migrantinnen und Migranten, Personen aus den unterrepräsentierten Gruppen)
  - zielgruppenspezifische Kommunikationswege auswählen
- **II Umsetzung konkreter Maßnahmen, z. B.**
  - Mitwirkung bei der Berufsorientierung von Mädchen und Jungen mit folgenden Zielen
    - Geschlechterstereotype in der Berufswahl aufbrechen
    - Informationsdefizite überwinden helfen
    - Interesse wecken
    - Schwellenangst zu Unternehmen oder Berufsbereichen verringern
    - Geschlechterrollen thematisieren

III Evaluation der Ergebnisse

Die Ergebnisbewertung erfolgt entlang der Ziele und Ergebnisindikatoren, die durch das Unternehmen geplant wurden. Diese sollten sich an der jeweiligen Ausgangssituation oder an den Vorjahresergebnissen orientieren. Abweichungen müssen vor dem Hintergrund der spezifischen Situation des jeweiligen Jahres interpretiert werden. Rückgänge bei einzelnen Indikatoren (z. B. Anzahl der Teilnehmenden aufgrund demografischer Entwicklungen) sind nicht zwangsläufig Ausdruck einer geringeren Wirksamkeit der umgesetzten Maßnahmen.

Instrumente der Berufsorientierung

- Praktika für Schüler/-innen
- Aufnahme von Schulpatenschaften
- Ausbildungsbotschafter (Auszubildende des Unternehmens treten als „Botschafter“ in Schulen auf)
- Betriebsbesichtigung (Führung durch das Unternehmen)
- Betriebserkundung (Schülerexkursion mit Aufgaben im Unter nehmen und anschließender Auswertung)
- Schaltung von Anzeigen in Schülerzeitungen und Nutzung von Aushängen in Schulen
- Durchführung von Informationsveranstaltungen für Lehrende und Eltern
- Beteiligung am „Girls Day“ bzw. „Boys Day“
- Feriencamps

1.4.4 REKRUTIERUNGSPROZESS – STELLENAUSSCHREIBUNG UND PERSONALAUSWAHL

Angesichts der demografischen Entwicklung besteht die Herausforderung darin, einen großen Kreis potenzieller Bewerber/-innen in geeigneter Weise anzusprechen und durch ein objektives Auswahlverfahren jene auszuwählen, die erforderliche Kompetenzen aufweisen. Ein passgenaues Personalauswahlverfahren sichert eine erfolgreiche Stellenbesetzung. Es muss chancengleiche Zugänge von geeigneten Personen, unabhängig von ihrem Geschlecht, dem Alter oder dem ethnischen Hintergrund sichern und gleichzeitig die Qualität der Auswahlentscheidung in Bezug auf die künftige Erfüllung der beruflichen Anforderungen gewährleisten.

Kriterium

Stellenausschreibungen sind so formuliert, dass sie keine Person aufgrund des Geschlechts, der ethnischen Herkunft, des religiösen Glaubens, der sexuellen Identität, des Alters oder einer Behinderung ausschließen. Das Personalauswahlverfahren ist transparent und auf Chancengleichheit ausgerichtet. Es berücksichtigt die unterschiedlichen Denk- und Verhaltensweisen der Bewerber/-innen.

Maßnahmen

Grundlage für eine diversity- und gender-orientierte Personalgewinnung ist die auf objektiven Kriterien fußende Erarbeitung von Anforderungsprofilen. Neben der Bestimmung notwendiger Kompetenzen und Qualifikationen sind z. B. die Themen „Arbeitszeit“ und „Vereinbarkeit von Familie und Erwerbsarbeit“ mitzudenken (z. B. Möglichkeit von Teilzeit in einer zu besetzenden Führungsposition).

- **Erarbeitung des Anforderungsprofils**
  - Analyse des Aufgabengebiets (Kompetenzen, Priorisierung nach wichtigen und untergeordneten Aufgaben, mögliche Ent wicklung des Tätigkeitsspektrums in der Zukunft)
  - erfolgskritische Situationen im Tätigkeitsbereich der Stelle iden tifizieren, um erforderliche soziale und methodische Kompeten zen festlegen zu können
  - prüfen, ob auch alternative Berufsabschlüsse, Quereinsteiger/-innen bzw. oder auch Studienabbrecher/-innen für die Stellen besetzung in Frage kommen

Auf der Basis des Anforderungsprofils kann die Erarbeitung der Stellenausschreibung erfolgen.

Maßnahmen

Diversity-orientierte Stellenausschreibung

- sicherstellen, dass die externe oder interne Stellenbeschreibung keine Person aufgrund des ethnischen Hintergrunds, religiösen Glaubens, Geschlechts, sexueller Identität, Alters oder Behinderung (direkt und indirekt) ausschließt
- gezielte Ansprache von Gruppen (Frauen, Migranten und Migrantinnen, Männer für soziale Berufen, Frauen für MINT-Berufe)
- weibliche und männliche Form der Stellen- bzw. Berufsbezeichnung verwenden
- Frauen ausdrücklich zur Abgabe einer Bewerbung in frauenuntypischen Tätigkeitsbereichen ermuntern
- bei der Besetzung von Führungspositionen ggf. hervorheben, dass die Stelle auch in Teilzeit ausgeübt werden kann
- bei der Verwendung von Bildern darauf achten, dass möglichst unterschiedliche Gruppen abgebildet sind
- sicherstellen, dass bei interner Stellenausschreibungen diese der gesamten Belegschaft, inklusive der Mitarbeiter/-innen in Elternzeit, zugänglich sind

Diversity-orientiertes, gender-gerechtes Personalauswahlverfahren

- Erarbeitung und Umsetzung eines transparenten Auswahlverfahrens mit objektiven Auswahlkriterien, das die unterschiedlichen Potenziale und Verhaltensweisen von Frauen und Männern und anderer Personengruppen angemessen berücksichtigt (z. B. Migrantinnen und Migranten)
- Berücksichtigung der Tatsache, dass Qualifikationen und Fähigkeiten auch außerhalb des Arbeitsplatzes und während Berufspausen erworben werden können
- Festlegung einer geeigneten Personalauswahlmethode für die zu vergebende Stelle

1.4.5 VEREINBARKEIT VON ERWERBSTÄTIGKEIT UND PRIVATLEBEN

Die Chancengleichheit von Frauen und Männern auf dem Arbeitsmarkt ist in hohem Maße davon abhängig, unter welchen Rahmenbedingungen sie Erwerbstätigkeit und Privatleben vereinbaren können. Dabei sind die Erwerbsbiografien von Frauen heute in der Regel enger an ihre familiäre Lebenssituation gekoppelt als die der Männer. Um frei über ihre Lebensweise, das Familien- und Erwerbsmodell entscheiden zu können, brauchen sowohl die Mitarbeiterinnen als auch die Mitarbeiter flexible, lebensphasen-orientierte Arbeitszeitmodelle sowie Formen der Arbeitsorganisation, die es ihnen ermöglichen, familiäre Anforderungen und Berufstätigkeit zu verbinden.

Kriterium

Eine flexible, lebensphasen-orientierte Arbeitsorganisation eröffnet den Beschäftigten mehr Optionen für die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Privatleben ohne Karrierenachteile.

Maßnahmen

Arbeitsprozesse müssen so organisiert werden, dass sie für Unternehmen, Beschäftigte und Kunden gleichermaßen passfähig sind.

- **Eine gleichstellungs-orientierte, flexible Arbeitsorganisation erfordert:**
  - die spezifischen Dimensionen der Arbeitsorganisation erkennen (z. B. Arbeitszeit und Arbeitsort, Kommunikationswege) zu beachten
  - die Berücksichtigung von Lebensphasen der Beschäftigten
  - die Verbindung von klarer Aufgabenzuordnung und mit den erweiterten Mitgestaltungs- und Handlungsspielräumen der Mitarbeiter/-innen
  - die bewusste Zusammensetzung von Arbeitsteams, die sich in ihrer Leistungsfähigkeit, ihrem Know-how oder in ihrer Zeitgestaltung ergänzen
- **Flexible Arbeitsorte können den Bedürfnissen der Beschäftigten entgegenkommen, z. B.**
  - Teleheimarbeit mit Kommunikationsmöglichkeiten
  - alternierende Telearbeit
  - mobile Telearbeit

Maßnahmen

Flexible Arbeitszeitmodelle gehen mit mehr Zeitsouveränität für die Beschäftigten einher. Folgende Arbeitszeitmodelle werden im Wesentlichen gegenwärtig von Unternehmen genutzt:

- Gleitzeit
- Teilzeit
- Jahresarbeitszeit
- Vertrauensarbeitszeit

Auszeiten für die Betreuung von Kindern oder die Pflege von Familienangehörigen sind für die Mitarbeiter/-innen mit zwei wesentlichen Problemen verbunden. Das ist einmal die Aufrechterhaltung der Kommunikation mit den Unternehmen und zweitens der Erhalt der Qualifikation. Mit geeigneten Maßnahmen kann das Unternehmen Einfluss auf beide Aspekte nehmen:

Zeiten für Betreuung und Pflege ermöglichen

- Ermutigung von Männern zur Nutzung familienfreundlicher Arbeitszeiten
- Unterstützung bei der Organisation der Kinderbetreuung und der Pflegeverpflichtungen (z. B. Reservierung von Belegplätzen in Kindertagesstätten, Vermittlung von Tagesmüttern und Notfallregelungen)

Auszeiten aktiv planen und Kommunikation zum Unternehmen sicherstellen

- Planungsgespräche zum Eintritt in bzw. Wiedereinstieg nach der Elternzeit
- Sicherung des Kontaktes zu Beschäftigten in der Elternzeit
- Berücksichtigung der Beschäftigten in der Elternzeit bei Newslettern / Betriebsevents / Weiterbildungsprogrammen, etc.
- Gewährung des Zugangs zum Intranet für Beschäftigte in der Elternzeit

1.4.6 BERUFLICHE AUS- UND WEITERBILDUNG

Eine qualitativ hochwertige Aus- und Weiterbildung spielt die entscheidende Rolle bei der Bewältigung des strukturellen Wandels. Es ist die Basis für die Sicherung des Fachkräftenachwuchses und für die Stärkung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter/-innen.

Kriterium

Die betriebliche Personalstrategie orientiert auf eine Aus- und Weiterbildung, die betriebliche und persönliche Interessen der Mitarbeiter/-innen in Einklang bringt und eine diversity-orientierte Mitarbeiterentwicklung ermöglicht. Die Inhalte, Rahmenbedingungen und Methoden der Aus- und Weiterbildung entsprechen den Kompetenzerfordernissen des Unternehmens und den Bedürfnissen der Lernenden.

Maßnahmen

▶ **Berufliche Ausbildung**

Junge Menschen mit geschlechteruntypischen Berufswünschen, junge Eltern und Alleinerziehende oder junge Menschen mit Migrationshintergrund benötigen spezielle Unterstützung, um ihren Weg in die Arbeitswelt zu finden. Die Gewährleistung von Chancengleichheit in der Ausbildung ist mit spezifischen Maßnahmen verbunden, wie

kompetentes Ausbildungspersonal vorhalten

- Es muss sichergestellt werden, dass das Ausbildungspersonal über die berufs-, arbeits- und sozialpädagogischen Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten verfügt.
- Die Ausbilder/-innen sollten über ein zeitgemäßes Rollenverständnis verfügen. Das heißt, dass sie neben der Fähigkeit, den Lernenden fachliche Inhalte vermitteln zu können, auch Lernprozessbegleiter sind. Das zeigt sich insbesondere in der individuellen Unterstützung des Wissens- und Kompetenzerwerbs von Auszubildenden mit unterschiedlichen Geschlechtern und kulturellen Hintergründen.

Moderne Ausbildungsmethoden entwickeln und umsetzen

- Inhalte so planen, dass neben der Vermittlung fachlicher Kompetenzen die Aneignung oder Festigung sozialen Kompetenzen von jungen Frauen und Männern mit geeigneten Methoden gefördert wird.
- In der Ausbildung wird eine gender- und diversity-orientierte Didaktik umgesetzt, die an den Potenzialen junger Frauen und Männer ansetzt.

- Ein offenes, auf gegenseitiger Wertschätzung beruhendes Lernklima in der Ausbildung schaffen (insbesondere für Frauen in gewerblich-technischen Berufen)

Berufliche Weiterbildung

Ähnlich wie im Prozess der Berufsausbildung sind neben dem Qualifizierungsbedarf für spezifische Arbeitsplätze auch die Mitarbeiter/-innen mit ihren jeweiligen Bedürfnissen zu berücksichtigen. Gute Ergebnisse sind nur dann zu erwarten, wenn die angebotene Lernform den vorhandenen Bedürfnissen entspricht. Chancengleichheit in der beruflichen Weiterbildung erfordert:

Weiterbildung diversity-, insbesondere gendergerecht planen und durchführen

- Grundlage einer zielorientieren Weiterbildung ist die Bestimmung des Bildungsbedarfs. Die Bildungsbedarfsanalyse muss das erreichte Qualifikationsniveau, den bisherigen Bildungsweg und die Lernerfahrungen der Beschäftigten berücksichtigen.
- Im Vorfeld einer Bildungsmaßnahme sollten z. B. persönliche Belange, wie die Kinderbetreuung mit den Lernzeiten abgestimmt werden.
- Zudem ist eine lernförderliche Arbeitsumgebung im Unternehmen zu sichern (z. B. Lernzeiten ohne Störung).
- Initiierung und Unterstützung des Transfers des Gelernten in arbeitsplatzbezogene Kompetenzen (z. B. Transferziele, -vereinbarungen, -gespräche und -auswertungen)

Qualitätsanforderungen an externe Dienstleister stellen, z. B.

- Die Lernziele und zu vermittelnden Inhalte werden zielgruppenspezifisch geplant.
- Die inhaltliche und methodische Gestaltung sprechen Frauen und Männer gleichermaßen an. Es werden verschiedene Interaktionsmöglichkeiten beim Lernen genutzt (z. B. Vorträge).
- Der Bildungsdienstleister garantiert gute Rahmenbedingungen für den Bildungsprozess (z. B. Raumausstattung, technische Infrastruktur, sanitäre Einrichtungen).
- Das Personal des Bildungsdienstleisters verfügt über die erforderlichen Kompetenzen zur Vermittlung und Begleitung des Lernprozesses sowie zur Unterstützung des Transfers des Gelernten in arbeitsplatzbezogene Kompetenzen (z. B. Gender-Kompetenz, Empathie, Ermöglichungs-Kompetenz/ Facilitation).

1.4.7 KARRIERE- UND LAUFBAHNPLANUNG

Vor dem Hintergrund der Entwicklungen am Arbeitsmarkt, bedingt durch den demografischen Wandel und den zunehmenden Fachkräftemangel aber auch einem sich vollziehenden Kulturwandel erkennen immer mehr Unternehmen, dass sie Frauen als hochqualifizierte Fachkräfte stärker an das Unternehmen binden und ihnen gleichberechtigt den Aufstieg ermöglichen müssen, um den Bedarf an qualifizierten Beschäftigten langfristig sicher stellen zu können.

Kriterium

Das Unternehmen bietet den Beschäftigten individuelle Entwicklungsmöglichkeiten und Perspektiven. Damit werden die Potenziale der Mitarbeiter/-innen erschlossen. Weibliche Führungsnachwuchskräfte sowie berufsorientierte (angehende) Eltern werden unterstützt, ihre Karrierepläne zu konkretisieren, die persönliche Vereinbarkeit von Karriere und Familie zu verbessern und eine gender- und diversitygerechte Führungskultur in ihren Unternehmen mitzugestalten [4]

Maßnahmen

Der immer noch geringe Anteil von Frauen an Führungspositionen hat viele Ursachen. Neben Rollenklischees und männlich dominierten Unternehmens- und Arbeitskulturen, stellt die (Nicht)Vereinbarkeit von Karriere und Familie nach wie vor eine Aufstiegshürde für Frauen dar. Deshalb sind besonders die Laufbahnplanung und Karriereentwicklung von Frauen chancengleich auszurichten. Das kann z. B. durch folgende Maßnahmen erreicht werden:

- **Förderung gender-gerechter Karrierewege**
  - Gleichstellungs- oder Diversity-Kompetenz als eine Anforderung an Führungskräfte festlegen, kommunizieren und umsetzen
  - Sensibilisierung männlicher Vorgesetzter für ggf. vorhandene Rollenstereotype und tradierte Bewertungsmuster
  - individuelle Karriereplanung entsprechend der Potenziale und ihre konsequente Einhaltung
  - Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Familie und Karriereentwicklung schaffen (vgl. Handlungsfeld: Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Privatleben)
  - Ermutigung von Frauen zur Karriereentwicklung

[4] „INNOVATIV! – Gemeinsam Führen mit Frauen“. Im Rahmen des Projektes arbeiteten Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größen zusammen, um langfristig den Anteil weiblicher Führungskräfte auf mittlerer und höherer Ebene zu steigern. Hier setzte das dreijährige Projekt (2010-2013) an. Es wurde im Rahmen der Initiative „Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft“ vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales mit der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände und dem Deutschen Gewerkschaftsbund entwickelt. Siehe: **http://www.zfbt.de/frauen_in_fuehrung/innovativ.htm**

Maßnahmen

- bei der Besetzung einer Führungsposition prüfen, ob hausinterne Kandidatinnen und Kandidaten in Frage kommen
- anbieten von Fach- und Projektkarrieren zusätzlich zu Führungskarrieren
- das Potenzial von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch Delegation von Verantwortung und direkte Beteiligung an der Entscheidungsfindung fördern
- für alle Beschäftigte (nicht nur für Vollzeitkräfte) Möglichkeiten zum Wechsel in andere Abteilungen eröffnen, um ggf. aus einer beruflichen Sackgasse heraus zukommen
- Feedback und Information durch Vorgesetzte (z. B. systemati sche Ergebnisrückmeldung zur Beurteilung und Optimierung von Arbeitsergebnissen)
- herstellen eines offenen Kommunikationsklimas (Informationen werden nicht monopolisiert, sondern als Leistungsressource für die Mitarbeiter/-innen verstanden)
- Anwendung passender Methoden zur Steigerung der Führunkompetenz
    - auf Personalentwicklung ausgerichtete periodische Mitarbeitergespräche
    - individuelle Förderpläne
    - Coaching
    - Mentoring
    - Führungstraining
    - Übertragung von Projektverantwortung
    - Bildung eines Personalpools für die zukünftige Besetzung von Führungspositionen
    - gezieltes internes Talentmanagement

1.4.8 LEISTUNGSMANAGEMENT UND VERGÜTUNG

Materielle und nicht materielle Angebote eines Leistungsmanagementsystems müssen den Bedürfnissen, Erwartungen und der Lebenssituation der Mitarbeiter/-innen entsprechen. Neben den monetären Anreizen (Lohn, Gehalt, Prämien) sehen Mitarbeiter/-innen insbesondere in der Arbeitsaufgabe (Arbeitsinhalt, Tätigkeitsspielraum, Anforderungen, Entwicklungsmöglichkeiten) und der Unternehmenskultur wesentliche Motivationsfaktoren für die Leistungserbringung. Deshalb muss ein modernes Leistungsmanagementsystem die Komplexität der Anreizfaktoren berücksichtigen.

Kriterium

Im Unternehmen wird ein attraktives Leistungsmanagementsystem umgesetzt, das Impulse für die Motivation der Belegschaft setzt und als ein Attraktivitätsfaktor für die Mitarbeitergewinnung und -bindung wirkt. Das Entgeltsystem basiert auf objektiven Kriterien, ist transparent und garantiert, dass keine Beschäftigtengruppe benachteiligt wird.

Maßnahmen

Anreizsysteme sollen positiv auf die Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter/-innen wirken. Damit das gelingt, ist bei der Entwicklung des Leistungsmanagementsystems auf folgende Prinzipien zu achten:

- einfach strukturiert, durchschaubar, kommunikationsfähig (Transparenz)
- zwischen der Leistungserbringung und der daraus resultieren den Entlohnung darf keine zu große zeitliche Differenz bestehen (Aktualität)
- es muss den Interessen der Beschäftigten entsprechen, damit es effektiv auf die Leistungsbereitschaft wirken kann (Passgenauigkeit)
- der Nutzen des Anreizsystems darf die daraus resultierenden Kosten nicht übersteigen (Wirtschaftlichkeit)
- Vergleichbarkeit der Anreize bei gleichwertigen Stellen, zur Sicherung des Akzeptanz (Gerechtigkeit)

▶ Die **Entgeltgestaltung** ist der Grundpfeiler des materiellen unternehmerischen Anreizsystems. Arbeitgeber sind verpflichtet, Diskriminierung beim Arbeitsentgelt zu vermeiden.

- Entgeltsysteme müssen durchschaubar und überprüfbar sein. Die Arbeitnehmer/-innen müssen nachvollziehen können, worauf Unterschiede beim Entgelt zurückzuführen sind.

- Die Kriterien dürfen als solche nicht diskriminieren.
  - Dies könnte der Fall sein, wenn Männer und Frauen sie aus Gründen, die mit der Wahrnehmung von Familienpflichten oder mit unterschiedlicher Körperkraft zu tun haben, nicht gleichermaßen leicht erfüllen können wie andere Beschäftigte.
  - **Auch ist eine differenzierte Analyse der einzelnen Entgeltbestandteile und deren Determinanten erforderlich:**

    Grundentgelt: Es ergibt sich aus den Anforderungen der Stelle. Dabei ist zu prüfen, ob gleiche und gleichwertige Arbeit tatsächlich gleich bezahlt wird.

    Stufensteigerungen beim Grundentgelt: Kriterien wie Tätigkeitsjahre oder Berufserfahrung sollten hier zum Tragen kommen. Andere, z. B. Lebensalter oder Erwerbserfahrung, können diskriminierend wirken.

    Leistungsvergütungen: Es ist konkret zu prüfen, ob gleiche oder gleichwertige Leistungen immer gleich honoriert werden.

    Überstundenvergütungen: Benachteiligung erfahren hier häufig Teilzeitbeschäftigte, dies sind in der Regel Frauen.

    Erschwerniszuschläge: Sie finden sich zumeist in traditionellen Männerberufen. Als Erschwernis gelten oft nur physische, nicht psychische Belastungen.

Eine festgestellte Benachteiligung im Entgeltsystem ist durch den Arbeitgeber zu beseitigen.

Im Falle einer betrieblichen Regelung zur Arbeitsbewertung sind die diskriminierenden Einzelbestimmungen zu streichen oder zu ändern.

1.4.9 BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT

Der Strukturwandel in der Arbeitswelt verbindet sich mit mehrdimensionalen und teils neuartigen gesundheitlichen Belastungen. Betriebliche Gesundheitsförderung muss deshalb integraler Bestandteil eines modernen Personalmanagements sein. Neben der Orientierung auf die Steigerung des Betriebsergebnisses ist die Förderung der Gesundheit gleichzeitig Ausdruck sozialer Verantwortung und der Wertschätzung für die Mitarbeiter/-innen.

Kriterium

Das Unternehmen bietet Arbeitsbedingungen, die langfristig ein gesundes Arbeiten ermöglichen. Die Einstellungen und Werte der Beschäftigten für eine gesunde Arbeitswelt und einen gesunden Lebensstil werden durch zielgruppenspezifische Maßnahmen gefördert.

Maßnahmen

Grundsätzlich sind bei der Einführung von gesundheitsfördernden Maßnahmen bzw. eines Gesundheitsmanagementsystems folgende Qualitätsmerkmale zu berücksichtigen:

- Die aktive Beteiligung der Beschäftigten muss sichergestellt werden (Partizipation).
- Bei der Ermittlung des Handlungsbedarfes, der unternehmens spezifischen Ziele sowie bei der Umsetzung der Maßnahmen ist die Zielgruppenperspektive, hier besonders der Diversity- und Gender-Ansatz, Voraussetzung für die Passgenauigkeit und Wirksamkeit der Maßnahmen (Passfähigkeit).
- Wirkungszusammenhänge von Unternehmenskultur, Führungs verhalten, Arbeitsorganisation, Personalentwicklung oder familiären Verpflichtungen mit der Gesundheit der Beschäftigten müssen antizipiert werden. Die Arbeitsorganisation ist auf unterschiedliche, z. B. geschlechterspezifische Bedürfnisse ausrichten, um insbesondere krank machende Bedingungen auszuschließen. Es sind sowohl Belastungen als auch mögliche Ressourcen zu betrachten (z. B. Ressourcen und Belastungen, die aus der privaten Arbeit und den Leistungen von Müttern und Vätern entstehen). Verhaltens- wie auch verhältnisbezogene Stärken sind zu fördern und Belastungen zu mildern (Ganzheitlichkeit)

Maßnahmen

Instrumente der betrieblichen Gesundheitsförderung können z. B. sein:

- Nutzung von externem Know-how (Krankenkassen, Trainer/-innen, Betriebsarzt)
- „Gesundheitszirkel“ (betriebliche Arbeitsgruppe, die die Gesundheitsförderung im Betrieb mit dem Erfahrungswissen voranbringt)
- bedarfsgerechte Präventionsmethoden, wie:
  - Bewegungstraining / Gymnastik
  - Gesundheitstage
  - gesundes Kantinenessen
  - Stressbewältigungsmethoden
  - Sportangebote mit besonderer Berücksichtigung unterschiedlicher Interessen von Frauen und Männern
  - Vorsorgeuntersuchungen
  - systematisches betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) nach längerer Krankheit
  - bedarfsgerechte Maßnahmen werden nach einem Präventionsplan mit dem Ziel umgesetzt, den betroffenen Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin effektiv und dauerhaft zu reintegrieren

Die systematische Verbesserung der Arbeitsbedingungen und die Stärkung personaler Gesundheitsressourcen sind langfristige Aufgaben, die nicht nach einer begrenzten Projektlaufzeit abgeschlossen sind. Die Erfolge müssen langfristig gesichert und Maßnahmen nachhaltig in die betrieblichen Prozesse verankert werden.

Sigrid Wölfing, France Joubert, CERGE

Betriebsvereinbarungen zu Gleichstellung und Nichtdiskriminierung in Frankreich

1 WIE WIRKEN SICH DIE GESETZLICHEN VORGABEN IN DER PRAXIS AUS?

1.1 ZUR RECHTLICHEN SITUATION IN FRANKREICH

Seit Beginn des Jahres 2012 sind alle Unternehmen mit mehr als 50 Beschäftigten gesetzlich verpflichtet, eine Vereinbarung über Chancengleichheit von Frauen und Männern zwischen dem Unternehmen und den Gewerkschaften abzuschließen. Falls dies nicht möglich ist, müssen Aktionspläne für das Unternehmen entwickelt werden. Die Vereinbarungen oder Aktionspläne werden bei der Arbeitsverwaltung des Départements (DIRECCTE [5]) sowie bei der Geschäftsstelle des zuständigen Arbeitsgerichts hinterlegt und ihre Einhaltung von der DIRECCTE kontrolliert. Sie werden jährlich aktualisiert, andernfalls werden Geldstrafen verhängt. Die Verhandlungen im Unternehmen zu den Vereinbarungen bzw. Aktionsplänen werden in drei verpflichtende Bereiche unterteilt: jedes Jahr müssen die Bezahlung, die Arbeitszeiten und die Aufteilung der Gewinne verhandelt werden, außerdem die berufliche Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern sowie die Qualität der Arbeit sowie Erschwerniszulagen. Alle drei Jahre müssen in Unternehmen mit mindestens 300 Beschäftigten die Personalplanung und die Förderung der beruflichen Entwicklung der Beschäftigten neu verhandelt werden. Das Gesetz schreibt vor, dass aus einem Katalog von acht möglichen Aktionsfeldern mindestens drei in der Vereinbarung behandelt werden müssen: Rekrutierung, Ausbildung, Weiterbildung, Förderung des beruflichen Werdegangs, Eingruppierung, Arbeitsbedingungen, tatsächliche Bezahlung, Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Vom 01.01.2017 an müssen auf den Listen für die Betriebsratswahlen proportional ebenso viele Frauen und Männer aufgeführt werden, wie in den jeweiligen Beschäftigtengruppen im Betrieb arbeiten. Falls dies nicht geschieht, wird die Wahl derjenigen Männer und Frauen, die im Verhältnis zur Belegschaft überrepräsentiert sind, annulliert.

Rechtsgrundlagen:

Loi 2001-397, berufliche Gleichstellung von Männern und Frauen (2001)

Loi 2006-340, Gleiche Bezahlung (2006)

Loi 2008-496, EU Angleichung im Kampf gegen Diskriminierung (2008)

Loi 2010-1330 Rentenreform im Hinblick auf Gleichstellung (2010)

[5] Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi, Direktion Unternehmen, Wettbewerb, Verbraucherschutz, Arbeit und Beschäftigung

1.2 STUDIE ZUR CHANCENGLEICHHEIT ZWISCHEN FRAUEN UND MÄNNERN IN UNTERNEHMEN DER REGION POITOU-CHARENTES

CISTE [6], eine paritätisch besetzte Organisation zur Förderung des regionalen sozialen Dialogs in der Region Poitou-Charentes, wurde von der Arbeitsverwaltung des Départements beauftragt, eine Übersicht über die seit der Gesetzesnovelle 2012 geschlossenen Vereinbarungen und Aktionspläne zu erstellen und sowohl die häufigsten als auch herausragende Themenbereiche der Vereinbarungen zu finden. Insgesamt wurden 108 Vereinbarungen, die zwischen 2011 und Ende 2014 geschlossen wurden, untersucht, davon 49 Aktionspläne und 59 Verträge. Unter diesen 108 Unternehmen hatten 13 Unternehmen eine Gleichstellungskommission, 20 hatten den Betriebsrat konsultiert, 3 hatten bestehende Vereinbarungen verlängert. 56 Unternehmen konnten auf Untersuchungen und Analysen zur Situation der Gleichstellung im Unternehmen zurückgreifen. Fünf Unternehmen bezogen in den Gleichstellungsplan ihre Verpflichtungen in Bezug auf Erschwerniszulagen ein, zwei ihren „Generationenvertrag“ und zwei ihre Diversitätscharta.

Von den 108 Vereinbarungen wurden 86 in Unternehmen mit 50-299 Beschäftigten getroffen, 18 in Unternehmen mit mehr als 300 Beschäftigten und nur eine in einem Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten. Die fünf wichtigsten Branchen sind: verarbeitende Industrie (30), Groß- und Einzelhandel (20), Gesundheit und Soziales (18) sowie Finanzdienstleistungen (12) und das Baugewerbe (7).

Auf der Arbeitgeberseite sind die Unternehmen selber die Vertragspartner, auf Seiten der Beschäftigten sind es die Gewerkschaften CGT [7] (34), CFDT [8] (23) und FO [9] (17) sowie eine Reihe von kleineren Spartengewerkschaften (Führungskräfte, Casinoangestellte, Bankangestellte etc.).

1.3 HAUPTTHEMEN DER VEREINBARUNGEN

Aus dem genannten Katalog wurden in den Bereichen der Einstellungspraxis (76), beruflichen Bildung (65), Bezahlung (63) sowie Vereinbarkeit (61) die häufigsten Vereinbarungen geschlossen.
Der Bereich der Einstellungspraxis untergliedert sich in Vereinbarungen zum Verfahren der Rekrutierung und zur Sensibilisierung der Führungskräfte und Personalverantwortlichen für das Thema. Neben den „Klassikern“ wie geschlechtsneutralen und nicht diskriminierenden Ausschreibungen und nach Geschlechtern unterscheidenden Statistiken über die Beschäftigten im Unternehmen (Vollzeit, Teilzeit, Weiterbildungsbeteiligung, Befristungen etc.) gibt es auch Vereinbarungen, die festlegen, dass als Lastwagenfahrer/-innen vorwiegend Frauen und im Büro vorwiegend Männer eingestellt werden sollen. Weiterhin wurden eine Reihe von Bildungs- und Sensibilisierungsmaßnahmen nicht nur im Unternehmen vereinbart, sondern auch mit der Arbeitsverwaltung, um für den Gesundheitsbereich gezielt Männer anzusprechen.

Der zweite wichtige Bereich, in dem Vereinbarungen abgeschlossen wurden, ist die berufliche Weiterbildung, die sich sowohl auf die Inhalte als auch auf die Organisation und die Teilnehmer/innen bezieht.

[6] | Carrefour de l’innovation sociale du travail et de l’emploi –

[7] | Confédération Générale du travail

[8] | Confédération Française Démocratique du Travail

[9] | Force Ouvrière

Häufig genannte Maßnahmen sind E-Learning-Programme zur besseren Vereinbarkeit sowie Regelungen zur geografischen Erreichbarkeit der Weiterbildungseinrichtungen. Oft werden auch Prämien für alleinerziehende Eltern gezahlt, wenn sie an längeren Fortbildungen teilnehmen oder Regelungen gefunden, die verhindern, dass Weiterbildungen Teilzeitangestellter an ihren freien Tagen stattfinden. Es werden auch regelmäßige Mitarbeitergespräche vereinbart, in denen Weiterbildungsbedarfe und -ziele identifiziert werden, insbesondere im Zusammenhang mit Elternzeiten und anderen längeren Abwesenheiten aus dem Betrieb.

In Bezug auf die Bezahlung zielen viele Vereinbarungen darauf, die Tätigkeitsbeschreibungen der Positionen im Hinblick auf bestehende Geschlechterstereotype zu überarbeiten, Analysen der Gehälterstrukturen in traditionell weiblichen oder männlichen Domänen durchzuführen und die Gehaltsstrukturen gegebenenfalls anzupassen. Auch gibt es Regelungen, die Gehälter während des Elternurlaubs anzupassen: Anrechnung von Jahren der Betriebszugehörigkeit auch in der Elternzeit, Anpassung der Lohnsteigerungen und der Prämien an das Mittel der Steigerungen während der Abwesenheit sowie die Bildung eines Fonds zum Ausgleich eventuell festgestellter geschlechtsspezifischer Nachteile.

Hierbei sind insbesondere die Maßnahmen, die die Elternschaft der Beschäftigten in den Blick nehmen, beachtenswert: zusätzliche freie Tage für die Betreuung von Kleinkindern auch ohne dass sie krank sind, Rücksichtnahme auf die Situation der Eltern bei der Einteilung der Arbeitszeiten, zusätzliche Zahlungen, Unterstützung von Vätern, wenn sie Elternurlaub nehmen wollen und zahlreiche Regelungen, die den Wiedereinstieg erleichtern sollen.

Im Bereich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf gibt es Vereinbarungen in Bezug auf die Arbeitsorganisation, auf die Unterstützung der Elternschaft und im Hinblick die verbesserte Information und Kommunikation zwischen Beschäftigten und Betrieb während längerer Auszeiten. Bei der Arbeitsorganisation handelt es sich oft um Telearbeit und Videokonferenzen sowie die Einführung von Arbeitszeitkonten, aber auch um Regelungen zu Besprechungen und Dienstreisen ebenso wie um Möglichkeiten der Freistellung für persönliche Angelegenheiten.

Maßnahmen zur Unterstützung von Eltern richten sich häufig an Männer, denen gleiche Freistellungen für ihre Kinder geboten werden, z. B. bei Krankheit der Kinder, Einschulung oder für Sabbatjahre. Andere Maßnahmen betreffen die Gehaltsstrukturen: längere Abwesenheiten wirken sich nicht negativ auf die Dauer der Betriebszugehörigkeit, Betriebsrenten oder Gratifikationen aus, sie werden wie Arbeitszeit gewertet.

Maßnahmen zur Integration und Information für länger abwesende Mitarbeiter/-innen sowie Weiterbildungs- und Rückkehrerprogramme sind ein weiteres Themenfeld.

Im Bereich der **Förderung der beruflichen Entwicklung** gibt es eine Reihe von Maßnahmen, die auf die gleichen Chancen von Frauen und Männern im Unternehmen zielen, auf die Förderung der Frauen in Bezug auf die Teilnahme an Weiterbildungen, auf die Bevorzugung der Angehörigen der unteren Lohngruppen bei Weiterbildungen und auf den bewussten Umgang mit Teilzeitbeschäftigung. Unfreiwillig Teilzeitbeschäftigte erhalten die Möglichkeit, nach einem Bewerbungsgespräch ggf. die Arbeitszeit zu erhöhen, Führungskräfte, die weniger arbeiten möchten, sollen andererseits hierzu die Möglichkeit erhalten. Teilzeitbeschäftigte sollen ebenfalls denselben Zugang zu Führungsaufgaben erhalten wie Vollzeitbeschäftigte. Interessant ist auch eine Vereinbarung, nach der das Unternehmen den Partnern von Mitarbeiter/-innen, die an einen anderen Ort versetzt werden sollen, eine Jobvermittlungsagentur am neuen Arbeitsort bezahlt.

Ein weiterer Komplex von Vereinbarungen dreht sich um die Information der Beschäftigten über die Leitlinien und Maßnahmen der Unternehmen, insbesondere in Bereichen, in denen Frauen bzw. Männer unterrepräsentiert sind, auch im unternehmenseigenen Intranet. Ein weiterer Aspekt ist die Information und Weiterbildung der Führungsebene in Bezug auf Gleichstellung im Unternehmen.

Der Themenbereich **Arbeitsbedingungen** untergliedert sich in Maßnahmen zur Ergonomie und zur Arbeitsorganisation. Neben Bestandsaufnahmen zur Frage, wie die Situation in männlich dominierten Bereichen für Frauen attraktiver gemacht werden kann, z. B. Umkleideräume, Arbeitskleidung, Werkzeuge etc., gibt es auch eine Reihe Studien, wie die Tätigkeiten und die dazu benötigten Werkzeuge und Arbeitsmittel ebenso wie die Arbeitsbedingungen so weiterentwickelt werden können, dass Frauen bzw. Männer gleichen Zugang und gleiches Interesse haben. Hierzu werden auch arbeitspsychologische Untersuchungen zu Weiterbildungsbedarfen, Arbeitssituation und Arbeitszeiten, Materialeinsatz sowie Arbeitsplatzgestaltung durchgeführt, deren Ergebnisse den Beschäftigten selber, nicht nur der Führungsetage vermittelt werden.

Im Bereich der Arbeitsorganisation gibt es eine Reihe von Regelungen, die sich mit Freistellungen für die Versorgung von Kindern befassen, ebenso wie Parkausweise auf dem Firmengelände für Schwangere, Stillräume und freundliche Umkleideräume. Wichtig sind Regelungen in Bezug auf die Altersvorsorge, die freiwillig Teilzeitarbeitenden Zuschüsse des Arbeitgebers für die Altersvorsorge auf Vollzeit-Niveau sichern.

1.4 EINSCHÄTZUNG

Der Bericht stellt fest, dass viele dieser Regelungen lediglich gesetzliche oder bereits bestehende betriebliche Vereinbarungen übernehmen und dass die Indikatoren und die Instrumente zur Überprüfung der Umsetzung wenig ausgearbeitet sind. Das hat zur Folge, dass die Vereinbarungen häufig einmalige Aktionen zur Folge haben, jedoch keine dauerhaften Veränderungen betrieblicher Praxis, die kontinuierlich evaluiert würden. Außerdem haben nur fünf der 108 untersuchten Unternehmen ein Budget für die Umsetzung der Vorhaben vorgesehen.

Weiterhin wird festgestellt, dass nur eine der 108 Vereinbarungen das Thema der Renten, einen wesentlichen Faktor der Ungleichbehandlung von Männern und Frauen, in den Blick nimmt.

Die häufigsten Maßnahmen beziehen sich bei der Einstellungspraxis auf die nichtdiskriminierende Formulierung von Stellenanzeigen und Vorgaben für den Ort eventueller Weiterbildungen.

Die meisten Unternehmen binden ihre Vereinbarungen in andere betriebliche Aktivitäten ein, z. B. die jährlichen Mitarbeitergespräche, die jährlichen Verhandlungen mit dem Betriebsrat, die Personalentwicklung, Vereinbarungen zur Situation am Arbeitsplatz oder einen „Generationenvertrag“. Viele Aktivitäten gehen auch in die Berichterstattung gegenüber der Arbeitsverwaltung, der arbeitsmedizinischen Überwachung und den Bildungseinrichtungen ein.

Hervorzuheben ist, dass in den Fällen, in denen Gewerkschaften in die Verhandlungen eingebunden waren, deutlich bessere Ergebnisse erzielt wurden, als bei Vereinbarungen, die innerhalb des Unternehmens ausgehandelt wurden. Die relative persönliche Nähe der Personalverantwortlichen zur Geschäftsleitung führt oft dazu, dass das Thema nur der Form halber abgehandelt wird und wirklich tief greifende, eventuell auch kostenintensive Veränderungen nicht angegangen werden.

Dennoch: die Verpflichtung für jedes Unternehmen, sich der Thematik zu stellen und konkrete Aktionspläne zu entwickeln und mit den Arbeitnehmervertreter/-innen zu verhandeln, ist im europäischen Kontext gesehen, wichtig. Es sollte jetzt daran weiter gearbeitet werden, die Programme mit Leben zu erfüllen und ihre Umsetzung zu forcieren.

2 BEISPIELE AUS DER BERATUNG IM PROJEKT SWOPS

2.1 ADEQUAT

ADEQUAT DEUX-SEVRES ist ein Arbeitgeberzusammenschluss (AGZ), der 1997 von ca. 200 Handwerksunternehmen gegründet wurde. AGZ sind Zusammenschlüsse von Betrieben, die sich qualifizierte Arbeitskräfte teilen. Im Sinne eines kooperativen Personalmanagements bringen sie den Arbeitskräftebedarf, der über das Stammpersonal der Mitgliedsbetriebe hinausgeht, zusammen und stimmen ihn ab. Aus diesen zeit- und teilweisen Mehrbedarfen lassen sich Vollzeit-Arbeitsplätze kombinieren. Für die flexibel in den Mitgliedsbetrieben eingesetzten Beschäftigten ist der Arbeitgeberzusammenschluss der alleinige Arbeitgeber. Arbeitgeberzusammenschlüsse verbinden so die Anforderungen der Betriebe an Flexibilität mit der Arbeitsplatzsicherheit für die Beschäftigten; sie sind gleichzeitig ein Ort für Qualifizierung und Kompetenzentwicklung.

Adequat stellt Unternehmen regelmäßig oder punktuell qualifiziertes Personal zur Verfügung und kümmert sich um alle administrativen Belange zu wettbewerbsfähigen Preisen. Die Beschäftigten erhalten einen unbefristeten Arbeitsvertrag, der langfristige Lebensplanungen und eine breite Kompetenzentwicklung durch die Einsätze in unterschiedlichen Unternehmen möglich macht.

Adequat – Aktionsplan berufliche Gleichstellung

Der Aktionsplan wurde am 6.3.2015 vom Vorsitzenden des AGZ, dem Personalverantwortlichen, der Geschäftsführerin sowie zwei Vertreter/-innen der Beschäftigten unterschrieben.

Situation im Arbeitgeberzusammenschluss:

- überdurchschnittlich viele befristete Verträge
- überdurchschnittlich viele Männer im Unternehmen bedingt durch die Branchen Bau und Metall
- Schwierigkeiten, Personal zu binden: unterschiedlich lange Arbeitswege zu den verschiedenen Einsatzorten, Stress durch unterschiedliche Arbeitsbedingungen, die zwischen den Einsatzunternehmen variieren
- Arbeitskräftemangel, d.h. Übernahme der Beschäftigten in die Einsatzbetriebe
  Mangel an Anerkennung der AGZ-Beschäftigten in den Einsatzunternehmen

Handlungsfelder

- **Einstellung / Rekrutierung**
  Sensibilisierung der Partner (Arbeitsamt, Kunden, Lieferanten) für das Thema, Veränderung der Außendarstellung des AGZ, Herausstellen der Orientierung auf Chancengleichheit auf der Webseite, bei Annoncen etc.
- **Bezahlung**
  Systematische Analyse der Eingruppierungen bei jeder beruflichen Veränderung, Überprüfung der Entsprechung zwischen der Aufgabe und der Bezahlung bei jedem neuen Arbeitseinsatz, Vorrang für die Aufstockung von Teilzeitverträgen vor Neueinstellungen

Arbeitsbedingungen

Überprüfen der Arbeitsbedingungen bei den Einsatzunternehmen, Klärung mit Hilfe eines Fragebogens, Sensibilisierung der Mitgliedunternehmen

Die langfristige Umsetzung des Aktionsplans ist in Form eines Rasters, welches regelmäßig abgefragt wird, festgeschrieben. In jedem Handlungsfeld wurden Maßnahmen, Indikatoren der Wirkungsmessung sowie ein regelmäßiges Controlling festgelegt. Das Thema ist sowohl beim Vorsitzenden als auch bei der Geschäftsführung verortet und wird von diesen aktiv weiterentwickelt.

2.2 CLINIQUE RICHELIEU

Die Klinik Richelieu in Saintes ist eine multidisziplinäre chirurgische Klinik, die über 70 Betten und 12 ambulante Behandlungsplätze verfügt. Die zentrale Operationseinheit verfügt über 7 Säle und einen Aufwachraum mit 10 Plätzen sowie einen Anästhesieraum. In der Klinik arbeiten 17 Chirurgen sowie 11 Allgemeinmediziner. Das Angebot wird durch zwei Physiotherapeuten, zwei Radiologenteams sowie zwei Fachleute für bildgebende Verfahren ergänzt. In der Klinik gibt es eine Apotheke, die sich um alle therapeutischen Belange des Patienten kümmert. Sie sichert auch die Versorgung der medizinischen Einheiten mit Medikamenten und Hilfsmitteln.

Festzustellen ist, dass das medizinische Personal und die Leitungsebene überwiegend männlich sind, in der Pflege und in der Physiotherapie überwiegend Frauen arbeiten. Rein zahlenmäßig sind die Frauen deutlich in der Überzahl, allerdings überwiegend in untergeordneten Positionen.

Tarifvertrag in der Klinik Richelieu

Die Vereinbarung wurde im September 2013 unterschrieben und sieht eine jährliche Zwischenbilanz vor.

- Einstellung / Rekrutierung
- Neutrale Stellenausschreibungen
- Berufliche Weiterbildung

Die Klinikleitung berichtet jährlich über das Verhältnis der Weiterbildungsstunden der beschäftigten Männer und Frauen mit dem Ziel, ein gleiches Verhältnis herzustellen.

Bessere Vereinbarkeit Familie/Beruf

- Verbesserung des Wiedereinstiegs nach der Elternzeit, Abbau von Karrierehemmnissen
- Zwei Monate vor dem Ausstieg werden Gespräche über die Organisation der Arbeitszeit bis zum Ausstieg und die Organisation der Aufgaben während des Elternurlaubs geführt.
- Die Personalabteilung informiert die Vorgesetzten einen Monat vor dem Wiedereinstieg zur besseren Planung auf denselben Arbeitsplatz oder einen ähnlichen mit derselben Bezahlung.

- Einen Monat nach dem Wiedereinstieg werden mit den Beschäftigten Gespräche geführt über den Wiedereinstieg, Bildungsbedarfe, notwendige Maßnahmen, Wünsche nach Weiterentwicklung und Mobilität.

Teilzeitarbeit

- die Klinikleitung wird Anträge auf Übergang in Teilzeit wohlwollend behandeln, mindestens 50% der Anträge auf Teilzeit sollen positiv beschieden werden.

Arbeitsbedingungen

- Information der Beschäftigten über ihre Rechte in Bezug auf Bezahlung, Karrieremöglichkeiten und Rentenfragen bei der Entscheidung über Elternzeit. Es soll verhindert werden, dass Elternzeit sich als Karrierebremse auswirkt. Schulung der Personalverantwortlichen.

Bezahlung

- Gleicher Lohn für gleiche Arbeit, die Unternehmensleitung veröffentlicht den Medianlohn für Männer und Frauen in den einzelnen Eingruppierungen.

- Jährliche Berichte über die Situation, Vorausplanungen für das kommende Jahr.

Eine Betriebsrätin stellte im Beratungsgespräch fest, dass die einzige, jedoch sehr wichtige Verbesserung die Senkung des Krankenstandes der Frauen ist, die in der Klinik weit in der Mehrheit sind. Die Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf haben eine größere Flexibilität bei der Planung der Arbeitszeiten mit sich gebracht, die sich positiv ´. Die anderen Verpflichtungen und Lösungswege, die lange diskutiert wurden, wurden nicht weiter verfolgt. Lediglich ein obligatorisches jährliches Treffen hat stattgefunden. Es scheint, als würden Themen wie die Arbeitsbedingungen und die Förderung von Frauen in einem fast ausschließlich weiblichen Umfeld unter männlicher Leitung nicht weiter bearbeitet.

2.3 AUREUS FACTORY

Die Gesellschaft AP Yacht Conception baut Segelyachten der Luxusklasse für eine spezielle, sportliche und sehr vermögende Klientel. Der Kauf einer Segelyacht ist nicht nur ein finanzielles, sondern auch ein ästhetisches Statement, die Bindung des Kunden an die Werft soll ein Leben lang anhalten. Dazu gehört, neben der exzellenten technischen und handwerklichen Leistung der Mitarbeiter/-innen ein Service zu jeder Zeit und an jedem Ort der Welt, sollte das Boot oder sein Eigner Hilfe benötigen.

Die Aureus Werft befindet sich in Marans, in der Nähe von La Rochelle in Frankreich. Hier sind 52 erfahrene Handwerker und Gesellen tätig. Der Standort hat eine eigene Schreinerei, eine Produktionsstätte, in der die Verbundteile gefertigt werden, einen Ofen zum Nachhärten der Karbon-/Epoxidteile und eine Werkstatt mit Sattlerei, Werkstatt für Möbelbezüge und Weberei.

Aureus Yacht lebt von den Kompetenzen der Mitarbeiter/-innen und von deren hohem Qualifikationsniveau. Dieses Know-how wird auch anderen Yachtbauern zur Verfügung gestellt.

Die Betriebsvereinbarung

Die Betriebsvereinbarung wurde am 13.5.2014 unterzeichnet.

Einstellung

neutrale Stellenausschreibungen, Einstellungen ausschließlich im Hinblick auf die Passung mit der ausgeschriebenen Tätigkeit, Analyse der Daten nach Geschlechtern getrennt.

Berufliche Weiterentwicklung

Gespräche mit allen Beschäftigten über 45 Jahre über die zweite Hälfte der Karriere, über Weiterbildungen und die berufliche Situation.

Vereinbarkeit Familie/Beruf

- Gespräche mit den Beschäftigten einen Monat vor der Elternzeit über den Ausstieg, die Vertretung und die Organisation der Aufgaben während der Elternzeit.
- Gespräche 2 Wochen nach der Rückkehr über die Modalitäten der Rückkehr, Ereignisse und Neuerungen während der Abwesenheit, Weiterbildungsbedarfe und Wünsche der Beschäftigten
- Abwesenheitszeiten werden im Hinblick auf das Recht zur Teilnahme an Bildungsurlauben angerechnet.
- Treffen und Reisen: Termine nicht nach 18 Uhr, Reisen werden außer in dringenden Fällen oder bei Auslandsreisen so organisiert, dass sie nicht am Sonntagnachmittag beginnen oder am Freitag spät enden.
- Die Gewerkschaften verpflichten sich, mehr weibliche Kandidaten zu den Betriebsratswahlen aufzustellen.

Zu diesen Vorhaben gibt es keine Vereinbarungen über laufende Kontrolle und Evaluation der Ergebnisse, keine Indikatoren für die Messung des Erfolgs und keinen Arbeitsplan zur Umsetzung. Es kann davon ausgegangen werden, dass es sich um einen Katalog guter Absichten handelt um dem Gesetz Genüge zu tun.

Einerseits ist das Unternehmen nur verpflichtet, ohne Umsetzungsplan Maßnahmen zu beschließen und Absichtserklärungen abzugeben, andererseits fehlen kleinen und mittleren Betrieben tatsächlich oft die Mittel, Maßnahmen umzusetzen, die Zeit und Geld für den sozialen Dialog und den Rückgriff auf externes Know-how erfordern.

2.4 BILANZ UND EMPFEHLUNGEN IM HINBLICK AUF DIE BERUFLICHE CHANCENGLEICHHEIT IN DEN DREI UNTERNEHMEN

In Unternehmen mit mehr als 50 Beschäftigten (die Personalvertretungen bzw. einen Betriebsrat haben müssen und die Vereinbarungen zur Chancengleichheit treffen müssen) ist es nach wie vor das Wichtigste, gesetzeskonform zu sein. Die Strafen bewirken eindeutig eine gewisse Emsigkeit. Dennoch zeigt sich gerade in Unternehmen in denen Arbeitskräftemangel herrscht, dass sie Ressourcen freimachen, um diesen sozialen Dialog zu führen und ihre Attraktivität als Arbeitgeber zu erhöhen. Debatten und kritische Fragen in Bezug auf Arbeitsbedingungen, Arbeitszeiten, die besser auf die privaten Verpflichtungen der Beschäftigten abgestimmt sind, sind nicht mehr tabu. Dieses Gesetz hat dazu geführt, dass die ganze Person nicht nur auf der Arbeit, sondern auch ihre Umgebung außerhalb der Arbeit berücksichtigt wird.

Chancengleichheit funktioniert dann, wenn motivierte Menschen im Unternehmen sich für sie einsetzten, hier ist in qualitativer Hinsicht noch viel Arbeit zu tun. Ein neuer sozialer Dialog über das Wohlergehen am Arbeitsplatz, Unterstützung durch die Unternehmen und verbesserte Beziehungen im Unternehmen ist nötig. Hier ist ADEQUAT, wo der Vorsitzende sich der Sache top-down angenommen hat, ein gutes Beispiel.

Bei AUREUS, wo die Vereinbarung getroffen wurde, um dem Gesetz Genüge zu tun, geschieht, wie in vielen kleinen Betrieben, nichts weiter.

In der Klinik Richelieu wurden große Fortschritte erzielt, insbesondere um die Abwesenheiten zu senken, diese werden jedoch nicht wertgeschätzt und die Arbeit wurde nicht weitergeführt.

Man erreicht gerade in kleinen und mittleren Unternehmen bessere Ergebnisse, wenn man die persönliche Belange im Unternehmen hinter sich lässt. Die Regierung in der Region Poitou-Charentes finanziert Weiterbildungen für Gewerkschafts- und Arbeitgeberfunktionäre, um in diesen Verhandlungen einen externen Dritten zu haben, der unabhängig von persönlichen Befindlichkeiten die Verhandlungen steuern kann. Diese Externalisierung der Debatte bewirkt eine Entdramatisierung, die allen gut tut. Gerade in kleinen Unternehmen, in denen die Diskussionen um die Chancengleichheit kaum getrennt von denen über die Gehälter und die Arbeitsbedingungen geführt werden können, führen solche Verhandlungen sonst oft zu Konflikten.

Empfehlungen

I. Gerade für kleine und mittlere Unternehmen ist es unabdingbar, innerhalb der Branchen oder der Regionen die Mittel und Instrumente im Hinblick auf die Verbesserung der Chancengleichheit gemeinsam zu entwickeln und zu nutzen. Den kleinen Unternehmen fehlt ein gemeinsames Instrument, um die Umsetzung des Gesetzes zu gewährleisten. Zusammenschlüsse von kleinen Unternehmen im Bereich des Personalmanagements könnten wie große Unternehmen in ihrer Region tatsächlich die Chancengleichheit erhöhen und die Intention des Gesetzes Wirklichkeit werden lassen.

II. Die Qualifizierung eines Mediators, der von außen kommt, würde den « Einsatz für die Sache » etwas dämpfen und den Dialog fördern. Gewöhnt an eine Kultur der Forderungen und der Konfrontation haben viele Vertreter/-innen der Beschäftigten und aus den Führungsetagen den Austausch von Argumenten verlernt und geraten schnell in Blockaden. Tatsächlich berührt diese Frage die gelebte Führungskultur im Unternehmen.

Motala

Erfahrungen aus der Durchführung von Gender-Beratungen

3 Erfahrungen aus der Durchführung von Gender-Beratungen

3.1 HINTERGRUND

Nach schwedischem Recht müssen alle schwedischen Unternehmen mit mehr als 25 Beschäftigten einen Plan zur Chancengleichheit in ihrem Unternehmen erstellen. Dieser soll in den Steuerungsprozessen überwacht und mindestens alle drei Jahre überprüft werden. Bei Missachtung dieser Regelung kann dem Arbeitgeber ein Bußgeld verhängt werden. Im Fokus des Plans steht das Thema der gleichen Bezahlung. Im Rahmen dieses Konzepts wird verlangt, dass die Gehälter von Männern und Frauen registriert werden und jedes Unternehmen einen Aktivitätenplan für Maßnahmen zur Gleichbezahlung erstellt.

Die Frage von Fördermaßnahmen zugunsten benachteiligter Gruppen im Zusammenhang mit gleichberechtigter Vertretung der Geschlechter in Unternehmensvorständen wird in Schweden derzeit diskutiert. Die schwedische Regierung (Sozialdemokraten in Koalition mit der grünen Partei) schlägt ein Gesetz zur Angabe des Gehalts vor, wenn im Jahr 2016 weniger als 40% Frauen in den Unternehmensvorständen vertreten sind. Der aktuelle Stand: drei von vier Vorstandsmitgliedern sind Männer.

Der Elternurlaub in Schweden ist sehr großzügig gestaltet inklusive dezidierter Vatertage, und es gibt leicht zugängliche Tagesstätten für Kinder. Diese strukturellen Maßnahmen fördern die Möglichkeiten sowohl für Frauen als auch Männer in der Karrieregestaltung. Dennoch geschieht noch wenig im Hinblick auf geschlechtsunabhängige Entscheidungen beim Einstieg ins Berufsleben: in Bildung und Ausbildung. Die Auswahl, die junge Menschen bei ihren Studiengängen treffen, ist von alten Geschlechterrollen geprägt, was dazu führt, dass Arbeitgeber bei der Einstellung nur begrenzt die Möglichkeit haben, gleichmäßig in Bezug auf das Geschlecht vorzugehen und gleiche Karrieremöglichkeiten zu schaffen.

3.2 DIE SCHWEDISCHEN UNTERNEHMEN – VIER UNTERSCHIEDLICHE INDUSTRIEZWEIGE

Die vier schwedischen Unternehmen in Motala, die sich am SWOPS-Projekt beteiligen, sind aus den Bereichen Industrie, Pflege, Wohnungswesen und strategische Entwicklungsberatung.
Die Unternehmen erfüllen allesamt die schwedischen Anforderungen an die Chancengleichheit in Unternehmen: sie überprüfen die Gehälter, haben Maßnahmenpläne zum Einschreiten bei Lohnungerechtigkeiten und einene Vereinbarung für Chancengleichheit, die regelmäßig überprüft wird.

Holms Industri AB

ist ein produzierendes Familienunternehmen in der dritten Generation. Es wurde 1927 gegründet und anfangs Schwedens größter Hersteller von Hufeisen. Im Laufe der Zeit dominierten die modernen Front-Befestigungen für Traktoren und Radlader das Geschäft. Heute ist Holms auf Front-Befestigungen für Kehrarbeiten und zum Schneeräumen spezialisiert. Holms hat 60 Mitarbeiter, darunter 14% Frauen und 86% Männer und einen Jahresumsatz von 10 Millionen €.

- **Ansprechpartner:** Viggo Ericson, Geschäftsführer
- **Website:** www.holms.com

Aleris Specialistvård Motala AB

Aleris hat 138 Mitarbeiter, 89% Frauen, 11% Männer und einen Jahresumsatz von 17 Millionen €. Das Unternehmen verfügt über eine Station für ambulante OPs, eine OP-Aufnahme, eine OP-Einheit, eine orthopädische Aufnahme und eine Pflegestation.

- **Ansprechpartnerin:** Eva Lindquist, HR-Manager.
- **Website:** www.aleris.se/Har-finns-vi/Motala/Aleris-Specialistvard-Motala

Industrikompetens in Östergötland AB

Industrikompetens startete das Geschäft im Jahr 2002 und bietet kurz- und langfristige Maßnahmen an. Die Kunden stammen hauptsächlich aus der Industrie- und IT-Branche, aber auch aus dem öffentlichen Sektor. Zu den Leistungen zählen Personalbeschaffung, Personalbesetzung und Verwertung, sowie kundenspezifische und standardisierte Untersuchungen. Industrikompetens befasst sich im Auftrag der Aktionäre umfassend mit Schulungen und Bildungsfragen und fungiert über verschiedenen Netzwerke, wie Tillväxt Motala, als der zentrale Schnittpunkt für Kunden und Investoren.

- 246 Mitarbeiter
- Jahresumsatz 16 Millionen €
- **Ansprechpartnerin:** Mia Hasselgren, Competence and research manager
- **Website:** www.industrikompetens.se

(Wohnbaustiftung Platen) gehört der Stadt Motala. Das Unternehmen verwaltet Wohnungen (5754) und öffentliche Einrichtungen (176) und ist relativ für die Stadt Motala sehr groß. Platen hat eine vorrangige Stellung auf dem lokalen Markt für Mietwohnungen; über 20% der Bevölkerung von Motala leben in ihren Wohnungen.

- 89 Mitarbeiter.
- Jahresumsatz 35 Millionen €.
- **Ansprechpartner:** Sören Wik, HR-Manager
- **Website:** www.platen.se

3.3 DAS SCHWEDISCHE BERATUNGSMODELL: NEUE VERFAHREN GEMEINSAM ENTWICKELN

3.3.1 DIE THEORETISCHE GRUNDLAGE

Die Beratung der schwedischen Unternehmen im SWOPS-Projekt basiert auf einem Modell, das in einem nationalen Programm für strategische Unternehmensentwicklung für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) entwickelt worden war, dem krAft-Programm. Dieses Programm wird finanziert von der staatlichen Organisation Knowledge Foundation, ein Sponsor für Forschungen an Universitäten, und hat die Aufgabe, Schwedens Wettbewerbsfähigkeit zu fördern und nachhaltige Wertschöpfung zu schaffen.

Sinn und Zweck des Programms war es über das „bottom-up“- Prinzip zu Ergebnissen zu gelangen, wie bei der akademischen Tradition der „Aktions-Forschung“. Anstatt Lehrveranstaltungen anzubieten fungierte die Universität als Gesprächspartner, um so die Bedürfnisse der einzelnen Unternehmen mit akademischem Wissen und deren gemeinsame Bemühungen um eine strategische Weiterentwicklung zu unterstützen.

Theoretisches Modell:
Die Grafik zeigt, wie die Akteure mit unterschiedlichen theoretischen und praktischen Fragen in einen Dialog treten und dass die gemeinsame Arbeit zu neuen Erkenntnissen und praktischen Interventionen führt[10]. Die Prozesse zur Schaffung von Wissen und für Interventionsergebnisse bilden einen Kreislauf.

Praktische Anwendung:
Diese Grafik zeigt die von uns vorgenommenen Anpassungen des theoretischen Modells für die Ziele und Zwecke von SWOPS. Wir haben das Netzwerkmodell verwendet, um kreative und zugleich nützliche Herangehensweisen zur Verbesserung gleicher Karrieremöglichkeiten für Frauen und Männer zu erreichen.

[10] Die Illustration wurde "Women's stories of leadership" entnommen. Company development through narratives, Hansson et al, ein Dokument, das auf der HSS 2003 vorgestellt wurde (Konferenz zur Zusammenarbeit von Universität und Gesellschaft) und ist auch zu finden bei Hansson (2003), Praktiskt taget. Aktionsforskning som teori och praktik, Doktorarbeit an der Universität Göteborg **http://www.zfbt.de/frauen_in_fuehrung/innovativ.htm**

Bei SWOPS haben wir den Ansatz des krAft-Modells angewandt, weil:

- die Unternehmen selbst gut einschätzen können, welche Aspekte wichtig sind
- wir darauf vertrauen, dass in den Gesprächen innerhalb des Netzwerks neues Wissen entsteht
- wissen, dass praktische Interventionen, die auf diese Weise entwickelt werden, erfolgreich sind, weil sie auf den Erfahrungen der Unternehmen beruhen

3.3.2 EINSCHÄTZUNG

Im ersten Schritt im SWOPS-Modell wird ein Einschätzungsgespräch geführt, in dem sich der Berater bzw. die Beraterin für circa eine Stunde mit den Schlüsselpersonen der Unternehmen, Geschäftsführer*innen oder HR-Manager*innen, trifft.

Mit den Einschätzungsgesprächen wurden verschiedene Ziele verfolgt:

- Feststellung von Tatsachen und Vorgehensweisen der Geschäftsleitung, die in den Unternehmen bereits bestehen
- Besprechung, wie nach Ansicht des Unternehmens gleiche Karrierewege für Männer und Frauen erreicht werden können
- Gelegenheit anbieten, an Treffen in einem Unternehmensnetzwerk teilzunehmen um über die SWOPS-Angelegenheiten zu sprechen
- dem einzelnen KMU Unterstützung in Form einer Beratung zur Chancengleichheit aus dem SWOPS-Projekt anbieten

3.3.3 DIE PROBLEME AUS SICHT DER UNTERNEHMEN:

Sowohl die Industrie als auch insbesondere der Pflegesektor haben große Probleme, Menschen für eine Ausbildung zu gewinnen. Die Frage, wie sie ein ausgeglichenes Verhältnis von Männern und Frauen in ihren Unternehmen erreichen können, beschäftigt sie und sie sehen die Personalbeschaffung als ihr größtes Hindernis für eine bessere Verteilung an. Mit wenig Frauen auf den unteren Unternehmensebenen ist es schwierig in den Führungsebenen ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen beiden Geschlechtern zu realisieren. Sie weisen insbesondere darauf hin, dass die Schulen mehr Verantwortung für eine veränderte Einstellung, sowohl in der Vorbildung und Ausbildung, wie auch in der Berufs- und Studienberatung übernehmen könnten.

Das Hindernis, das diese örtlichen Unternehmen beschreiben und mit dem sie sich konfrontiert sehen, ist auch auf nationaler Ebene eine entscheidende Frage für Schweden. Es wird diskutiert, wie man in Bezug auf die Geschlechter einen ausgewogeneren Arbeitsmarkt schaffen kann, der heute noch stark geschlechterspezifisch aufgeteilt ist. Die schwedische Regierung hat hervorgehoben, dass das Fehlen gut ausgebildeter Arbeitnehmer zum Hindernis für das nationale Wachstum werden kann.

Natürlich kann darüber diskutiert werden, dass die Unternehmen das Karriereproblem außerhalb der Unternehmen sehen möchten. Aber als Startpunkt für gemeinsame Bemühungen ist es wichtig, die Analysen der Unternehmen ernst zu nehmen und entsprechend zu handeln.

3.3.4 ENTWICKLUNG IN EINEM DIALOGNETZWERK

Die nächsten Schritte im Rahmen des Projekts bestanden darin, Netzwerk-Treffen für die vier Unternehmen zu arrangieren. Alle vier Treffen fanden bei Tillväxt Motala, jeweils von 7:30 – 9:00 Uhr statt, da diese Uhrzeit von den Unternehmen bevorzugt wurde.

Beim ersten Treffen stellte die SWOPS-Beraterin die SWOPS-Thematik und die Auswertung der Einschätzungsgespräche vor. Es wurde schnell deutlich, dass die Personalbeschaffung das zentrale Problem bei allen vier Unternehmen darstellt.

Die anschließenden Gespräche der Unternehmen im SWOPS-Netzwerk begannen mit dem Austausch von Erfahrungen. Es gab eine Bestandsaufnahme der verschiedenen Aktivitäten, welche die Unternehmen unternommen hatten, um das Problem der Personalbeschaffung anzugehen. Alle Unternehmen hatten verschiedene Ansätze zur Unterstützung eines ausgeglicheneren Verhältnisses der Geschlechter ausprobiert und sich um Einfluss bei den Schulen zu einer Änderung in der Einstellung gegenüber den unterschiedlichen Aspekten der heutigen Arbeitswelt bemüht.

Das Endergebnis der Netzwerk-Treffen war, dass die Unternehmen sich vor Ort in Motala darum bemühen wollten, dass junge Menschen und andere Stellenbewerber die Stereotype durchbrechen und sich eine Beschäftigung vornehmen sollten, die nicht von geschlechtsspezifischen Ansichten geprägt ist.

Lasst uns die Stereotypen in einer Masse an realistischen Informationen begraben. Was spielt sich hinter der Unternehmensfassade ab? Dort passieren wirklich ganz interessante Dinge. Es macht Spaß, in der Industrie, in der Pflege und im Handel zu arbeiten.

3.3.5 ERGEBNIS– EIN MODELL ZUR ÄNDERUNG DER EINSTELLUNGEN UND BESSERE PERSONALBESCHAFFUNG

Nach der Entwicklung von Ideen im Netzwerk bestand der nächste Schritt in der Kontaktaufnahme zu Schulen. Es wurde ein Modell entwickelt und zum Zwecke der Verbreitung schriftlich ausgearbeitet. Es wird dabei ein neues Modell beschrieben, bei dem die Schüler die örtlichen Unternehmen besuchen.

Normalerweise finden diese Besuche im Rahmen individueller Praktika und geführter Gruppenbesuche statt. Das Modell, das die Unternehmen umsetzen möchten, sieht eine direkte Einbindung in den Schulalltag vor, indem zusammen mit den üblichen Aufgaben in der Schule praktische Themen angesprochen werden. So fließen zum Beispiel im Fach Mathematik Zahlen aus der Produktion mit ein. In Geografie werden Exportkunden der örtlichen Unternehmen behandelt, um ein weiteres Beispiel zu nennen.

Mit diesem Ansatz könnten sich die Unternehmen öffnen und die Schüler erhielten Zugang sowie eine neue Sicht darauf, was sich „hinter den Kulissen“ abspielt. Außerdem sollte damit ein Durchbrechen der Stereotypen, u.a. des „Berufe für Männer, Berufe für Frauen“, ermöglicht werden. Das Modell wurde in einem Unternehmensnetz von Tillväxt Motala umgesetzt, das „Karrierenetzwerk“, ein Netzwerk, das sich mit Personalfragen beschäftigt. Das Modell wurde auch bei Kooperations-Gremien aus Vertretern von Schulen und Arbeitswelt vorgestellt.

Ergebnis: ein Modell für die Arbeit in Schulen, durchgeführt in einem realen Umfeld.

3.3.4 EINBEZIEHUNG DER GESCHLECHTER: SCHWEDISCHE BEST PRACTICES, METHODEN UND TOOLBOX

Der schwedische Partner Tillväxt Motala möchte die auf nationaler Ebene wichtigste und informativste Webseite für die Geschlechtergleichstellung fördern. Die Seite enthält Anregungen und Erkenntnisse, die aus verschiedenen Entwicklungsmaßnahmen zusammengestellt wurden, oft auch mit Förderung durch EU- und nationale schwedische Programme zur Gleichstellung der Geschlechter. Die Methoden und Hilfsmittel auf der Webseite werden von schwedischen Berater*innen zur Erreichung von Chancengleichheit verwendet, von denen einige sehr bekannt sind und von schwedischen Unternehmen wie auch von Organisationen in öffentlichen Einrichtungen eingesetzt werden.

Die Webseite **www.includegender.org** bietet eine breite Palette an Best Practices und Methoden, sowie eine Toolbox, Ansprechpartner*innen und weiterführende Literatur. Viele der Inhalte sind auch für das Anliegen des SWOPS-Projekts interessant, wie die Förderung von Karrieremöglichkeiten für Frauen. Wir nennen hier einige Highlights und hoffen, dass die schwedischen Erfahrungen eine Inspiration für andere in diesem wichtigen Bereich darstellen.

Geschlechtergleichstellung in der Praxis. Auf der Internetseite stehen verschiedene Best Practice-Beispiele zur Geschlechtergleichstellung aus vielen unterschiedlichen Bereichen der Gesellschaft und dem Arbeitsleben zur Verfügung. Für das Anliegen von SWOPS könnte *Growth, entrepreneurship and innovation* sehr interessant sein; sehen Sie sich zum Beispiel auch **Indexator** und **Fiber Optic Valley** an, sowie *Management and Organisation and working life* – mit Beispielen aus den schwedischen Gemeinden Gävle and Landskrona.)

Das Webseiten-Menu enthält Best Practices, Toolbox und Anreize

Toolbox. Dies ist der praktische Teil der Webseite. Der Inhalt ist gegliedert nach *Plan and prepare, Map and analyse, follow up and evaluate*. Die Werkzeuge sind alphabetisch aufgeführt und es gibt Lernprogramme mit Übungen, die Berater des Chancengleichheits-Programms einsetzen können. Besonders die Methoden *4R* (Representation, Resources, Realia and Realisation) sowie **Gender Mainstreaming of Regulatory Documents** könnten von besonderem Interesse sein.

Filme. Werfen Sie einen Blick in die Kurzfilme *Gender equality in the boardroom* (break the glass ceiling) und *Gender pay gap*. *A gender perspective to snow removal* ist ein Beispiel für Geschlechtergleichstellung in der Praxis, das sehr gut ankommt.

www.includegender.org ist ein Angebot von fünf nationalen Organisationen und gibt deren Erfahrungen mit Maßnahmen zur Chancengleichheit wieder.

.

- **Swedish Secretariat for Gender Research**, *Nationella Sekretariatet för genusforskning.* Ziel ist es, den Einfluss von Forschung und Erkenntnissen zu Geschlechterfragen und Geschlechtergleichheit auf die Wissenschaft und die Gesellschaft zu stärken.

  http://www.genus.se/english

- **The Swedish ESF Council,** Svenska ESF-rådet. www.esf.se

- **VINNOVA, Schwedens Innovationsagentur.** VINNOVA entwickelt Schwedens Innovationsleistung für nachhaltiges Wachstum und das Wohl der Gesellschaft.

  www.vinnova.se/en

- **Swedish County Boards**, *Länsstyrelserna*. Staatliche Behörde, die Chancengleichheit auf nationaler Ebene in 21 Bezirken koordiniert und fördert.

  www.lansstyrelsen.se

- **Swedish Association of Local Authorities and Regions**, SALAR, Sveriges Kommuner och Landsting, SKL. SALAR ist eine Mitgliedsorganisation für Kommunen, Kreisverwaltungen und Regionen. Ihre Aufgabe ist es, den Kommunen, Bezirksverwaltungen und Regionen bessere Bedingungen für örtliche und überregionale Selbstverwaltung zur Verfügung zu stellen.

NATIONELLA SEKRETARIATET FÖR GENUSFORSKNING

Länsstyrelserna

Sveriges Kommuner och Landsting

Svenska ESF-rådet

VINNOVA

www.jamstall.nu (Schwedisch) **www.includegender.org** (Englisch)
Die englische Webseite enthält auch Material zum Herunterladen:**Gender Mainstreaming Manual (pdf).**
Offizieller Bericht der schwedischen Regierung, SOU 2007:15

4 Gendergerechte Personalauswahlverfahren – BAN Sozialökonomische BetriebsgmbH

Das Unternehmen BAN besteht seit mehr als 30 Jahren und in der letzten Zeit ist das Unbehagen über das Ergebnis von Personalaufnahmen gestiegen: irgendwie hatten sie das Gefühl, dass Neuaufnahmen selten das optimale Ergebnis gebracht haben. Deshalb nutzte BAN das Angebot einer Beratung im Rahmen des SWOPS-Projektes, um das Personalauswahlverfahren genauer zu betrachten.

Im Rahmen der Vorbesprechung wurde vereinbart, dass zuerst die Erfahrungen aus vergangenen Verfahren reflektiert werden sollten. Hier wurde das Augenmerk nicht nur auf die Ergebnisse gelegt, sondern besonders beleuchtet, wie diese Entscheidungen zustande gekommen sind. Welche Werte und Vorannahmen geleitet haben.

Daraus entwickelten wir sodann die Werte und Haltungen, die den zukünftigen Personalauswahlprozess prägen sollten und formulierten die sich daraus ergebenden Handlungsschritte.

Einen wichtigen Beitrag leistete ein **Analyseworkshop**, an dem die Geschäftsführung, Personalverantwortliche und Mitarbeiter/-innen aus den zwei letzten Personalauswahlverfahren teilnahmen. Im Rahmen des Workshops ging es zunächst darum, den konkreten Ablauf von Personalauswahlverfahren im Unternehmen zu erfassen, Ergebnisse der Personalbeschaffung zusammenzutragen und gemeinsam die Kriterien nachzuvollziehen, nach denen bisher Personalentscheidungen erfolgt sind. Dabei kam die sogenannte **U-Procedure-Methode** zum Einsatz: Hierbei gilt es, alle Ergebnisse zunächst auf Basis der realen Handlungsebene zu beleuchten. Die hieraus abgeleiteten Werte werden im ersten Schritt ausformuliert und in einem weiteren Schritt neben jene Werte gestellt, die das zukünftige Handeln idealerweise prägen sollen. Relevante Fragen, die bei der Untersuchung der Handlungsebene eine Rolle spielen sind: Welche Schritte haben wir gesetzt? Welches Ergebnis ist dabei herausgekommen? Wenn man darüber einen Film drehen würde, aus welchen Szenen würde dieser bestehen? Wie war die Gruppe der Bewerber/-innen zusammengesetzt? Gab es Gemeinsamkeiten, wie groß war die Streuung? Bei der Ableitung der Werte spielten folgende Fragen mit hinein: Welche Überzeugungen haben uns dabei geleitet? Welche Werte werden dadurch ausgedrückt? Welche Werte sollten auch in Zukunft gelten? Welche Werte sollen uns künftig leiten? Wie wollen wir also unser neues Handeln danach ausrichten?

Die Analyse der zuletzt abgelaufenen Personalauswahlverfahren zeigte, dass die Stellenausschreibungen meist auf Basis bereits zuvor erfolgter Ausschreibungen für die gleiche Position verfasst worden waren, weshalb die Stellenprofile einander mehr oder minder glichen: neue Anforderungen, Qualifikationen und Skills fanden darin keine Berücksichtigung. Als weiteres Manko erwies sich die nur wenig konkrete Positionsbezeichnung. Diese ließ sich zumeist auf eine singuläre in der Arbeitsplatzbeschreibung genannte Tätigkeit zurückführen. Aus dem Gesamttableau herausgegriffen hatte sich die Bezeichnung im Unternehmensalltag bereits informell „eingebürgert“ und somit Einzug in den allgemeinen Sprachgebrauch unter den Beschäftigten gefunden. Zumeist war diese Bezeichnung nicht dazu angetan, den gesamten Umfang an Verantwortlichkeiten und die Vielzahl an Tätigkeitsbereichen adäquat abzubilden.

Positiv war, dass das Team immer in den Auswahlprozess eingebunden wurde. Es fehlte allerdings an klaren Auswahlkriterien für potenzielle Bewerberinnen und Bewerber. Personalentscheidungen standen somit maßgeblich unter dem alles entscheidenden Einfluss von Sympathie und Antipathie und waren insbesondere von der Frage geleitet, ob die Bewerberperson „ins Team passe“. Diese Herangehensweise hatte meist zur Folge, dass neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter letztlich große Überschneidungen in ihrer Persönlichkeit und fachlichen Expertise mitbrachten – im Endeffekt repräsentierten die erfolgten Personalentscheidungen somit eher die Wiederherstellung des Status Quo als eine strategische Weiterentwicklung. Es stellte sich heraus, dass Werte, wie die Überzeugung, eine Nachbesetzung müsse möglichst rasch erfolgen, um Phasen der Leerlaufs zu vermeiden, im Unternehmen ebenso gelebt wurden, wie das Muster der Wiederholung und der Glaubenssatz: „Gut ist, wenn wir alle möglichst gleich sind.“

Als Ergebnis des Workshops wurden gemeinsam die zukünftigen Werte und Herangehensweisen herausgearbeitet. So soll auch weiterhin das Team partizipatorisch an Auswahlprozessen beteiligt sein. Jedoch sollen frei werdende Stellen aktiv genutzt werden, um den Arbeitsbereich und einzelnen Aufgaben einer genaueren Betrachtung zu unterziehen. Erst auf Basis der so gewonnenen Erkenntnisse würde dann entschieden werden, welche Qualifikationen und Skills die neue Kraft im Idealfall mitbringen soll. Die Stellenbezeichnung wird in Zukunft der tatsächlichen Verantwortung und Tätigkeit entsprechen. Es wurde erkannt, dass eine Diversifizierung beim Personal zusätzliche Potenziale im Unternehmen erschließt. Für die Personalauswahl wurden die nachfolgenden Prämissen festgelegt.

Maßgaben für die Personalauswahl

- Genaue Analyse der Aufgaben
- Ansprechende Formulierung und Gestaltung der Stellenausschreibungen
- Neueinstellungen als Chance für die Erhöhung der Diversität im Unternehmen wahrnehmen
- Neuanstellungen als Chance wahrnehmen um neues Know-how ins Unternehmen zu bringen und damit auch neue Kundengruppen anzusprechen und neue Angebote formulieren zu können
- Objektivierung des Auswahlverfahrens, in dem den Kandidat/-innen, die in die engere Wahl kommen, Auswahlaufgaben schriftlich gestellt werden und die Antworten aynomym ausgewertet werden.
- Wenn Bewerberinnen und Bewerber gleiche Qualifikationen mitbringen, wird Wert darauf gelegt, eine Auswahl zu treffen, die das Gesamttableau an Persönlichkeiten erweitert und Diversität fördert.

Auch potenzielle Bewerberinnen und Bewerber können bereits anhand der Stellenausschreibungen einige Rückschlüsse auf die gelebte Praxis im Unternehmen ziehen: Sind die Stellenausschreibungen nicht nur geschlechtsneutral formuliert, sondern kommen auch explizit männliche und weibliche Formulierungen vor, um gezielt auch Frauen anzusprechen? Sind die im Stellenprofil genannten Anforderungen realistisch und detailliert formuliert und nicht nur sehr allgemein und in Superlativen?

Untersuchungen haben gezeigt, dass Frauen im Gegensatz zu ihren männlichen Kollegen dazu neigen, sich eher zu unterschätzen. Superlative können eine abschreckende Wirkung entfalten und dazu führen, dass sich eine mit ihren Qualifikationen für den Job im Grunde bestens geeignete Frau schließlich doch gegen eine Bewerbung bei dem Unternehmen entscheidet, in der Überzeugung, den Herausforderungen womöglich nicht gewachsen zu sein. Des Weiteren ist von Belang, ob das Verfahren auch anonymisierte Auswahlschritte bietet, um eine mögliche Voreingenommenheit des Auswahlteams – was meist auf einer unbewussten Ebene geschieht – abzufedern. Neben Persönlichkeit und Auftreten sollte insbesondere die fachliche Expertise und (auch unbezahlte) Berufserfahrung der Bewerberinnen beim Auswahlprozess eine Rolle spielen.

Fazit: Die Auswahl neuer Mitarbeiter/-innen beginnt schon weit vor den eigentlichen Auswahlverfahren. Hat das Unternehmen einmal den Entschluss gefasst, die Diversität unter seinen Beschäftigten zu erhöhen und darüber hinaus das Potenzial weiblicher Fach- und Führungskräfte für den Unternehmenserfolg nutzbar zu machen, ist es wichtig, alle relevanten Unternehmensbereiche einer genaueren Betrachtung zu unterziehen, insbesondere sind dies das Unternehmensleitbild, die Unternehmensorganisation sowie die Unternehmenskommunikation.

Bereits am Unternehmensleitbild, welches üblicherweise bereits auf der Internetseite des Unternehmens nachzulesen ist, wird deutlich, ob Frauen und Männer gleichermaßen angesprochen und als potenzielle Mitarbeiter/-innen willkommen geheißen werden. Werden Kundengruppen differenziert genannt, können potenzielle Bewerberinnen und Bewerber davon ausgehen, dass das Unternehmen auch in weiteren Fragen die Bereitschaft zu einer differenzierten Haltung mitbringt. Die Erfahrung zeigt, dass Unternehmen, die intern auf Diversität setzen auch nach außen bessere Andockmöglichkeiten bieten. Darüber hinaus sind sie krisenresistenter, da ein größeres Potenzial an Problemlösungsstrategien im Unternehmen vorhanden ist.

Für die Unternehmensorganisation ergeben sich folgende Fragestellungen: Gibt es Unterstützungssysteme, wie beispielsweise ein Mentoring-Programm, um den Einstieg und das Fortkommen von Frauen gezielt voranzubringen? Inwiefern ermöglichen Führungskräfte ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Vereinbarkeit von Familien- und Pflegearbeit mit den beruflichen Anforderungen in Form flexibler Arbeitszeitmodelle, Teilzeitmodelle etc.? Investiert das Unternehmen in Weiterbildungsangebote und werden diese von Frauen und Männern gleichermaßen genutzt? Bietet das Unternehmen seinen Mitarbeitenden die Option, Führungspositionen auch in Jobsharingmodellen oder Teilzeitmodellen auszuüben?

In der Unternehmenskommunikation muss der angestrebte Kulturwandel zum Ausdruck kommen. Als Orientierung gelten folgende Leitfragen: Wie spricht ein Unternehmen in seinen Publikationen von seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern? Werden Frauen explizit genannt oder versteckt sich die weibliche Nennung in der männlichen, wie dies oftmals – unter dem Vorwand der besseren Lesbarkeit – der Fall ist. Auch das Bildmaterial spricht Bände: Wie und ob das Unternehmen bereit ist, auch seine weiblichen Beschäftigten sichtbar zu machen, zeigt sich meist auch am verwendeten Bildmaterial. In welchen Rollen sind diese auf den Fotos zu sehen? Nur als Kundinnen, Reinigungspersonal oder Sekretärinnen?

Für Neueinstellungen ergeben sich für die Stellenausschreibungen und das Personalauswahlverfahren folgende Maßgaben:

Stellenausschreibungen:

- Sind sie nicht nur geschlechtsneutral formuliert sondern verwenden sie explizit männliche und weibliche Formulierungen, um gezielt auch Frauen anzusprechen?
- Werden Frauen explizit eingeladen, sich zu bewerben?
- Sind die Anforderungen und das Tätigkeitsprofil realistisch und detailliert formuliert? Aus Erfahrung weiß man, dass sich Frauen eher unterschätzen, Männer sich aber eher überschätzen.
- Werden Formulierungen verwendet, die Frauen besonders ansprechen? (weniger Substantive; z. B. statt „Teamorientierung“ – „zur Verstärkung unseres Teams“)
- Verzichtet die Beschreibung der Anforderungen an Kandidat/-innen weitgehend auf Superlative?
    - Frauen bewerben sich in der Regel nur dann, wenn sie alle Anforderungen erfüllen; Männer bewerben sich auch dann, wenn sie nur 70% oder 80% der Profile abdecken

Personalauswahlverfahren:

- Wird der Einsatz der Auswahlinstrumente (Beurteilung der Bewerbungsunterlagen, Assessment-Centers, Bewerbungsgespräch) genau reflektiert?
- Werden genderspezifische Unterschiede von Frauen und Männern wahrgenommen und wird das Auswahlverfahrens so gestaltet, dass Frauen und Männer gleiche Chancen und Möglichkeiten im Verfahren haben?
- Hat das Verfahren auch anonymisierte Auswahlschritte, um unbewusste Voreingenommen heiten des Auswahlteams abzufedern?
- Werden im Auswahlverfahren gezielt das Können und die Erfahrung erhoben, oder lässt man sich von selbstbewusstem Auftreten der Bewerber/-innen blenden?
- Schließlich kann es bei gleicher Qualifikation eine bewusste Entscheidung für die Anstellung von Bewerberinnen geben, um den Frauenanteil im Unternehmen gezielt zu erhöhen.

5 „Ich arbeite schon so viele Jahre in dieser Firma, aber jetzt macht es erst richtig Spaß“

Mit diesem Satz hat Kerstin Christ, ihre gesamte Entwicklung in den letzten 12 Monaten auf den Punkt gebracht.

Was war die Ausgangssituation?

Unter der Leitung des Inhabers und Geschäftsführers, Herrn Carsten Christ, ist die Firma innerhalb von nur 8 Jahren von ca. 6 auf 55 Mitarbeiter gewachsen und dabei auf einen 2. Standort erweitert worden. Das Wachstum erfolgte „organisch“, getrieben durch die erfolgreiche vertriebliche Aktivität und das erfreulich steigende Auftragsvolumen. Die Leitung und die Kernmannschaft waren Getriebene, sie konnten sich die Zeit, tragfähige Strukturen zu schaffen, Arbeits- und Kommunikationsprozesse zu überprüfen oder Steuerungsinstrumente wie Mitarbeitergespräche einzuführen, kaum nehmen. Es ging lange Zeit gut, weil die Kernmannschaft loyal und gut aufeinander eingespielt war.

Der unternehmenseigenen Ausbildung von Fachkräften kam und kommt in Zeiten des Wachstums eine wesentliche Rolle zu, da die meisten Tätigkeiten aus Spezialistenaufgaben bestehen, für die auf dem freien Arbeitsmarkt wenig Fachkräfte zur Verfügung stehen.

Welche Schwachstellen wurden ermittelt?

- Drei von fünf Führungskräfte der 2. Führungsebene sind deutlich über 50 Jahre.
- Verantwortlichkeiten und Kompetenzen waren nicht klar geregelt, die Führungsstruktur war für die Mitarbeiter unklar.
- Mitarbeiterführung wurde von den Führungskräften nicht ausreichend gelebt, Führungsspannen waren zu groß.
- Eine strukturierte und gezielte Suche nach Talenten in den eigenen Reihen für weiterführende Fachaufgaben sowie Förderung von Nachwuchsführungskräften fehlte.
- Die interne Nachwuchsentwicklung (= Berufsausbildung) als Hauptquelle des personellen Wachstums hatte in der Organisationsstruktur sowie in den gelebten Führungsprozessen nicht den Stellenwert und die Managementattention, die sie von ihrer strategischen Bedeutung her benötigt. Die Ausbildung im gewerblichen und kaufmännischen Bereich lief wenig strukturiert ab.

- Der Personalmarkt im Umfeld Rüdersdorf für Fach- und Führungskräfte war/ist leer gefegt. Das gilt gleichermaßen für Experten, Berufseinsteiger wie auch für Schulabgänger als potenzielle Auszubildende; es gab und gibt keine weiblichen Ausbildungsbewerberinnen. Die Fa. Mayer befindet sich im Konkurrenzkampf mit den Berliner Wasserbetrieben, die den Mitarbeiter/-innen komfortable Arbeitsbedingungen am Standort Berlin bieten.

- Trotz Überarbeitung der Marketinginstrumente (Homepage etc.) wurde das gesamte Potenzial und die Vielfalt des Unternehmens im Sinne der hochtechnologischen Serviceleistungen noch nicht hinreichend deutlich (Arbeitgeberattraktivität).

Welche Handlungsfelder wurden im Rahmen des Projektes SWOPS bearbeitet? (in Auswahl)

- Erarbeitung und Implementierung eines neuen Organigramms, Einrichtung der Ausbildungs leitung als strategische Führungsfunktion der 1. Ebene, Einzug einer 3. Führungsebene

- Ernennung von Frau Kerstin Christ als erste weibliche Führungskraft in der ersten Führungsebene und Ernennung von Herrn Markus Christ als Betriebsleiter in Schwarzenbek. Die Ernennung der Frau des Geschäftsführers und seines Bruders, begründete zugleich die Firma Mayer als Familienbetrieb.

- Fokussierung auf die Bearbeitung der folgenden Handlungsfelder:

  - Entwicklungscoaching von Kerstin Christ als Leiterin der Berufsausbildung sowie des Marketings Neugestaltung der Ausbildungsprozesse mit neuen Verantwortlichen. Ziel war, die Qualität der Ausbildung zu erhöhen, die Ausbildungsquote sowie auch die Übernahmequote zu erhöhen (Ausgleich Fachkräftemangel)

  - On-the-job-Entwicklung der kaufmännischen Sachbearbeiterin: Übertragung von Know-how und Verantwortung für die administrativen und organisatorischen Aufgaben im Rahmen der Personalrekrutierung und Auszubildendenauswahl

  - Attraktivierung des Berufsbildes durch Herausstellung der eingesetzten Technologie und entsprechende Außendarstellung zwecks Anwerbung weiblicher Ausbildungsbewerber, um Bewerbermarkt gesamthaft - Jungen und Mädchen auszuschöpfen

Erkenntnisse und Ableitungen aus der Beratungsarbeit bei der Firma Mayer im Rahmen des Projektes SWOPS

I. Die Entwicklung zu einem Familienunternehmen, in dem die einzelnen Familienmitglieder zukünftig Verantwortung für bestimmte Funktionen im Unternehmen übernehmen, birgt Rollenkonflikte auf unterschiedlichen Ebenen. Das gesellschaftliche sowie auch das geschäftliche Umfeld sieht zunächst den bisherigen alleinigen Geschäftsführer als zentralen Ansprechpartner.

Die Familienangehörigen müssen sich ihre neu einzunehmende Rolle im Unternehmen erst erarbeiten, sowohl in der Wahrnehmung nach außen hin zu Kunden/Lieferanten als auch nach innen hin zu den Mitarbeiter/innen und innerhalb der Führungsmannschaft. Es gilt, das Selbstverständnis als Führungskraft zu entwickeln und die Rolle und das Image aktiv zu wechseln. Ebenso gilt es, innerhalb der Familie das „Miteinander-Arbeiten“ auf eine professionelle Ebene zu heben und Instrumente wie Regelkommunikation, Führungsinstrumente, Klärung der Aufgaben und Erwartungen, Feedback etc. im Rahmen der Arbeitszeit anzuwenden. Es gilt zu lernen, zwischen privatem und beruflichem Kontext zu unterscheiden und klare Trennungen einzuführen.

Empfehlung hierzu:

- Klare Positionierung der Familienmitglieder, in diesem Fall der Ehefrau, als Unternehmerin und Geschäftsführerin
- Klärung der Aufgaben und Erwartungshaltung des Geschäftsführers an seine Ehefrau als eine Führungskraft in seinem Unternehmen
- Einführung von Regelkommunikation und Instrumenten zur professionellen Geschäftssteuerung zwischen den Eheleuten im beruflichen Kontext
- Schaffen von Ritualen zum „Abschalten“ vom betrieblichen Geschehen im häuslichen Bereich

II. Für den Aufbau von Führungskompetenz bei Potenzialträgerinnen in KMU hat sich als effizient erwiesen, der jeweiligen Person direkt eine Führungsfunktion zu übertragen und sie dann sehr eng zu begleiten und zu coachen. Hier kann, ja muss frau direkt handeln, kann die besprochenen Themen direkt anwenden, ausprobieren, reflektieren und lernen. Der Weg, den insb. viele Großunternehmen gehen - Frauen in vielschichtigen Mentoring- und Leadership-Programmen zu qualifizieren, in einem Pool von Nachwuchskräften zu führen, um sie dann ggf. irgendwann in eine Führungsfunktion zu bringen -, kann nur wirken bei Frauen, deren Führungsanspruch und Selbstbewusstsein stark genug ist, diesen Weg ohnehin „durchzuziehen“. Die meisten Frauen scheinen jedoch zunächst viel Bestätigung, Ermunterung und direkte Begleitung zu benötigen, um überhaupt erst ihr Selbstbewusstsein zur Führungskraft und ihren Anspruch zu entwickeln. „Der wichtigste Aspekt auf meinem Entwicklungsweg war, dass mein Mann mir die Führungsaufgabe zugetraut hat. Ich selbst hatte zuerst meine Zweifel“, so Kerstin Christ im Rückblick.

Hinzu kommt, dass in kleineren Strukturen zumeist Möglichkeiten der individuellen Nachwuchsentwicklung fehlen, so dass Frauen die positiven Impulse aus Mentoring und Leadership-Programmen nur schwer umsetzen können, erst recht in einem traditionell geprägten Umfeld, das nur wenig Bewusstsein für die eigenen Rollenbilder oder -klischees hat. Sehr wohl gibt es aber in KMUs größere Chancen, in direkte Verantwortung zu treten, Entscheidungen zu treffen, mit den eigenen Zweifeln direkt an konkreten Themen zu arbeiten und quasi „an der Aufgabe zu wachsen“.

Empfehlung hierzu:

Potenzialträgerinnen sollten direkt eine Führungsfunktion im Unternehmen übernehmen und dann beim Hineinwachsen in die Rolle sehr eng individuell begleitet werden. Sollte es keine passende Vakanz in der Führungsebene geben, wäre darüber nachzudenken, in welcher Weise die Organisationsstruktur sinnhaft angepasst werden kann, um eine solche Stelle zu schaffen oder aber speziell eine „Entwicklungsstelle“ für Führungsnachwuchskräfte einzurichten, in der Führungsverantwortung und Kompetenzen überschaubar sind.

III. Es ist nicht automatisch davon auszugehen, dass vorhandene weibliche Führungskräfte das Nachwachsen weiblicher Führungskräfte unterstützen. Oftmals zeigt sich eher das Gegenteil, also ein Gegenarbeiten. Die Ursachen hierfür mögen in Konkurrenz, Sorge um den eigenen „besonderen“ Platz in der Rangordnung etc. sein. Ein weiterer Aspekt ist sicherlich, dass erfolgreiche weibliche Führungskräfte sich in ihrem Verhalten oftmals jahrzehntelang dem eher männlichen Geschäfts- und Führungsgebaren angepasst haben (sonst wären sie auch nicht erfolgreich geworden). Dementsprechend haben sie Bewertungsmuster übernommen, die eher den männlich orientierten Habitus bevorzugen. Hierin liegt eine gewisse Gefahr zur Abwertung der eher weiblichen Verhaltenspräferenzen (wie z. B. eher zurückhaltende Eigenpräsentation, Entscheidungen absichern, Diskussion und Beteiligung schaffen, Teamarbeit fördern).

Empfehlung hierzu:

Wenn wir darüber nachdenken, welche Institutionen/Personen/Netzwerke für die Entwicklung von Frauen unterstützend und fördernd genutzt werden können, sollten wir weniger als in der Vergangenheit „gender-segregiert“ vorgehen und in reinen Frauennetzwerken agieren. Die gesellschaftlichen und letztlich auch die unternehmerischen Strukturen und Kulturen lassen sich letztendlich nur von beiden Geschlechtern gemeinsam verändern. Dies ist weniger eine Entwicklungsaufgabe, die sich zwischen den Geschlechtern „auskämpfen“ lässt sondern für die sich die junge Generation mit ihren bereits deutlich veränderten Wertvorstellungen gegenüber der alten Generation durchsetzen muss. Unterstützende Kräfte für die Entwicklung von Frauen in Führungspositionen sind die Personen im Unternehmen, die entsprechende Werte teilen, unabhängig von ihrem Geschlecht.

Was bisher erreicht wurde:

- Frau Christ ist als Leiterin Berufsausbildung sowie des Marketings im Unternehmen sowie auch nach außen hin voll etabliert und in ihrer Führungsrolle präsent.
- Als Unterstruktur der Ausbildungsleitung führt Frau Christ 2 Personen fachlich.
- Die Zahl qualifizierter Auszubildender konnte zum 01.09.2015 bereits deutlich erhöht werden.

Es wurden Fachausbilder aus den gewerblichen Mitarbeitern benannt, die gern mit jungen Menschen arbeiten und sich für die Nachwuchssicherung im Unternehmen einsetzen möchten. Ein Schulungsplan ist erstellt.

Es gibt einen strukturierten Ausbildungsplan für jeden Auszubildenden, aus dem die jeweiligen schulischen, überschulischen und betrieblichen Ausbildungsabschnitte und zu lernenden Inhalte hervorgehen. Dieser Plan bietet eine Übersicht auch für den Disponenten, der die Auszubildenden bzgl. ihrer Arbeitseinsätze koordiniert.

Es wurde ein innerbetriebliches Beurteilungssystem eingeführt, das die Kommunikation zwischen den Fachausbildern, der Ausbildungsleitung und den Auszubildenden regelt und regelmäßige Beurteilungsgespräche mit den Auszubildenden bezüglich Leistung und Verhalten sicherstellt.

Die Unternehmensdarstellung auf den Messeauftritten - Fachmessen sowie Berufsausbildungsmessen - ist modernisiert. Hier wie auch im Internetauftritt betont Firma Mayer ein grünes Image und Verantwortung für die Umwelt. Dies spricht junge Menschen bevorzugt an. Zielstellung ist, das „Schmuddel“-Image des Kanalreinigers positiv zu entwickeln und die eingesetzte komplexe Technologie und die entsprechenden Berufschancen noch stärker herauszustellen. Dies ist ein wesentlicher Punkt, um auch verstärkt Mädchen für eine Ausbildung bei Firma Mayer zu interessieren.

Darüber hinaus wurde seit 2016 Frau Christ‘s Verantwortung als Inhaberin und Geschäftsführerin des Unternehmens WWA, Woltersdorfer Wasser und Abwasserservice, wesentlich erweitert. Die WWA übernimmt Instandsetzungs- und Sanierungsarbeiten für die Firma Mayer und baut damit einen neuen Geschäftsbereich auf. Im Rahmen dieser Neuentwicklung sind drei Mitarbeiter der Firma Mayer zur WWA gewechselt, die Frau Christ fachlich und disziplinarisch führt.

Mit der weiteren Übertragung von Führungsverantwortung an Frau Christ wurden zudem wesentliche Unternehmensaufgaben wie Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit an eine weibliche Sachbearbeiterin übertragen, die hiermit wiederum ihr Potenzial entfalten kann.

6 SWOPS-Beratung - innovativ in Inhalt und Form

6 SWOPS-Beratung - innovativ in Inhalt und Form

KNAUER ist ein inhabergeführtes mittelständisches Unternehmen, das seit 1962 Laborinstrumente entwickelt und vertreibt. Mit ca. 120 Mitarbeitern ist es einer der etablierten Hersteller von Hochleistungsflüssigkeitschromatographie-Anlagen (HPLC) sowie von Anlagen für eine spezielle chemische Trenntechnik (SMB) und Osmometern. Die Produktpalette reicht von der extrem kompakten HPLC, über UHPLC-Systeme für hochauflösende Analytik bis zu präparativen HPLC-Systemen und Prozess-LC-Anlagen für die Reinigung von Wirkstoffen im Kilogramm-Maßstab.

Der Grundstein des Erfolgs sind zahlreiche Weltneuheiten, mit denen mehr als 20 Innovationspreise gewonnen wurden, darunter bereits zum dritten Mal als eines der 100 innovativsten Unternehmen im Mittelstand bei dem Wettbewerb TOP 100. Darüber hinaus gewann KNAUER den Berlin Brandenburg Innovationspreis 2013, mit dem besonders aussichtsreiche Produktinnovationen ausgezeichnet werden.

Seit Anbeginn verfolgt des Unternehmen eine organische Wachstumsstrategie, in deren Rahmen fachliche Kompetenzen ausgebaut und neue Märkte weltweit erschlossen werden. Qualitäts- und Umweltmanagement und soziale Verantwortung haben in dieser Strategie einen festen Platz.

Für das Projekt wurde durch die Geschäftsführerin eine Projektgruppe berufen, die die wesentlichen Projektaktivitäten koordinierte und realisierte. Von besonders positiver Bedeutung war die unmittelbare Mitwirkung der Geschäftsführerin Frau Knauer im Projekt. Der Projektgruppe gehörten auch die Personalreferentin, der Vertriebschef und der amtierende Qualitätsmanagementbeauftragte (QMB) an. Bei Bedarf wurden weitere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einbezogen, die zu einzelnen Sachverhalten besondere Kompetenzen einbrachten oder als Partner für die Umsetzung der Projektergebnisse gewonnen werden konnten.

Das SWOPS-Projekt ist insgesamt sehr erfolgreich und ergebnisorientiert verlaufen. Auf der Grundlage der Bedarfsanalyse wurden zügig praxisrelevante Zielstellungen erarbeitet. Die angestrebten Veränderungsprozesse sollten sich einerseits in ein gut funktionierendes Managementsystem einordnen, also ein ausgewogenes Verhältnis von Kontinuität und Erneuerung wahren, und andererseits eine Verankerung erfahren, die ihre Umsetzung sicherstellt. Gleichzeitig sind es Veränderungsprozesse, die alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betreffen und die deshalb transparent und verbindlich sein müssen. Die Prozesse im Personalmanagement werden häufig in ihrer Komplexität unterschätzt und nicht angemessen organisiert.

Das betrifft inhaltliche Grundverständnisse zum Personalmanagement, Prozessregelungen und die erforderliche Ressourcenbereitstellung. Für alle diese Herausforderungen spricht die Einbettung in ein Qualitätsmanagementsystem. Die DIN EN ISO 9001:2015 bietet eine gute Arbeitsplattform für Verbesserungen des prozessorientierten Personalmanagements.

Prämissen für die zu erarbeitenden Ergebnisse waren:

I Angemessener Stellenwert in den Strategiepapieren des Managementsystems: Leitbild, Mission, Vision, Grundsätze

II Verankerung der personenbezogenen Prozesse in der Prozesslandschaft um die Wechselbeziehungen zu anderen Prozessen sicherzustellen

III Definition von Prozessen zur:

a. Mitarbeiterführung und -entwicklung,

b. Aus- und Weiterbildung

c. Personalverwaltung

d. Mitarbeiterkommunikation

IV Transparenz und Verstetigung durch die Definition und Darstellung der Prozesse sowie strukturierte Arbeitshilfen und Vorgaben sowie Formulare

V Zuweisung von Verantwortlichkeiten

VI Überprüfung der Wirksamkeit und Verbesserung von personenbezogenen Prozessen

VII Ermittlung und Überwachung von mitarbeiterbezogenen Risiken

Auf der Grundlage der diskutierten und gegenseitig erläuterten Handlungsbedarfe und Schwerpunktsetzungen wurden die konkreten Arbeitsvereinbarungen für die Arbeit im Projekt getroffen. Die Lösungsentwicklung erfolgte mit „Hausaufgaben“ für die Themenverantwortlichen im Rahmen der abgestimmten Terminkette. Trotz erheblicher Arbeitsbelastungen bei allen Projektakteuren wurden die Aufgaben zur gemeinsamen Freude und „positiven Überraschung“ realisiert und zum Teil sogar noch weitere Arbeitsvereinbarungen (z. B. Kurzanalyse Ideenmanagement und Vorschläge zur Optimierung) getroffen bzw. ebenfalls umgesetzt.

In der konkreten Projektarbeit im Unternehmen KNAUER haben sich die Vielfalt der Arbeitsformen, die konsequente Visualisierung und Veranschaulichung der Projektergebnisse und die Arbeit mit dem Projektlogbuch besonders bewährt.

Konkrete Ergebnisse des Projektes:

- Prozesslandschaft Personalmanagement mit Verlinkungen zu Unterprozessen

  1. **Personalbedarf und Personalgewinnung**
  2. **Kontinuierliche Personalmanagement-Prozesse**
  3. **Austritt und Kontaktpflege**

- Prozess Mitarbeiter-Gespräche und Teilprozesse mit Terminierung im Geschäftsjahr

- Formblatt Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgespräche

- Zuständigkeitsmatrix Personalmanagement-Prozesse, in der die konkreten Verantwortlichkeiten und Informationspflichten festgelegt und auch die Vertrauensperson verankert ist.

- Effektivitäts- und Effizienzziele der Prozesse sowie damit verbundene Risiken

- „KNAUER-Kompetenzmodell“ und Erprobung für drei unterschiedliche Kompetenzbereiche

- **Mindmap:** Formen und Wege der Kompetenzentwicklung im Unternehmen KNAUER

- **Mindmap:** Händlerdifferenzierung und Formen der Zusammenarbeit mit Händlern

Erfreulich ist, dass die Umsetzung/Anwendung von Projektteilergebnissen bereits im Projektverlauf begonnen hat. Hierbei wurde z. B. die Praktikabilität des neuen Prozessmodells bereits nachgewiesen.

Auf dem Abschlussmeeting zur Beratung im SWOPS-Projekt wurde vereinbart, dass alle Teilnehmer(innen) am Projekt eine kurze Transferzielstellung für die Projektergebnisse entwickeln. Diese Transferzielstellung wurde Ende 2015 in einem Transferreview zum Projekt in einem sehr ergiebigen Gespräch ausgewertet.

Alexandra Knauer äußerte sich überaus positiv zur Praxiswirksamkeit von SWOPS und freut sich über die weiterhin verbesserten Instrumente der Personalarbeit und ihre Verankerung im Managementsystem dank der gemeinsamen Kraftanstrengung: „Im Projekt SWOPS hat aus meiner Sicht die Chemie wirklich gestimmt und mit dazu beigetragen, dass das Projekt sehr gut vorankam. Dem sehr erfahrenen Berater Herrn Dr. Koitz gelang es schnell, eine vertrauensbasierte Zusammenarbeit mit bestimmten Regeln für alle zu etablieren. Die Zusammenarbeit hat allen Beteiligten Spaß gemacht; jeder hat die Vorteile durch die Projektarbeit für seine eigene tägliche Arbeit gesehen.“

7 Erfahrungen des RKW aus der strategischen Personalberatung und Modellprojekten - Home Office trotz fester Kernarbeitszeiten

7 Erfahrungen des RKW aus der strategischen Personalberatung und Modellprojekten - Home Office trotz fester Kernarbeitszeiten

Ein familienfreundlicheres Arbeitszeitmodell als das Home Office gibt es kaum. Trotzdem müssen die Fachkräfte für Kund/-innen und Kolleg/-innen während der „üblichen Geschäftszeiten“ erreichbar sein. Dass das funktionieren kann, zeigt ein Beispiel aus der Software Branche.

Die meisten Beschäftigten des kleinen Software Beratungshauses sind IT-Expert/-innen – eine am Arbeitsmarkt sehr umworbene Klientel. Flexible Arbeitszeitmodelle sollten sie daher stärker an das Unternehmen binden und gleichzeitig für eine gute Arbeitsproduktivität sorgen. Damit beides gelingt, mussten die Interessen der Beschäftigten, die des Unternehmens und der Kunden gleichermaßen berücksichtigt werden.

Zur Debatte standen die Nutzungsintensität von Home-Office-Arbeitsplätzen sowie die individuelle Ausgestaltung der arbeitsvertraglich geregelten Arbeitszeiten.

Mit sechs verschiedenen Arbeitszeitmodellen konnte das Unternehmen schließlich Rücksicht auf die spezifischen Lebenssituationen oder Bedürfnisse der Beschäftigten nehmen wie Kinderbetreuung, nebenberufliche Fortbildung, gesundheitliche Probleme oder altersbedingtes Bedürfnis nach reduzierter Arbeitszeit. Die Arbeitszeitmodelle sahen verschiedene Kernzeiten für Voll- und Teilzeitbeschäftigte vor, denn für das Unternehmen war es wichtig, Kundenpräsenz und Erreichbarkeit zu den üblichen Geschäftszeiten sicherzustellen.

Die Kernzeit schmälerte keineswegs die Attraktivität des Home Office. Die Möglichkeit nutzen die meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter intensiv. Die Vorteile für sie liegen auf der Hand: Bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Kosten- und Zeitersparnis durch Vermeidung langer Anfahrtswege, Zeitgewinn für Sport- und Freizeitaktivitäten sowie eine ruhigere und konzentriertere Arbeitsatmosphäre wirken sich positiv auf die Motivation aus. Das Unternehmen stellte eine größere Arbeitsproduktivität fest.

Es zeigten sich allerdings auch Nachteile: Durch die räumlich isolierte Arbeitssituation waren Kommunikation und Projektarbeit erschwert, der Austausch im Team eingeschränkt. Man konnte nicht ad hoc ins Nachbarbüro gehen, um kurzfristig auftretende Fragestellungen zu besprechen. Die räumlichen Distanzen konnten durch Telefonkonferenzen nur bedingt ausgeglichen werden.

Trotz dieser Bedenken zieht das Unternehmen eine positive Bilanz: In der Gesamtbetrachtung überwiegen die Vorteile von Home-Office-Arbeitsplätzen sowie flexiblen Arbeitszeitmodellen.

Willkommenskultur

Ein Hersteller von Industrieklebstoffen mit ca. 300 Mitarbeitern hat weltweit Kund/-innen. Mit eigenen Vertriebsingenieuren, Vertretungen und Repräsentanzen ist das Unternehmen weltweit aktiv und hat dafür ein internationales Team.

Personelle und kulturelle Vielfalt gab es in dem eigentümergeführten Unternehmen schon früher. Die Offenheit dafür, weitere Fachkräfte aus dem europäischen und dem internationalen Ausland einzustellen, war hoch. Willkommenskultur ist Teil der Unternehmenskultur und wird selbstverständlich gelebt.

Für internationale Fachkräfte sind die Hürden gering: Die Firmenwebsite steht auf verschiedenen Sprachen zur Verfügung. Somit lassen sich berufliche Perspektiven und Stellenangebote auch aus dem Ausland heraus erschließen. Sprachbarrieren gibt es keine, da im Unternehmen Englischkenntnisse Voraussetzung für eine Einstellung sind.

Neue Beschäftigte sollten sich im Unternehmen von Anfang an willkommen und wohl fühlen. Deshalb wurden unter anderem Begrüßungsrichtlinien entwickelt, die Informationen zum gesamten Prozess vom Bewerbungseingang bis hin zur abgeschlossenen Einarbeitung beinhalten. Es wurden darin Vorgehensweisen für die Vorstellungsgespräche, eine Begrüßungsveranstaltung am ersten Arbeitstag, das Auswählen einer Begleitperson für die Einarbeitungsphase (Mentor/ Mentorin), das Erstellen eines Einarbeitungsplanes sowie das Terminieren des ersten Zielvereinbarungsgespräches beschrieben.

Alle neuen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen durchlaufen eine Einführungs- und Schulungsphase. In diesem Training lernen sie das Unternehmen umfassend kennen. Die Schulungen finden in Vollzeit statt und dauern je nach Art der zukünftigen Tätigkeit bis zu drei Monate. Durchgeführt werden sie von einem Trainingsleiter. Die Schulungen haben neben fachlichen auch erhebliche soziale Effekte. Sie erleichtern neuen Beschäftigten die Eingewöhnung in den Betrieb, die Eingliederung in die Belegschaft und die Identifikation mit dem Unternehmen, den Produkten und Zielen.

Die umgesetzten Maßnahmen und Instrumente zur Begrüßung und Einarbeitung tragen in beispielhafter Weise dazu bei, Bewerberinnen und Bewerbern sowie neuen Beschäftigten – ob aus dem In- oder Ausland – den Weg in das zukünftige Arbeitsumfeld zu ebnen. Der Einstieg in das Unternehmen wird erleichtert, die neuen Beschäftigten sind schnell einsatzfähig und das Risiko einer frühen Fluktuation wird reduziert. Für die ausländischen Fachkräfte ist der Wechsel in ein fremdes Land und ein neues berufliches Umfeld eine doppelte Herausforderung. Das Unternehmen hat mit seiner Willkommenskultur wichtige Grundlagen geschaffen, um auch für eine zukünftig verstärkte Auslandsrekrutierung gut vorbereitet zu sein.

Mitwachsende Familienfreundlichkeit

In einem kleinen Informationsdienstleistungsunternehmen mit hochspezialisierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird Familienfreundlichkeit groß geschrieben. Flexible Arbeitszeiten erleichtern die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Besonderen Zuspruch finden die Kinderbetreuungskostenzuschüsse. So können Eltern entweder schneller in das Unternehmen zurückkehren oder mit höherer Wochenstundenzahl im Unternehmen arbeiten.

Da die ehemaligen Kindergartenkinder der Beschäftigten inzwischen in die Schule gehen, mussten die Maßnahmen zur Familienfreundlichkeit „mitwachsen“. Das Unternehmen unterstützt daher die Eltern bei der Betreuung. In den Ferien dürfen die Kinder auch mal ins Unternehmen mitkommen. Hier finden dann beispielsweise Bewerbungsworkshops oder mit der Schule organisierte Führungen durch das Rechenzentrum statt. Ist ein Kind krank, so gewährt das Unternehmen über den gesetzlich definierten Anspruch hinaus bis zu fünf weitere Tage bezahlte Freistellung.

Damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst nicht krank werden, hat der Informationsdienstleister stets ein offenes Ohr und leitet aus dem Einzelfall Maßnahmen für alle Beschäftigten ab. Als eine Fachkraft Rückenprobleme meldete, bot das Unternehmen allen in der Mittagspause eine Rückenschule an. Das Unternehmen wollte so Rückenbeschwerden bei anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorbeugen. Ergänzend kommt ein Masseur, der die Beschäftigten während der Arbeitszeit von ihren Verspannungen befreit.

Und weil Bewegung im Team Spaß macht, beteiligt sich der Mittelständler an verschiedenen Firmenläufen und mietet in der Saison einmal pro Woche für zwei Stunden nach Feierabend einen Beachvolleyballplatz an. Die Fachkräfte nutzen das Angebot, haben Freude daran und beugen Gesundheitsproblemen vor. Für die, die joggend oder per Rad ins Unternehmen kommen, steht eine Dusche im Bürogebäude zur Verfügung. Auch ein bereitgestellter Obstkorb wird gern angenommen. Gesunde Beschäftigte und mehr Zeit für die Familie war auch das Motiv dafür, eine Grippe-Impfaktion im Unternehmen durchzuführen. Und hier trifft sich das Engagement für die Familien mit dem für die Gesundheit.

Die Maßnahmen schlagen mit unterschiedlichem finanziellem Aufwand zu Buche. Während der Obstkorb nicht teuer ist, sind andere Maßnahmen kostenintensiver, wie die Massage oder die Kinderbetreuungskostenzuschüsse. Daher hat sich das Unternehmen für eine Kombination aus freier Arbeitszeit und Kostenübernahme entschieden. So werden entweder die Kosten übernommen oder die Maßnahme gilt als Arbeitszeit.

Das Unternehmen leitet die Personalmaßnahmen aus den Bedürfnissen der Belegschaft ab. So erhält sie motivierte und leistungsstarke Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ihrem Arbeitgeber treu bleiben. Das Unternehmen etabliert bereits neue Maßnahmen, die den Alltag der Beschäftigten erleichtern. Dazu zählen beispielsweise die Einführung des Jobtickets sowie ein Informationsportal im Intranet rund um das Thema Pflege von Familienangehörigen.

Vielfalt in Innovation umwandeln

Eine vielfältige Belegschaft ist kein Selbstzweck. Mit ihrer unterschiedlichen Herangehensweise an Fragestellungen können kreativere und innovativere Lösungen herauskommen. Ein kleines Unternehmen mit Geschäftsfeld im Wissens-, Prozess- und Innovationsmanagement setzt auf Maßnahmen, die diese Vielfalt gezielt gestalten.

In dem Unternehmen arbeiten Menschen aus unterschiedlichen Disziplinen: Betriebswirtinnen und Betriebswirte, Geistes- und Kommunikationswissenschaftler/-innen, die Hälfte der Belegschaft sind Frauen. Damit aus dieser Vielfalt tatsächlich Innovationen entstehen, setzt das Unternehmen auf eine innovationsförderliche Unternehmenskultur: Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter hat das Vertrauen, sich voll und ganz einzubringen.

Um den Gleichstellungsgedanken nachhaltig im Unternehmen zu verankern, haben Firmenleitung und Beschäftigte gemeinsam ein Leitbild entwickelt, das u. a. den besonderen Stellenwert von Chancengleichheit, Familienfreundlichkeit und einer ausgewogenen Work-Life-Balance mit entsprechenden Freiräumen hervorhebt. Ausdruck findet der Gleichstellungsgedanke beispielsweise in unterschiedlichen Teilzeitmodellen und dem Angebot an Mütter und Väter, auch während einer Elternzeit anteilig weiterarbeiten zu können.

Neben einer Gleichstellungsbeauftragten wurde ein Mann als weitere Vertrauensperson benannt. Sie führen beispielsweise die Rückmeldungs- und Austrittsgespräche durch. Das führt zu einem deutlich ehrlicheren Feedback und entlastet die Vorgesetzten. Mindestens halbjährlich reflektieren die Vertrauenspersonen die allgemeine Situation im Unternehmen mit dem Vorstand und schlagen Verbesserungen vor.

In jährlichen Mitarbeiterbefragungen erhebt das Unternehmen das Stimmungsbild in der Belegschaft. Aus den Ergebnissen der Befragung leitet das Unternehmen Maßnahmen ab. Zum Beispiel bewerteten die Beschäftigten in einer zurückliegenden Befragung die interne Kommunikation zwar grundsätzlich als gut, fühlten sich aber nicht ausreichend eingebunden und über die Unternehmensstrategie informiert. Zur Verbesserung hat die Unternehmensleitung regelmäßige Treffen organisiert, in denen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Gelegenheit haben, mit dem Vorstand strategische Punkte zu diskutieren, Entscheidungen zu hinterfragen und aktuelle Situationen und Probleme aufzugreifen.

Der Aufwand rechnet sich: Die geringe Fluktuation zum Beispiel erspart dem Unternehmen Kosten für Rekrutierungsmaßnahmen und eine etwa sechsmonatige Einarbeitung. Die verbesserte Kommunikation schlägt sich in der steigenden Zahl von Verbesserungsvorschlägen aus der Belegschaft nieder.

Wunschurlaub und Arbeitsplatzteilung

Alle Eltern wollen ihren Urlaub in den Schulferien nehmen. In Betrieben mit vielen Eltern kann das problematisch werden, schließlich darf die Arbeit unter den Urlaubswünschen nicht leiden. Ein Ingenieurbüro fand dafür Lösungen.

Dafür fragt das Ingenieurbüro jedes Jahr im November die Urlaubswünsche der Beschäftigten für das Folgejahr ab. In vielen Fällen müssen die Angestellten auf Schließzeiten der KiTa, Schulferien oder den Urlaub der Ehepartnerin bzw. des Ehepartners Rücksicht nehmen – mit der Folge, dass gleichzeitig mehr Beschäftigte in Urlaub möchten, als der Betrieb aus eigener Kraft auffangen kann. Gibt es erhebliche Überschneidungen, sucht die Geschäftsführerin zunächst das Gespräch mit den Betroffenen. Können die Urlaubswünsche nicht durch das freiwillige Umverlegen des Urlaubs entzerrt werden, wird in diesen Fällen zusätzliches Vertretungspersonal beschäftigt, um das Tagesgeschäft auch in diesem Zeitraum zur Zufriedenheit der Kundschaft fortführen zu können. Zum Einsatz kommen dann freiberufliche Ingenieurinnen und Ingenieure, die sich auf befristete Einsätze in anderen Unternehmen spezialisiert und andere Ferienzeiten haben.

So kann das Unternehmen den Beschäftigten mindestens zwei Wochen zusammenhängenden Urlaub in den Sommerferien, eine Woche in den Herbst- und eine Woche in den Osterferien gewähren. Für begehrte und schwer zu findende Fachkräfte ist der Arbeitgeber attraktiv, dank solcher Maßnahmen, aber auch mit flexiblen Teilzeitangeboten. Denn Ingenieurinnen und Ingenieure sind begehrt und auf dem Arbeitsmarkt schwer zu finden. Darum bemüht sich das Unternehmen, das Tagesgeschäft im Einklang mit den persönlichen Bedürfnissen der Beschäftigten zu gestalten.

Einer der Ingenieure äußerte beispielsweise den Wunsch, freitags zuhause bei den Kindern zu sein. Dies hat der Betrieb mit einer Reduktion der Arbeitszeit um zehn Prozent und flexibler Arbeitseinteilung an den übrigen Tagen ermöglicht.

Die Kolleginnen im Büro stimmen ihre Anwesenheitszeiten selbstorganisiert untereinander ab. Auf diese Weise ist gewährleistet, dass immer ein Ansprechpartner vor Ort ist, aber gleichzeitig familienbezogene Termine gut mit dem Job vereinbart werden können. Mit diesem Modell hat der Betrieb bislang ausschließlich gute Erfahrungen gemacht. Zum Portfolio gehören außerdem Home Office-Angebote für Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter, die Übernahme von Kinderbetreuungskosten in voller Höhe und Familienfeste.

Klar ist: Diese Maßnahmen gibt es nicht zum Nulltarif. Gerade das Gewähren der Wunschurlaube führt zu einem deutlichen Anstieg der Personalkosten. Auch die Übernahme der Kinderbetreuungskosten schlägt kostenmäßig zu Buche. Umso wichtiger ist es, dass die Angebote zu den Bedürfnissen der Beschäftigten passen. So übernimmt das Unternehmen die Kinderbetreuungskosten, weil intensive Gespräche mit der Belegschaft zeigten: Der alternativ vorgeschlagene Betriebskindergarten lag gar nicht in deren Interesse.

Väterfreundlichkeit

Über 80 Prozent eines kleinen Unternehmens aus dem Bereich Stahlbau & Metalltechnik sind Männer. Montageeinsätze sind Alltag für sie, die aber mit den Familienpflichten zu vereinbaren, das war nicht einfach.

Auf den ersten Blick ist es für Familienväter wenig attraktiv, wenn sie manchmal wochenlang und im Ausland auf Montage sind. Die Terminvorgaben bei der Fertigung von Stahlkonstruktionen sind in der Regel sehr knapp bemessen. Die Stahlbauer, Monteure und Schweißer müssen teilweise rund um die Uhr arbeiten, auch an Wochenenden und Feiertagen. Zudem erwarten Kunden im Ausland für die Installation und Instandhaltung Personal vor Ort. Diese Arbeitsbedingungen erschweren es dem Unternehmen, gut ausgebildete Spezialisten langfristig an den Betrieb zu binden. Zumal Wettbewerber im Einzugsgebiet des Arbeitgebers den knappen Fachkräften scheinbar attraktivere Arbeitsbedingungen boten.

Das Unternehmen wollte seine bewährten Fachkräfte nicht verlieren und reagierte: Während intensiver Montageeinsätze bauen die Beschäftigten Stundenguthaben auf, die einem Lebensarbeitszeitkonto gutgeschrieben und für bezahlte „Auszeiten“ genutzt werden können.

Bei der Baustellenplanung wird die Familiensituation berücksichtigt: Auslandseinsätze übernehmen eher alleinstehende Monteure. Der Anteil alleinstehender Monteure im Betrieb beträgt gut ein Drittel, so dass die Personaldisposition gut funktioniert. Monteure, die Nachwuchs erwarten, werden ab dem sechsten Schwangerschaftsmonat der Partnerin sogar ganz von Auslandseinsätzen freigestellt.

Das Unternehmen unterstützt die jungen Familien bei der Kindergartensuche und beteiligt sich an den Kinderbetreuungskosten. Wird das Kind eingeschult oder hat es Geburtstag, dann muss die oder der Beschäftigte ohne Anrechnung von Urlaubstagen „zwangsfrei“ nehmen.

Im Notfall können die Kinder sogar mit in den Betrieb gebracht werden. Auf dem Betriebsgelände wurde extra ein Spielplatz gebaut und im Bürogebäude ist ein Spielzimmer vorhanden. Die Beschäftigten übernehmen abwechselnd den „Dienst im Spielzimmer“, oft sogar die Chefin selbst. Planungs-, Kalkulations- oder Konstruktionsarbeiten können bei Bedarf im Home-Office erledigt werden. Das Unternehmen beschränkt sich aber nicht auf die Familienväter und -mütter. Vielmehr wertschätzt die Geschäftsführung alle Beschäftigten gleichermaßen und will ihnen allen helfen, den Alltag jenseits des Werktors mit dem Job in Einklang zu bringen.

Beispielsweise die ledigen Monteure: Sie können „bestellen“, was sie für einen vollen Kühlschrank brauchen. Wenn sie dann oft spät abends oder am Wochenende von den Auslandseinsätzen kommen, sind im Betrieb ihre Einkäufe bereitgestellt.

Mit solchen Maßnahmen sorgt das Unternehmen für ein gutes Betriebsklima. Die Fluktuation geht gegen null, trotz attraktiver Arbeitgeber im nahen Umfeld. Der Krankenstand liegt bei niedrigen 1,8 Prozent. Die Konstanz in der Belegschaft bewirkt wiederum eine höhere Kundenbindung, da die hochspezialisierten Montageteams die Kundenaufträge personell zuverlässig erledigen können.

Zudem spricht sich herum, dass in dem Unternehmen Familienorientierung und Wertschätzung hoch gehalten werden. 30 Prozent mehr Initiativbewerbungen sprechen für sich.

Aus dem richtigen Holz geschnitzt!

Das trifft wohl am besten, was eine Tischlerei mit 14 Beschäftigten von einem angehenden Azubi erwartet. Schulnoten jedenfalls spielen bei der Auswahl kaum eine Rolle. Sie sagen wenig über Motivation, Einstellung oder Eignung für einen Beruf aus. Wer im Unternehmen eine Ausbildung zum Möbeltischler beginnen möchte, muss vor allem Spaß an der Arbeit mit Holz und in der Tischlerei haben. Und die sieht längst nicht mehr aus wie bei Meister Eder und seinem Pumuckl: Die Tischler entwerfen Möbelstücke am Rechner in 3D und fertigen diese mit computergesteuerten Maschinen, verschiedenste Materialien werden miteinander kombiniert, Oberflächen gebürstet, poliert oder beschichtet. Die Tischlerei ist modern ausgestattet und arbeitet für spannende Kunden – oft sind das Architekten oder namhafte Hotels. Für sie müssen immer wieder neue Lösungen für scheinbar unlösbare Aufgaben gesucht und gefunden werden. Herkömmlicher Möbelbau trifft hier auf Experimentierfreude, neue Technik und modernes Design.

Wie abwechslungsreich das Arbeiten mit Holz sein kann, ist vielen Jugendlichen jedoch gar nicht bewusst. Darum wirkt die Tischlerei beispielsweise beim Mädchen-Zukunftstag oder bei Berufsinformationstagen mit. In zwei Schulen in der unmittelbaren Nachbarschaft stellt der Betrieb beispielsweise den Berufsalltag der Möbeltischlerei, die Ausbildung und mögliche Weiterbildungen vor. Anschließend gibt es ein Speed-Dating mit interessierten Schülern. Für die Schüler ist die Veranstaltung verpflichtend. Auch die Eltern sind oft dabei. Je Schule dauert die Veranstaltung zwei Tage – ein nicht zu unterschätzender Aufwand und Kostenfaktor für einen kleinen Betrieb. Auf diesem Weg aber hat die Tischlerei schon den einen oder anderen Auszubildenden gefunden.

Doch wer Berufe nur aus der Theorie kennt, kann in der Praxis schnell auf dem „Holzweg“ sein. Daher ist es der Tischlerei wichtig, dass interessierte Jugendliche Beruf und Betrieb auch selbst erleben. Ein Praktikum ist daher Pflicht und für beide Seiten lohnenswert.

Und weil das Team der Möbeltischlerei sich selbst als jung und dynamisch versteht, ist ein moderner, überzeugender Internetauftritt eine Selbstverständlichkeit. Auf der Website gibt es eine eigene Rubrik Nachwuchsförderung mit Informationen zu Praktikum, Ausbildung und Arbeit. Auch bei Facebook ist die Möbeltischlerei vertreten, weil dort eben auch die Jugendlichen unterwegs sind.

Probleme, (gute) Auszubildende zu finden, hat die Tischlerei jedenfalls nicht – trotz des Standorts auf dem Lande. Aktuell haben sie drei Auszubildende. Ab August kommen zwei weitere dazu. Ein Mädchen ist dann auch wieder dabei – die dritte angehende Möbeltischlerin in der Firmengeschichte. Der kleine Betrieb kann sie zwar nicht alle übernehmen, tut aber alles für eine gute Lehre. Ein überdurchschnittlicher Einsatz wird gar mit Prämien von 500 bis 1.000 Euro belohnt.

Als familienfreundliches Unternehmen attraktiv abseits der Metropolen

Damit die gefragten Bauingenieurinnen und Bauingenieure ihre Zelte auch abseits der Metropolen aufschlagen, setzt ein Mittelständler auf dem Lande auf besondere Arbeitgeberqualitäten.

Vier-Tage-Woche, Betreuungszuschuss und flexible Arbeitszeiten bietet der Baudienstleister seinen 70 Beschäftigten. Und diese danken es mit geringer Fluktuation, niedrigem Krankenstand und einer überdurchschnittlichen Arbeitsqualität.

Das Unternehmen ist überzeugt, dass Top-Leistungen der Beschäftigten nur möglich sind, wenn das Unternehmen ihnen den Rücken freihält. Und Top-Leistungen können nur motivierte und engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erbringen.

Es gibt viele Gründe, warum es sich lohnt, bei diesem Mittelständler zu arbeiten. Dazu gehören finanzielle Mitarbeiterbeteiligung und Maßnahmen der Gesundheitsförderung: Das Unternehmen übernimmt beispielsweise die Kosten für Schwimmen, Massagen und Rückenschule bis zu 100 Prozent.

Aber einen besonderen Fokus legt der Baudienstleister auf die Mütter und Väter in seinem Betrieb. Das beginnt bei der Arbeitszeit: Der Betrieb versucht, seine Interessen mit den Arbeitszeitwünschen der Beschäftigten bestmöglich zu vereinen. Entsprechend gibt es im Betrieb die unterschiedlichsten Arbeitszeitmodelle. Besonders bei den Büromitarbeiterinnen werden Arbeitszeiten individuell gestaltet – je nach Umfang der Kinderbetreuung, Pflegebedarf in der Familie oder anderer privater Verpflichtungen. Erfordern besondere private Ereignisse die Abwesenheit während der Arbeitszeit, hat der Betrieb bisher immer eine Lösung gefunden. Für die Büroangestellten gilt Vertrauensarbeitszeit: Es gibt keine Stempeluhr. Die Beschäftigten entscheiden eigenverantwortlich über ihre Anwesenheit – schließlich zählen die Arbeitsergebnisse.

Die Facharbeiter auf Montage können sich ihre Arbeitszeiten ebenfalls weitgehend selbst einteilen. In Teams mit Vätern ist es daher üblich, dass das Stundensoll nach nur vier Tagen in der Woche erfüllt ist und die Monteure von einem längeren Wochenende im Kreise ihrer Familie profitieren. Nicht zuletzt haben familiengebundene Monteure vor allem direkt vor und nach der Geburt des Nachwuchses die Möglichkeit, in heimatnahen Regionen zu arbeiten, sofern es die Auftragslage zulässt. Üblich ist außerdem ein stufenweiser Wiedereinstieg nach der Babypause. Sind die Kinder etwas älter, beteiligt sich der Betrieb an den Kinderbetreuungskosten. Eltern, die nicht im Außendienst tätig sind, bietet der Betrieb bei Betreuungsengpässen außerdem an, von zuhause aus zu arbeiten oder das Kind mit ins Büro zu bringen. Die Wertschätzung der Familien der Beschäftigten findet ihren Ausdruck außerdem in regelmäßigen Familien- und Kindertagen, wo beispielsweise das jährliche Fußballturnier für alle Kinder der Beschäftigten organisiert wird.

Das Unternehmen profitiert von seinen familienfreundlichen Maßnahmen in vielerlei Hinsicht: Zunächst ist das Engagement der Beschäftigten für das Unternehmen überdurchschnittlich. Die Arbeitsqualität und der wirtschaftliche Erfolg geben dem Unternehmen Recht. Ungewollte Fluktuation und Krankenstand sind deutlich unter dem Branchendurchschnitt und die Arbeitgebermarke verbessert sich zunehmend. Das lässt sich auch an steigenden Bewerbungszahlen ablesen.

Weibliche Talente stärker nutzen

Frauenförderung als Lippenbekenntnis führt nicht weit. Das musste auch ein Ventilhersteller erkennen. Doch nachdem die Unternehmenskultur auf Chancengleichheit ausgerichtet ist, hat sich das geändert: Frauen treiben ihre Karrieren selbstbewusster voran.

Das Unternehmen führte ein Talent-Management-System ein, um die Potenziale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besser zu erschließen. Das „Senior Excellence Programm“ wendet sich an berufserfahrene Beschäftigte und das „Junior Excellence Programm“ an junge Fachkräfte. Ziel beider Varianten war es, die fachlichen Kernkompetenzen zu erweitern, Team- und Führungsfähigkeiten zu verbessern sowie Projekt-, Zeit- und Konfliktmanagement zu schulen.

So weit so gut, doch: Frauen bewarben sich trotz gleicher oder besserer Qualifikationen wesentlich seltener für eine Teilnahme.

Daraufhin entschloss sich der Ventilhersteller, etwaigen Benachteiligungen von Frauen entgegenzuwirken und ihre Potenziale in der Breite wie in der Tiefe besser zu erschließen.

Das Unternehmen benötigt in hohem Maße MINT-Fachkräfte und ist nach wie vor durch eine vorwiegend männliche Belegschaft geprägt. Nur ein Viertel der Beschäftigten sind Frauen. Auch in Führungspositionen sind Frauen mit zwölf Prozent selten.

Für den Weg zu mehr Chancengleichheit war Überzeugungsarbeit zu leisten: Führungskräfte bis hin zur Geschäftsführung sprachen mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, um sie von den Qualitäten weiblicher Fach- und Führungskräfte zu überzeugen und für chancengleiche Karrierestrukturen zu werben.

Die Überzeugungsarbeit trägt Fürchte: Heute bewerben sich Frauen erfreulicherweise wesentlich häufiger für eine Teilnahme am unternehmensinternen Talent-Management-System. Frauen fordern nun wesentlich selbstbewusster auch höhere Positionen ein, wenngleich manche Mitarbeiterinnen für den nächsten Karriereschritt auch eine besondere Einladung benötigen. So auch im Falle der Gruppenleiterin, die nach langer Berufspause das Senior Excellence Programm absolvierte und heute eine der wichtigsten Konstruktionsgruppen leitet. Auch sie wurde von ihrem Abteilungsleiter ermutigt und auf die Liste des Auswahlverfahrens gesetzt.

Das Unternehmen ging noch weiter, um auch nach außen für Frauen attraktiver zu werden. Der Mittelständler veränderte die Bildsprache in Stellenanzeigen und auf den firmeneigenen Internetseiten. Bilder von weiblichen Fachkräften sollen Frauen in stärkerem Maße zu einer Karriere im Betrieb auffordern und Frauen stärker als wichtigen Teil der Belegschaft zeigen. Diese Rechnung geht ebenfalls auf: Die Zahl der Bewerbungen von Frauen stieg nach oben.

ENGLISH

Human Resources Strategy Oriented Towards Structural Changes in the European Union

A project by Business and Professional Women (BPW) Germany Club Berlin e.V.

SWOPS

BPW Berlin

Business and Professional Women – Germany
Club Berlin e.V.

IMPRINT
Responsible for the provision of all content and representative of the domain www.swops.eu is the BPW Club Berlin e.V. represented by the 1st Chairwoman Cornelia F. Kramer and 2nd Chairwoman Ilka Heinze.

Contact
Cornelia F. Kramer, 1st Chairwoman
c/o wee consult GbR
Arnimstr. 7
13053 Berlin
Email: kraemer@swops.eu

Association register
VR 1447

Tax number:
27/657/50295

Publisher: BPW Club Berlin
Responsible: Cornelia F. Krämer
Editors: Cornelia F. Krämer, Dr. Johanna Havemann, Axel Möbius, Clarissa-Diana Wilke
Layout: Florian Wolf Design: Carolin Koch
Translation: Lingua World GmbH
Print: Bonifatius GmbH

© BPW Club Berlin e.V.
Berlin 2016

Supporters

Sabine Deschauer, Mitglied des BPW Club Berlin e.V.

EDENRED Deutschland GmbH, München

Institut für Leadership & Human Resources Management
an der Internationalen Akademie Berlin

Knauer Wissenschaftliche Geräte GmbH, Berlin

LIGAS GmbH, Berlin

Mayer Kanaldienstleister GmbH, Rüdersdorf

Nordzucker AG, Braunschweig

Funded by

Dieses Projekt wird finanziert durch das PROGRESS Programm der Europäischen Union

Co-funded by

LÄNSSTYRELSEN ÖSTERGÖTLAND

be Berlin
Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen

SWOPS – STRATEGY FOR CHANGE

Together with the RKW Berlin and our international partners from France, Austria and Sweden, we are developing a strategy based on an analysis of the situation and a development of effective instruments in the company.

Welcome message by the Patroness

Patroness

Dilek Kolat
Senator for Labour,
Integration and Women
in Berlin

Welcome message by the Patroness

Dilek Kolat
Senator for Labour, Integration and Women in Berlin

Berlin
Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen

Against the background of demographic change and the growing shortage of skilled workers and managers, we urgently need an increase in the proportion of women in managerial positions to ensure the economic success of companies. Modern, competitive companies - especially small and medium-sized ones - need well-educated specialists; there has never been such a well-educated and work-minded generation of women and yet there is continuing under-representation of women in leading positions in the economy.

This means that equal opportunities when filling management positions is not only a central factor for gender equality, but it also becomes an economic factor that small and medium-sized companies in particular can use for their personnel development. This process is a particular concern of mine that I am happy to support with my patronage.

The central idea of the SWOPS project is to achieve more equality of opportunity when filling decision-making positions by introducing a structural change-oriented personnel strategy [Strukturwandel-Orientierte-Personal-Strategie (SWOPS)]. Together with international partners, a strategy is being developed in this project that is based on an analysis of the circumstances and on developing effective instruments within the company. Obstacles in company structures and processes in selected small and medium-sized companies (SMEs) in Berlin, France, Sweden and Austria are being identified. The task was to discover explicit and implicit obstacles in personnel strategy that prevent decision-makers from giving women and men equal opportunities for promotion to managerial positions.

When advising the selected companies, the findings gained are used to instigate change processes and thus introduce structural change into the companies. Barriers to the granting of equal opportunities to women and men for promotion to managerial positions are not only identified, but a cultural change is also initiated in the companies with the help of targeted consulting measures.

And it is precisely this cultural change that we need in companies because in recent years not only the realities of life have changed for young people, but also the individual wishes and priorities of women and men. These changes entail new challenges. The general conditions in a company have not always kept pace with changes in society, which is why there is a need for action in companies: companies are attractive to employees today if they offer equal career opportunities and good general conditions for achieving a work-life balance and also implement diversity strategies - in particular through recruiting processes - in order to develop company diversity.

Berlin, 18 May 2016

Dilek Kolat

PREFACE

Cornelia F. Krämer

1. Chairwoman
BPW Germany Club Berlin e.V.

DEAR READERS,

Do we still need to talk about equal opportunities at work? Yes, we do. Because to date good legislation has not been successful in bringing about permanent structural changes in companies and organisations. Particularly not if this were supposed to help achieve more equal opportunities for women in their careers.

Finding out the reasons why there are still no equal opportunities for career development for women and men in many companies was the aim of the Structural Changed Oriented Personnel Strategy (StrukturwandeOrientierte PersonalStrategie) project - SWOPS for short. The aim was to develop instruments for change processes and to permanently embed them in companies. In this sense, SWOPS on the one hand aids orientation for companies and on the other hand the orientation of advisors who are committed to viable company cultures.

To do this, SWOPS analysed the personnel strategy and personnel management of 15 selected small and medium-sized enterprises (SMEs) in Germany, France, Austria and Sweden. These companies are relying on SWOPS for change not least because of the spectacular demand for well-qualified specialists and managers. The managers in these companies are seizing the opportunity to implement the first recommendations before the end of the two-year project term, thus ensuring more equal opportunities.

For in addition to structural reasons, managerial staff's understanding of roles by plays a key role in companies. In external recruitment as well as internal career planning, opportunities are only fair if managing directors or personnel managers are no longer guided (subconsciously) by traditional role images - this was shown in the course of the SWOPS project. This is one factor that came to bear in promotions, salary adjustments, bonuses, offers of further training or in assessments of performance in target setting meetings.

Women and their qualities hardly come into play if their achievements and ideas are judged according to male values. Yet even some working women and bosses have been following patriarchal role patterns. Technology firms, in particular, which mainly recruit from the target group of male applicants are de facto halving their applicant pool and thus preventing the opportunity of further development.

In addition to corporate culture, the SWOPS consultancy model also took account of the country-specific cultural differences in the cooperating companies. Across all countries, the commitment of the management is essential for the successful implementation of SWOPS. The person providing the advice must be an ice breaker and have his or her own strategy for the successful implementation of changes. Changes for more equal opportunities cannot start early enough here

Companies want more training offers at vocational schools and universities, for example in the form of on-the-job training to interest women in careers in the maths, IT, science and technology sectors. After the findings from Sweden, which see the new forms of recruitment as one of the biggest challenges in international competition, the results from France also show how important it is to raise awareness among girls and female students at an early stage of possible career paths in maths, IT, science and technology. Our society has to rethink role images - men and women together at one table, in companies and, ideally, around a kitchen table as a family. Role images are shaped at a very early age at the subconscious level.

In the past two years, we have experienced and analysed a great deal and learned some more: how the subject of more equal opportunities is implemented in our European partner companies, how „Daddy Month“ and „Pension Accounts“ work in Austria and how SWOPS is leading to more innovation and success there, too, and is helping to revolutionise recruitment processes. We were able to analyse the effects of the state-ordered plans of action which our French neighbours rely on, whereas the Swedes showed us how they use bottom-up and grassroots strategies to counteract unconscious routines in the recruitment process.

SWOPS has also led to diverse network and synergetic effects. In Sweden cooperation with Linköping University came about thanks to SWOPS. Those responsible for the project in Germany launched a company project on the subject of company health management at Berlin‘s SRH University in cooperation with the International Institute of Sustainable Management (ISM). In short: SWOPS is a good example of the successful promotion of integration efforts of the European idea and, at the same time, provides a best practice example of how innovative projects can be developed and implemented across countries in Europe.

What will the future bring? If we want to expand on equal opportunities, we have to ask to what extent in light of prevailing role stereotypes and gender-specific attributions competency models unrelated to female and male skills can be used that are skills due to. Moreover, we have to examine the extent to which the subject of equal opportunities can be embedded in special certification instruments. What can the models for this look like, how can the questions be worded? Which organisation should certify these quality management standards? In short: there is still a lot to do.

On the following pages you can get to know the participating companies from Germany, France, Sweden and Austria and learn more about the SWOPs project. Be convinced by the effective personnel policy measures to overcome structural barriers that we give to companies in Europe. Experiencing more equal opportunities and thus increasing the attractiveness of employers to potential female employees is worthwhile for all involved. With SWOPS we are therefore not just promoting diversity in companies, but, as has been proved, prospering businesses and organisations.

Cornelia F. Krämer

PROJECT PARTNERS

FRANCE

Centre Européen de Ressources des Groupements d'Employeurs

CERGE

France Joubert
1. Representative

Sigrid Wölfing
Managing Director

The European Information and Resource Centre (CERGE) defines itself as the official network of employers' alliances. It gathers together all available information and competencies relating to employers' alliances. Its main aim is to expand employers' alliances in Europe and to oversee quality assurance.

WWW.CERGE.EU

Centre de ressources pour les groupements d'employeurs Poitou-Charentes

CRGE Poitou-Charentes

Cyrielle Berger
Managing Director

WWW.CRGE.COM

UNTERNEHMEN:

AETS Consultants
Hüttenes-Albertus France
Klinik Richelieu
Aureus Factory

SWEDEN

Growth Motala

Joachim Ljungqvist
Geschäftsführer

Agneta Larsson
Projektleiterin

Kiki Stridh
Beraterin

WWW.MOTALA.SE

Linköping University (LiU) is one of Sweden's larger academic institutions and among those that offer the largest number of professional degree programmes, in fields such as medicine, education, business, economics and engineering. Research is conducted within a variety of disciplines, with strong internationally recognised research environments, e.g. materials science, information technology and disability studies.

Since gaining university status in 1975 (and before that, too), LiU has worked with innovation in education and research. For example LiU was first in Sweden to introduce interdisciplinary thematic research, problem-based learning (PBL), graduate schools and several innovative study programmes.

There are four campuses in three cities: Campus Valla and Campus US (both in Linköping), Campus Norrköping (Norrköping) and Campus Lidingö – Carl Malmsten Furniture Studies (Stockholm).

UNTERNEHMEN: Aleris Specialistvård Motala AB // Industrikompetens Platen // Holms Industri AB

AUSTRIA

ARGE Waste Prevention, Sustainable Development and Resources Protection Ltd.

Bertholdt Schleich
Managing Director

Mag. Regina
Senarclens de Grancy
Consultant

ARGE Waste Prevention is providing services in the fields of consulting, sustainable development and municipal waste management mainly for public organizations, authorities, public institutions, social and private enterprises. The products are training courses, seminars, conferences, events, working groups, networks, publications, documentations, research, communication processes, concepts, consulting and lobbying.

ARGE developed and established the profession „municipal environment and waste adviser“ in Austria and several other training courses via the ZERO WASTE ACADEMY. Nowadays there are still approx. 400 waste advisers working all over Austria, who were trained by ARGE.

ARGE Waste Prevention has respective experiences in coordination, dissemination and management of medium- and large-scale projects on a national and transnational level on the topics of sustaiable development, social innovation and waste management.

WWW.ARGE.AT

UNTERNEHMEN: BAN - Sozialökonomische BetriebsgmbH
Repair- and Service Center RUSZ
Orthopedic and Medical Supplies Becskei

GERMANY

RKW Berlin GmbH

WWW.RKW.DE

Since 1921 the RKW promotes and supports the modernization of the German economy as well as innovation processes with regard to small and medium-sized enterprises (SMEs). The RKW in Germany has more than 3.700 members – companies and individuals. It operates as a nationwide network.

The RKW Berlin maintains business networks with about 200 consultants and trainers and thus covers most, if not all, topics that SMEs are concerned with. It further provides services for SMEs such as personnel development, business management, quality management, marketing, financing and accounting, engineering and production, innovation, technology, and environmental protection as well as support with establishing new businesses. The all-round training program also caters for various needs. Their scope ranges from individual competence development with special focus on individual employees to more complex concepts for enterprise and staff design. Offers are individually tailored to the requirements of the SMEs. Our experienced trainers are the key to success.

Dr. Thomas Rau
Managing Director

4. Federal Congress on Gender Health 2016

WWW.BUNDESKONGRESS-GENDER-GESUNDHEIT.DE

The Federal Congress on Gender Health is a platform for interdisciplinary exchange among the female and accordingly sensitized male actors in the German health system, who have their focus on the challenges and potentials of gender-specific health care. Thus, the Federal Congress provides a forum for (more) female thinking in health policy.

International Institut for Sustainability Management (IISM)

Sustainability has become a guiding principle in business, politics, culture and society at large. It is understood in the IISM as a phenomenon that both has an effect in the long-term and is effective over the long-term; it is where economic, social, cultural and/or ecological systems come together. Building on this understanding, the institute deals with sustainability by focusing on the following areas: change management, marketing communications, cross-cultural management, Corporate Social Responsibility and green energy.

The IISM is associated with the SRH University Berlin.

Cooperation between IISM, SRH University Berlin and SWOPS

Managing Director of the International Institute for Sustainability Management (IISM)

In the cooperation between the demography project SWOPS – initiated by the BPW Club Berlin e.V.) and the International Institute for Sustainability Management (IISM), the students of the SRH University Berlin work on the topic Workplace Health Management (BGM). As part of a Company Project, students perform quantitative and qualitative interviews with several companies. The evaluation of the results will accumulate in a study, which is then presented in a textbook. For many companies across the EU, BGM is an important tool to be attractive as an employer for his own and potential new employees.

WWW.SRH-HOCHSCHULE-BERLIN.DE

UNTERNEHMEN: MAYER Kanal- und Rohrreinigung GmbH
Albrecht+Neiss GmbH
Knauer Wissenschaftliche Geräte GmbH
Workoholic-Personaldienste

Dr. Thomas Rau, RKW Berlin GmbH

Development and Introduction of a Structural Change Oriented Personnel Strategy (StrukturWandelOrientierte PersonalStrategie - SWOPS) – Fields of Action and Recommendations for Implementation

Dr. Thomas Rau, RKW Berlin GmbH

Development and Introduction of a Structural Change Oriented Personnel Strategy (StrukturWandelOrientierten PersonalStrategie - SWOPS) – Fields of Action and Recommendations for Implementation

1.1 STRUCTURAL CHANGE IN INDUSTRY AND SOCIETY

Structural change processes in the economy, such as the increasing interdependence of markets, faster innovation speeds, the increased knowledge intensity of products and services, the growing pressure of competition and thus rising demands for flexibility are challenges faced by large companies and SMEs today.

At the same time, the labour market is shaped by demographic change. The working population will decrease in the decades ahead. Even now, companies have increasing problems filling vacancies and finding adaptable staff. On the one hand this is combined with the need to implement effective personnel recruitment strategies and on the other with the interest of committing employees to the company more closely and for longer.

Not least, changes are taking place in the structure of the employees themselves. Heterogeneous lifestyles and values, different countries of origin among the staff or the rising number of single parents or people with caring commitments go hand in hand with new needs for designing working conditions. Women and increasing numbers of young men want general working conditions that take their family lives and personal needs account into account whilst at the same time allowing career development.
A proactive company and personnel management oriented to structural change must find answers both to the new economic demands and to social change. Only in this way can the earnings potential of women be better developed. This is particularly valid with regard to women‘s volume of work, the proportion of women in managerial positions and the expansion of their career spectrum.

Tangible changes towards more equal opportunities for women and men are closely linked to the expression of thought patterns and abilities that allow direct and indirect disadvantages to be recognised and the potentials of the employees to be perceived and encouraged in a targeted way. Gender and diversity skills are therefore a key quality criterion for modern management. It can be expected of managers today that they are able to recognise the potentials and diversity in the teams in their areas of responsibility and implement them constructively in the organisation of the work processes.

In the process of the structural change described above, in addition to knowledge of the subject, social skills and diversity-aware attitudes increasingly have an influence on the company net product. These are things such as integrity, recognition, interest in and openness with respect to diversity, empathy skills, observation and perception skills as well as communication skills. Companies that turn to strategic approaches such as diversity management, gender mainstreaming and life phase orientation in the change process have a better chance of finding the right solutions to the questions of structural change.

1.2 STRUCTURE-ORIENTED PERSONNEL STRATEGY

A personnel strategy adapted to structural change comprises much more than the tasks that are implemented by the classic form of personnel departments (if there are any at all in small companies). They must act as a holistic strategy for the further development of the human resources in the company. This is no longer about quantitative personnel planning, staffing and further training. Concurrently with the planning of the necessary number of employees in the job classes and the necessary skills profiles, strategic personnel work must be associated with the question of what general conditions have to be put in place for work in the company to be able to optimally develop the performance potential of employees so that corporate goals can be achieved even in the long term.[1]

This mainly addresses the company management and managers in all functions within the company, e.g. in production, marketing or sales when it is a matter of strengthening technical and social skills and increasing employees‘ commitment and motivation. Understanding strategic personnel work as a value-added investment in the future is not easy in view of everyday operating business, especially in small companies. Raising awareness of this key factor for success and providing action orientation for perfect-fit solutions is a field of activity for external advisors and process support.

There is no generally valid formula for the development and introduction of a structural change-oriented personnel strategy. For personnel work must be built on the specific existing conditions. This includes the existing corporate goals, management conduct, the corporate culture and the structure of the workforce. In a gradual process that includes managers and employees, change processes can be initiated and implemented.

A successful personnel strategy focuses on the fields of activity, measures and instruments that make it possible for a company to acquire, develop and retain qualified staff. The following questions can help to make the focus holistic and put things in perspective:

ORIENTATION QUESTIONS

- What demands are made of the personnel strategy to forge values, thinking patterns and behaviours in the corporate culture that are meaningful for the employees‘ work, strengthen commitment to the company and encourage innovation, learning, communication and cooperation?
- What form does the personnel strategy have to take to convince the labour market with a clear profile, attract the talents needed and strengthen motivation and loyalty of employees in a sustainable way (Employer Branding)?
- What activities can secure the next generation of skilled workers? What recruitment and career guidance measures are effective for extending the career spectrum of girls and boys, practical careers information and effectively addressing the potential next generation of skilled workers?

[1] Cf. Philipp Hölzle: Strategien der Personalentwicklung. In: Strategische Personalentwicklung. Ed.: Matthias T. Meifert. Springer Verlag 2008. p. 79.

- What form must the personnel planning and personnel recruitment process take to ensure that diversity, especially an appropriate participation by women, the under-represented sex, is promoted?
- What demands does this entail for work organisation and setting working hours to give the employees more options for creating a work-life balance and more control over their time?
- How can basic and further training measures where didactics, learning forms, learning content and learning locations are designed corresponding to the profiles and needs of learners help to secure the success of learning?
- What measures and methods enable career planning that is fair in terms of gender and diversity and encourages women to take on managerial responsibility?
- What structure does the company performance management and remuneration system have to take so that it acts as a catalyst for staff motivation and guarantees that no group of employees (e.g. women) is disadvantaged?
- What principles do measures for company health promotion have to follow so that they increasingly fit in homogeneous employment structures and become more effective?

In view of the specific need for company action and the complexity of the associated specific interdependencies, it is always necessary to have a targeted change process with appropriate and carefully planned steps as well as a longer term focus. General planning and implementation principles can be specified as factors for success. These include:

- visible and committed involvement of the management
- graduated involvement of participants and those affected
- consistent process orientation
- holistic approach
- target-oriented analysis
- realistic resource planning
- differentiated measures that meet the needs of the company and the
- employees
- transparent processes and intensive communication
- ongoing evaluation

In addition to the clear positioning of the management, initiating participation of those involved at an early stage is decisive. Only in this way is the change process supported on a broad basis and at the same time a collective learning process initiated and encouraged.

1.3 STRATEGY DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION PROCESS

The motives for strategy development processes in small and medium-sized enterprises can be very different. Market changes, an expansion of the business fields, necessary innovation processes or the introduction or continuing improvement of a management system are associated with personnel policy questions. Quite often strategic concerns are introduced by recognised risks or problems that have already occurred.

A strategy development process can basically be broken down into several process stages relatively independently of the scope of the planned changes

1.3.1 ACTUAL ANALYSIS OF THE INTERNAL AND EXTERNAL GENERAL CONDITIONS

The actual analysis is used to record all of the factors to be taken into account in order to develop a personnel strategy that corresponds to the company‘s objectives. In the analysis phase precise information about the actual status and the effects that have occurred or are to be expected must first of all be collected.

The SWOT Analysis has proved its worth as a suitable method. Matters are viewed both internally and externally, strengths and weaknesses identified, stakeholder interests analysed and competition conditions recorded. In addition to this the most important challenges are listed with their opportunities and risks that can result from failures to act.

The following questions can provide orientation:

ORIENTATION QUESTIONS

- What changes on the market (e.g. in customer behaviour) or in society (e.g. demographic development, change to general legal conditions) set requirements for action in personnel work in the company?
- What strengths does the company have from an internal and external point of view that can speed up change processes?
- Where are there potentials for improvement or weaknesses in the company that require or prevent change (e.g. high absenteeism, too few younger skilled workers, lack of communication)?
- Where exactly is the need for change (strengthening job satisfaction, more flexibility in work organisation, creating general conditions for gender-aware training)?
- What opportunities result from the internal and external changes for the company (e.g. market expansion, securing skilled workers)?
- What are the risks or threats for the company if there are no changes (e.g. shortage of skilled workers, loss of market segments)?
- How do various stakeholders (e.g. the management, employees, business partners, the works‘ council) have to be involved in the project? To what extent can they exert an influence on the process and the result? (stakeholder analysis)

The following **data sources** can be consulted during the actual analysis:

- context or situation analysis and market analyses
- internal strategy document and discussions (vision, mission, corporate mission statement, strategic goals, management reviews, quality management system, procedural landscape and individual processes relevant to personnel, documents for personnel development, etc.)
- company statistics and their evaluation (e.g. age structure analyses, distribution of the sexes in the individual company divisions, sickness absence statistics) as well as employee questionnaires and workshops
- results of evaluations (e.g. self-evaluation and audit), benchmarks and self-assessment instruments

These data are supplemented by information on the competitive situation and requirements are derived for changing corporate policy, especially personnel policy. International and national standards can be used or there can be a comparison with internationally valid standards for the conduct of companies (e.g. European principles, the requirements of international conventions, ISO and OECD guidelines on the social responsibility of companies).

Implementation methods can be:

- strategy workshop
- future workshop
- staff surveys (personal, with the help of questionnaires), etc.

Current and prospective requirements are developed and fields of action identified from the analysis of the internal and external starting position.

1.3.2 DEVELOPING AND COMMUNICATING MISSION STATEMENT AND STRATEGIC GOALS

On the basis of the actual analysis possible fields for action and options for action can be derived that are evaluated on the basis of selection criteria (e.g. effects on the quality of the products and services, cost-benefit comparison, potential for innovation).
V
Setting priorities helps to specify time horizons and to plan resources. It must also be considered which measures need to be implemented quickly and which change processes can be realised more in the medium to long-term.

It is important to set primary orientation points from the outset. To do this, it makes sense to develop a pyramid of goals with which the consistency of the goals can be ensured.

In line with the recognised general development trends and the specific fields for action, the vision, mission and guiding principle for a structural change-oriented personnel strategy is then derived.

This mission statement usually contains general principles that refer to personnel work in the whole company. The guidelines derived from this give specific orientation to the individual fields of action in personnel work. In this connection, the guidelines of a structural change-oriented personnel strategy link the economically determined goals (efficiency, profitability and profit) to the interests of the employees (job security, personnel development, equal pay, etc.) and derive principles of personnel work oriented on values.

Developing a mission statement should be designed as a participative process involving employees from various hierarchy levels. The great added value for drawing up a common mission statement lies in the creation process itself. Furthermore, it leads to the opportunity of determining location and participation and thus helps those involved to identify with the company.

ORIENTATION QUESTIONS

What do we stand for?

- What basic understanding do the company management, managers and employees have of responsibility for securing the human resources in the company?
- Which human image predominates?
  What weight do we attach to the employees‘ interests?

What do we want to achieve?

- To which basic principles should a structural change-oriented personnel strategy be aligned?
- Does this orientation concur with the prevailing corporate culture?
- What concrete added value should the planned change process generate to achieve the corporate goals (indicator of success)?

How do we want to achieve this?

- Which concrete measures and attitudes ensure managerial responsibility?
- How can participation of employees in the change process be achieved?
- What central factors influence the employees‘ motivation and employability?
- Are all relevant areas of action portrayed?

Comprehensibility, emotional impact, the potential for motivation and the ability to integrate are essential requirements when formulating the mission statement and the guidelines.

ORIENTATION QUESTIONS

- Is the wording authentic? Does it correspond to the corporate culture and the character of communication in the company?
- Have the guidelines been kept general enough?
- Do the guidelines and goals completely portray the personnel strategy?
- Have the guidelines been given a perspective/?
- Are the strategic goals realistic and achievable?
- Have the strategic goals been worded specifically?
- Is it easy to understand why specific fields for action and measures have been selected in the stated priority?

The proposal for the mission statement and the guidelines drawn up in participation are then agreed with the company management.

1.3.3 OPERATIONALISING GOALS AND DRAWING UP A SPECIFIC PLAN OF ACTION

In this process particular importance is attached to the formulation of measurable goals for the individual measures. In addition to a clear orientation towards the result to be achieved, goals help to reduce the complexity of scope for action and develop appropriate measures. The more clearly the goals are formulated, the more stringently the fields for action and specific implementation measures can be aligned. They should be SMART:

S	**specific**	formulate as specifically as possible
M	measurable	specific criterion for success
A	attractive, achievable, attractive	take account of personal interests
R	realistic	do not make excessive or insufficient demands
T	timely	time frame with a target date

When using external advisors, if the measures and goals are laid down clearly it is possible to state the advisory job more precisely and derive criteria for success.

The fields for action specified in the guidelines then have to be broken down into concrete measures. The written result is the **plan of action**, which contains a clear declared order for the project group(s), definition of the results, scheduling, specification of the resources and the specific nature of the monitoring process to be implemented.

Furthermore, **instruments and methods of project and quality management** must be laid down in the plan of action, with the help of which the change process is to be systematically implemented and secured in terms of quality.

1.3.4 CONCEPTS AND PROCESS REDESIGN

The contents of the concepts and processes concern all fields of personnel management, development and administration. Specific fields of action and criteria and measures for structural change-oriented personnel strategy are described in Chapter 4 below. They are supplemented in the **SWOPS advice model** in which individual fields for action are supplemented with methods, indicators and tools.

Drawing up the concepts and processes and implementing a modern personnel strategy is linked to the use of adaptable methods. In small and medium-sized companies these instruments are often not known or there is a lack of experience in implementing them. This is where expert external advice and support can give help.

The desired changes and the redesigning of the processes are drawn up in project teams, possibly involving external advisors, and prepared for a decision. Concentration on essentials and alignment to the strategy documents are important. Possible alternative solutions should particularly be identified and evaluated.

Personnel development concepts that can be continuously updated are recommended. This ensures the necessary stability and familiarity of the employees with the concept on the one hand and on the other the continuing possibility for improvement, fed from various sources, such as the annual staff appraisals. Analogously, this also applies to the processes relevant to personnel, embedded in the consistent procedural landscape of a management system.

When designing processes, it must be remembered that

- there is a focus on „core processes“,
- processes are streamlined or simplified, which includes reduction of the representation complexity of the necessary processes,
- processes are clearly separated from each other and the interfaces between the processes are clearly defined,
- the resources required for dealing with the processes are optimised,
- too complex or inefficient processes are avoided,
- the number of people involved in the process remains manageable,
- excessive durations in individual processes are avoided and
- alignment of the processes to the benefit of employees and the benefit of the organisation is guaranteed.

1.3.5 CONTROLLING AND MONITORING SUCCESS

Project implementation is controlled by **project controlling**. Regular project meetings and status reports ensure communication within the project team. The planned interim reports ensure that the company management and those involved are informed about the current course of the project.

The previously defined **milestones** and i**ndicators of success** should be used to monitor success. The degree to which the goals are achieved, the contribution of measures to achieve the goals and the efficiency activities implemented are reviewed.

The management should regularly name the progress and the existing need for action. This implies the willingness to acknowledge positive results and also to sanction where agreed goals or agreements are inadequately fulfilled or through failure not fulfilled at all.

In view of the everyday work tasks and the pressure of work it is important to maintain and encourage the interest of the management and employees for the change process that has been started.

1.3.6 FIELDS OF ACTION, CRITERIA AND MEASURES OF A STRUCTURE CHANGE-ORIENTED PERSONNEL STRATEGY

Below the central areas of action of a structural change are shown, especially gender-oriented, personnel strategy, criteria and operational measures.

The measures listed cannot claim to be complete. Flexible adjustment to the changing market situation and the life-phase-oriented needs of employees demand individual solutions in every case.

The **fields of action** shown are aimed at personnel management that in addition to the immediate economic interests, such as efficiency, profitability and profit is also oriented on the different circumstances of the employees. Nine fields of action are explicitly shown.

The **criteria** listed for the individual fields of action can be used as an orientation aid for the formulation of guidelines for a structural change-oriented personnel strategy in small and medium-sized businesses.

1.4.1 CORPORATE CULTURE [2]

The culture in a company greatly influences the meaningfulness of the work and the employee's loyalty to the company. It is thus a key basis for the expression of innovation, learning, communication and cooperation skills. A change in the corporate culture is one of the most difficult challenges for a company. The interactions are highly complex and the values, behaviour and thinking patterns that shape a corporate culture develop only via specific measures over longer periods. A change-oriented personnel strategy can thus support a performance and motivation promoting culture in the company. At the same time, the culture „experienced" is a key frame for the implementation options and the further development of personnel strategies.

Criterion

The corporate culture is shaped by market and employee orientation. It encourages identification with the company, strengthens trust and responsibility. Equal opportunities, family orientation and taking social responsibility are experienced as fundamental values in the company. [3]

Measures

The management of cultural development processes differs from technical projects. This is particularly about control of a social process that can only be successful if the goals are convincingly communicated, resistance overcome and the necessary steps taken while involving those affected .

In line with the specific need for action, as with all change management processes, project goals, milestones, concrete measures and evaluation mechanisms must be identified and implemented. The measures of a modern personnel strategy listed in the fields of action below have an impact on the corporate culture. To avoid overlaps no specific measures are listed.

The following principles must be considered in every phase of the change process:

- **Complex thinking and acting**
  - break down the complexity of the term corporate culture by identifying the problems, potentials, their relevance and their i nterconnectedness.
  - develop a coherent goal, standard and value system that takes into account the interaction of the elements.
  - link structural aspects to human behaviour (e.g. coherence when creating new forms of work organisation with the prevailing managerial culture)

[2] Corporate culture is understood here as the total of collective attitudes, expectations, thinking patterns, experienced values and standards of a company.

[3] The criterion cited here is general and its elements can be found directly or indirectly in all of the criteria named below. Therefore we do not go into the individual components of corporate culture in the measures, methods, indicators and tools, just the entirety or general factors are considered.

Measures

- **Target-oriented management**
  - target-oriented organisation of the change process (e.g. specify control of the process, decision-making powers and scope for action)
  - ensure positive perception of the management in the change process by the employees (process expertise, credibility, model function, trust)
  - orientation to an atmosphere of cooperation and mutual trust (accept clashes of interests and try to achieve consensus)
- **Involving those affected**
  - involve employees and the representatives of their interests (ensures better analysis results, practical solutions, commitment in implementation)
  - take resistance and fears of employees in the face of new tasks and changed social relationships seriously and discuss together
  - systematic promotion of internal communication and targeted passing on of information

1.4.2 EMPLOYER BRANDING

Employer branding is a long-term oriented strategy of personnel work with the aim of maintaining an employer brand with positive connotations, or of establishing and maintaining a positive employer image internally and externally. It is part of the marketing mix in the competition for the best specialist and management staff. An appropriately strategic implementation concept increases the employer quality, improves employee recruitment and commitment of employees to the company.

Criterion

The company is authentically and consistently perceived as an attractive employer internally and externally (Employer Branding)

Measures

An authentic employer positioning is a managerial task. At the same time, involvement of the employees‘ expertise, possibly by forming a project team with representatives from interest groups (e.g. employee representations) must be ensured. The process of development and implementation of an attractive employer brand can be generally described by the following phases and measures:

I Actual analysis

This involves checking how the company is positioned as an employer, e.g., in the following areas:

- working environment
- work-life balance
- working conditions and social benefits
- development and further training opportunities for specialists

In the **target group analysis** the groups of people are identified who are to be mainly addressed with the activities, and their preferences and expectations of an employer determined. **The preferences of the target group** are then compared with the company's strengths.

The analysis of the **competitors** considers small and medium-sized companies of similar branches or similar size in the region that are looking for specialists with similar qualifications, and considers their properties as employers or in special employer achievements.

II Development of core messages and employer slogans

- Develop an employer brand and specify central messages

III Introducing the employer brand

- Communication of the employer profile internally and externally
- Embedding the employer profile in the company and experiencing it in everyday life
- Making managers and employees into multipliers of the employer brand
- Commitment in the region (support for social, ecological and cultural projects)

IV Measuring success

- Periodical checking of the changes on the basis of indicators of success to be laid down

Measurable effects are often visible only after some time.

Employer branding is implemented internally by an employee-oriented personnel policy. Measures are also integrated in the process of personnel recruitment (e.g. applicant management, personnel selection).

Instruments of Employer Branding (external)

- Career side of the company
- Career event outside the company
- Cooperation with schools and universities
- Highlight employer attractiveness in newspaper and press articles
- Job adverts that have an interesting presentation
- Use of social media

1.4.3 CAREER GUIDANCE

Career guidance is an important process for preparing young people for an apprenticeship and a career. Alongside school and parents, many partners make a contribution to this. Companies bind short-term and long-term goals to their involvement in career guidance measures. For example, this includes attracting the attention of potential applicants at an early stage. The measures are also designed to multiply information about the company and careers in order to attract those young people for a subsequent apprenticeship who fit best to the company and are familiar with the spectrum of activities in the company.

Criterion

The company actively and systematically takes part in career guidance for young people, helps to expand the career spectrum for girls and boys, thus ensuring prospective future skilled workers for itself.

Measures

The process of marketing to the next generation should contain the following elements:

- **I Develop a concept for attracting the next generation**
  - Clarifying the standing of recruitment securing for the company
  - Knowing what makes an employer attractive to young people and including it in the company presentation (see field of action): Employer Branding)
  - Naming strengths as an employer and apprenticeship company (developing USPs)
  - Identifying and possible expanding target group spectrum (e.g. students who discontinue studies, young immigrants, people from the under-represented groups)
  - Selecting means of communication specific to target groups
- **II Implementing specific measures e.g.**

  participation of girls and boys with the following goals in career guidance
  - breaking gender stereotypes with choice of career
  - helping to overcome information deficits
  - arousing interest
  - reducing the fear of entering companies or work placements
  - discussing gender roles

III Evaluating the results

The results should be evaluated along the goals and results indicators planned by the company. These should be based on the relevant starting situation or the results of the previous year. Deviations must be interpreted against the background of the specific situation of the year in question. Decreases in the individual indicators (e.g. number of participants due to demographic developments) are not automatically an expression of lower effectiveness of the measures implemented.

Career guidance instruments

- Placements for pupils
- Taking up school sponsorships
- Apprenticeship ambassador (company apprentices go to schools as „ambassadors“)
- Company visits (guided tour of the company)
- In-depth company visits (pupils‘ excursions with tasks in the company and subsequent evaluation)
- Placing adverts in pupils‘ newspapers and using noticeboards in schools
- Conducting information events for teachers and parents
- Participation in Girls‘ Day and Boys‘ Day
- Holiday camps

1.4.4 RECRUITMENT PROCESS - JOB ADVERTS AND PERSONNEL SELECTION

In view of the demographic change, the challenge is to address a large group of potential applicants appropriately and, by means of an objective selection process, select those with the required skills. A tailored personnel selection process ensures successful recruitment. It must ensure equal opportunities for suitable people irrespective of their gender, age or ethnic background, and at the same time ensure the quality of the selection decision with respect to meeting the requirements of the job in the future.

Criterion

Job adverts are worded so that they do not exclude any person because of their gender, ethnic background, religious faith, sexual identity, age or disability. The personnel selection process is transparent and aimed at equal opportunities. It takes account of the applicants‘ different ways of thinking and behaving.

Measures

The basis for diversity and gender-oriented personnel recruitment is the introduction of requirement profiles based on objective criteria. In addition to identifying necessary skills and qualifications, the subject of „working hours“ and „work-life balance“ must also be considered (e.g. possibility of part-time work in a managerial position to be filled).

- **Drawing up the requirement profile**

  - Analysis of the area of activity (skills, prioritisation according to important and less important tasks, possible development of the spectrum of activity in future)
  - Identifying situations in the area of activity that will be critical for success in the future to be able to specify the necessary social and methodological skills.
  - Checking whether alternative vocational qualifications, lateral entrants or students who
  - have discontinued their studies could be considered for the job

  The job description can be drawn up on the basis of the requirement profile.

Measures

- **Diversity-oriented job advert**
  - Ensuring that the external or internal job advert does not exclude any person on the basis of ethnic background, religious faith, gender, sexual identity, age or disability (directly and indirectly)
  - Targeted addressing of groups (women, immigrants, men for social professions, women for jobs in maths, IT, science and technology)
  - Using female and male forms of job titles
  - Specifically encouraging women to submit an application in areas untypical for women
  - When advertising managerial positions, possibly emphasising that the job can also be part-time
  - When using pictures, making sure that as many different groups as possible are shown
  - Ensuring that internal job adverts are accessible to the entire workforce, including employees on parental leave.
- **Diversity-oriented, gender-equitable personnel selection process**
  - Establishing and implementing a transparent selection process with objective selection criteria that take sufficient account of the potentials and behaviour or women and men and other groups of people (e.g. immigrants)
  - Taking into account the fact that qualification and skills can also be acquired outside the workplace and during career breaks
  - Specifying a suitable personnel selection method for the job to be filled

1.4.5 WORK-LIFE BALANCE

Equal opportunities for women and men on the labour market largely depend on the general conditions under which they can combine work and their personal lives. And women‘s working biographies are usually much more linked to their family situation than those of men. So that they can decide freely on their lifestyle, family and earning model, both female and male employees need flexible, life-phase-oriented working hours models and forms of work organisation that enable them to combine family demands with working.

Criterion

Flexible, life-phase-oriented work organisation opens up more options for employees to combine working and their personal lives without disadvantages in their careers.

Measures

Working processes must be organised in such a way that they are equally adaptable for the companies, employees and customers.

Equality-oriented, flexible work organisation requires:

- recognition of the specific dimensions of work organisation (e.g. working hours and place of work, communication paths)
- taking account of the employees‘ life phases
- combining clear allocation of tasks and setting results with the extended co-determination and scope for action of the employees
- The conscious composition of the work team who complement each other in their performance, expertise and working hours

Flexible working places can meet the needs of employees, e.g.

- working from home with means to communicate with work
- alternating teleworking
- mobile teleworking

Measures

Flexible working hours models go hand in hand with employees having more control their time.

- **The following working hours models are largely used in companies:**
  - flexitime
  - part-time
  - annual working hours
  - trust-based working hours

Leave to care for children or family members is associated with two major problems for employees. These are maintaining communications with the company and gaining qualifications. The company can take appropriate action to influence both aspects:

- **Allow time for care**
  - Encouraging men to use family-friendly working hours
  - Support in organising childcare and care obligations (e.g. reserving employee spaces in child day-care, finding childminders, emergency regulations)

- **Actively planning leave and ensuring communication with the company**
  - UPlanning talks on returning to work after parental leave
  - Ensuring contact with employees during parental leave
  - Taking account of employees on parental leave in newsletters/company events/further training programmes, etc.
  - Granting access to the intranet for employees on parental leave

1.4.6 BASIC AND FURTHER VOCATIONAL TRAINING

High-quality basic and further training plays a key role in coping with structural change. It is the basis for ensuring the next generation of skilled workers and for strengthening the employability of employees.

Criterion

4The company personnel strategy is based on basic and further training that harmonises company and personal interests of the employees and enables diversity-oriented employee development. Content, general conditions and methods of basic and further training correspond to the company's skills requirements and the needs of the learners.

Measures

- **Vocational Training**

Young people who want to enter a career that is not typical for their gender, young parents and single parents or young people with an immigrant background need special support to find their way into the world of work. Guaranteeing equal opportunities in training is linked to specific measures, such as

- **retaining expert training staff**

  - It must be ensured that the training personnel have the required vocational, work and social teaching skills, knowledge and abilities.
  - The trainers should have a modern understanding of the role. That means that in addition to being able to teach the students the technical content, they are also a companion in the learning process. This can particularly be seen in the individual support for apprentices with different genders and cultural backgrounds acquiring knowledge and expertise.

Developing and implementing modern training methods

- Planning content in such a way that, in addition to teaching technical skills, the acquisition or specification of social skills among young women and men is encouraged with appropriate methods.
- During training, gender and diversity-oriented didactics are implemented that start with the potentials of young women and men.
- Creating an open learning atmosphere based on mutual appreciation in training (especially for women in trade and technical jobs)

Vocational Further Training

Just as in the process of vocational training, the employees and their specific needs must be considered alongside the need for qualification for specific jobs. Good results can only be expected if the offered forms of learning correspond to the existing needs. Equal opportunities in vocational further training needs:

planning and implementing further training in such a way that it is diversity-equitable and in particular gender-equitable

- Identifying the need for education is the basis of targeted further training. The education requirements analysis must take account of the employees‘ qualification level reached, their education path to date and learning experiences.
- In the run-up to the education offer personal matters such as childcare must be matched to the studying times.
- In addition, a working environment conducive to learning must be ensured in the company (e.g. teaching hours without disruption).
- Initiating and supporting the transfer of what has been learned into workplace-related skills (e.g. transfer goals agreements, discussions and evaluations)

Making quality demands of external service providers, e.g.

- The learning goals and content to be taught are planned specifically for target groups.
- The content and methodological design addresses women and men equally. Various interaction options are used in learning (e.g. group work, presentations).
- The education service provider guarantees good general conditions for the education process (e.g. room equipment, technical infrastructure and sanitary equipment).
- The personnel of the education service provider have the necessary skills to teach and support the learning process and to support the transfer of what has been learned into workplace-related skills (e.g. gender skills, empathy, enabling skills/facilitation).

1.4.7 CAREER PLANNING

Against the background of developments on the labour market that is due to demographic change and the increasing shortage of skilled workers, but also to a developing cultural change, a growing number of companies recognises that they will have to bond women to the company as highly qualified skilled workers and enable them to progress up the career ladder with equal opportunities. This will secure the demand for qualified employees in the long term.

Criterion

The company offers employees individual development opportunities and perspectives. This develops the employees' potential. Young female skilled workers and work-oriented (future) parents are supported in substantiating their career plans, improving the work-life balance and helping to shape a gender and diversity-equitable management structure in their company [4]

Measures

There are many reasons for the still low proportion of women in managerial positions. In addition to role clichés and male-dominated corporate and working cultures, the (lack of a) work-life balance is still one of the barriers to progression for women. For this reason, women's career planning should be directed to equal opportunities. This can be achieved by the following measures, for example:

Promoting gender-equitable careers

- Defining, communicating and implementing equality or diversity skills as a requirement for managers
- Raising awareness among male superiors of any role stereotypes and traditional evaluation patterns
- individual career planning in line with the potentials and their consistent compliance
- creating general conditions for combining family and career development (incl. field of action: work-life balance)
- encouraging women to develop a career
- when filling a managerial position check whether internal candidates could be considered

[4] Cf. „INNOVATIV! – Gemeinsam Führen mit Frauen". Within this project, companies from various sectors and of different sizes worked together to increase the proportion of female managers at the intermediate and senior level long term The three-year (2010-2013) project started here. It was developed within the context of the initiative „Equality for Women in Business" organised by the Federal Ministry of Employment and Social Affairs together with the Federal Society of German Employer Associations and the Federation of German Trade Unions.
See: **http://www.zfbt.de/frauen_in_fuehrung/innovativ.htm**

Measures

- offering specialist and project careers in addition to managerial careers
- encouraging the potential of employees by delegating responsibility and direct involvement in decision-making
- opening up the opportunity for all employees (not only full-time employees) to change to different departments in order to escape a possible career dead-end.

  feedback and information from superiors (e.g. systematic feedback of results to assess and optimise the results of work)
- developing an open communications climate (information is not monopolised, but understood as a resource for employees)
- using suitable methods to increase managerial skills

  - Periodical staff meetings aimed at personnel development
  - Individual promotion plans
  - Coaching
  - Mentoring
  - Management training
  - Transferring project responsibility
  - Forming a personnel pool for the future filling of managerial positions
  - Targeted internal talent management

1.4.8 PERFORMANCE MANAGEMENT AND PAY

The material and non-material offers of a performance management system must meet the needs, expectations and lifestyles of the employees. In addition to monetary incentives (wage, salary, bonuses), employees see the job itself (content of work, scope of activities, requirements, development opportunities) and the corporate culture as key motivation factors for working. For this reason, a modern performance management system must take account of the complexity of the incentive factors.

Criterion

In the company an attractive performance management system is implemented that sets incentives to motivate the workforce and acts as an attraction factor for gaining and retaining employees. The pay system is based on objective criteria is transparent and guarantees that no group of employees is disadvantaged.

Measures

Incentive systems should have a positive impact on employees* motivation and willingness to work.

- **For this to succeed, the following principles must be considered when developing the performance management system:**
  - simply structured, transparent, able to communicate (transparency) there must be no great time difference between performing the service and the resultant remuneration (timeliness)
  - it must correspond to the interests of employees so that it can have an effective impact on the willingness to perform (exact fit)
  - the benefits of the incentive system must not exceed the resultant costs (efficiency)
  - comparability of the incentives in jobs of equal value to ensure acceptance (fairness)

The pay structure is the basic pillar of the material corporate incentive system. Employers are required to avoid discrimination in payment for work.

Measures

- Pay systems must refer to the type of activity and portray major requirements (objectivity)

- **The criteria must not discriminate.**

  This could be the case if women and men cannot fulfil them as easily as other employees for reasons associated with meeting family obligations or with different physical strength.

  A differentiated analysis of the individual components of pay and their determinants is necessary:

  Basic pay. This results from the job requirements. It is important to check whether equal and equivalent work is actually being paid the same.

  Graduated increases to basic pay: criteria such as years of work or experience in the job should come into play here. Others, e.g. age or work experience, can be discriminatory.

  Performance reimbursement: There must be specific checks as to whether equal or equivalent performance is always rewarded in the same way.

  Pay for overtime: part-time employees are often disadvantaged here, these are usually women.

  Hardship allowances: these are mostly found in traditional men‘s jobs. Often only physical stresses but not mental stresses are deemed to be hardship.

Any disadvantage found in the pay system must be removed by the employer.

In the event of a company regulation on the evaluation of work, the discriminatory individual provisions must be deleted or modified.

1.4.9 COMPANY HEALTH MANAGEMENT

Structural change in the world of work is linked to multi-dimensional health stresses that are sometimes completely new. Company health promotion therefore has to be an integral part of modern personnel management. In addition to orientation on increasing company results, promoting health is also an expression of social responsibility and appreciation of employees.

Criterion

The company offers working conditions that enable healthy working in the long term/. The attitudes and values of the employees for a healthy work environment and a healthy lifestyle are encouraged by measures specific to target groups.

Measures

The following quality criteria must basically be considered when introducing health-promoting measures or a health management system:

- The active participation of employees must be ensured.
- When identifying the need for action and the company-specific goals and during implementation of the measures, the target group perspective, in this case the diversity and gender approach in particular, is a prerequisite for the exact fit and effectiveness of the measures.
- The interactions of corporate culture, management behaviour, work organisation, personnel development or family obligations with the employee‘s health must be anticipated. Work organisation must be aligned to various needs, e.g. gender-specific needs, in particular to rule out conditions that make people ill. Both stresses and possible resources should be considered (e.g. resources and stresses arising from the private work and achievements of mothers and fathers). Behavioural and relationship-related strengths must be encouraged and stresses reduced (holism)

For example, instruments of company health promotion can be:

- The use of external expertise (health insurance companies, trainers, company doctor)
- „Health circles“ (company working group that advances health promotion in the company with its empirical knowledge)
- Demand-based preventive methods, such as:
  - Exercise/gymnastics
  - Health days
  - Healthy canteen food
  - Stress management methods
  - Sport offers with particular consideration of the different interests of women and men
  - Preventive check-ups
  - Systematic company re-integration management after an extended period of sickness
  - Demand-based measures are implemented according to a prevention plan with the aim of effectively and permanently re-integrating the employee concerned.

The systematic improvement of working conditions and the strengthening of personal health resources are long-term tasks that are not finished after a limited project term. The success must be secured in the long term and measures permanently embedded in the company processes.

Sigrid Wölfing, France Joubert, CERGE

Company Agreements on Equal Opportunities and Non-Discrimination in France

Sigrid Wölfing, France Joubert, CERGE

1 HOW DO THE LEGAL REQUIREMENTS WORK IN PRACTICE?

1.1 THE LEGAL SITUATION IN FRANCE

Since the start of 2012 all companies with more than 50 employees have been legally required to conclude an agreement on the equal opportunities of women and men between companies and the trade unions. If this is not possible, plans of action have to be developed for the company. The agreements of the plans of action are deposited with the employment administration of the départements (DIRECCTE[5]) and the office of the competent employment tribunal, and compliance with them is monitored by DIRECCTE. They are updated annually, otherwise financial penalties are imposed. The negotiations in companies on the agreements or plans of action are broken down into three compulsory parts: pay, working hours and profit allocation must be negotiated annually as well as equal career opportunities for women and men and the quality of the work and also hardship allowances. Every three years the personnel planning and promotion of employees‘ career development must be renegotiated in companies with at least 300 employees. The law prescribes that out of a catalogue of eight possible fields of action, at least three must be dealt with in the agreement: recruitment, training, further training, promotion of career progression, grouping, working conditions, actual pay, work-life balance.

From 1 January 2017 on, the list of candidates for elections to the work‘s council must contain women and men in the proportion in which they work in the company. If this does not happen, the election of those men and women who are overrepresented in proportion to the workforce will be cancelled.

Legal foundations:

Loi 2001-397, equality of men and women at work (2001)

Loi 2006-340, equal pay (2006)

Loi 2008-496, EU alignment in the fight against discrimination (2008)

Loi 2010-1330 pension reform with respect to equality (2010)

[5] Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l‘emploi, Regional directorate for companies, competition, consumer protection, work and employment

1.2 THE STUDY ON EQUAL OPPORTUNITIES FOR WOMEN AND MEN IN COMPANIES IN THE POITOU-CHARENTES REGION

CISTE[6], an organisation with equal representation for the promotion of regional social dialogue in the Poitou-Charentes region, was commissioned by employment administration in the département to draw up an overview of the agreements and plans of action concluded since the amended law of 2012 and to find the most common and exceptional subject areas of the agreements. A total of 108 agreements concluded between 2011 and the end of 2014 were examined, 49 of which were plans of action and 59 contracts. Of these 108 companies, 13 had an equality commission, 20 had consulted the work‘s council and 3 had extended existing agreements; 56 companies referred to studies and analyses of the equality situation in the company. Five companies included their obligations concerning hardship allowances in the equality plan, two their „contract between the generations and two their diversity charters.

Of the 108 agreements, 86 were concluded in companies with 50-299 employees, 18 in companies with more than 300 employees and only one in a company with fewer than 50 employees. The five most important sectors are: manufacturing industry (30), wholesale and retail (20), health and social services (18), financial services (12) and the construction industry (7).

On the employers‘ side, the companies themselves are the contracting partners; on the employees‘ side the contracting partners are the trade unions CGT[7] (34), CFDT[8] (23) and FO[9] (17) as well as a range of smaller sector trade unions (managers, casino employees, bank clerks, etc.).

1.3 MAIN SUBJECTS OF THE AGREEMENTS

From the above-mentioned catalogue, the most agreements were concluded in the areas of recruitment practice (76), vocational training (65), pay (63) and work-life balance (61).

The area of recruitment practice is broken down into agreements on recruitment procedures and on awareness-raising of the subject among managers and personnel managers. As well as the „classics“, such gender-neutral and non-discriminatory job adverts and statistics on employees in the company broken down according to the sexes (full-time, part-time, participation in further training, short-term contracts, etc.), there are also agreements that specify that mainly women should be hired as lorry drivers and mainly men in the office. Furthermore, a number of educational and awareness-raising measures were agreed on not just in the company but also with the employment administration, to specifically address men in the health sector.

The second important area in which agreements were made is vocational further training, which refers to the content as well as the organisation and participants.

[6] | Carrefour de l’innovation sociale du travail et de l’emploi –

[7] | Confédération Générale du travail

[8] | Confédération Française Démocratique du Travail

[9] | Force Ouvrière

Frequently cited measures are e-learning programmes for a better work-life balance and regulations on the geographic accessibility of further training facilities. Bonuses are often paid to single parents if they take part in longer further training courses, or regulations are found that prevent further training courses for part-time employees being held on their days off. Regular staff appraisals are also agreed on in which the need for and goals of further training are identified, especially in connection with parental leave and other extended absences from the company.

With respect to pay, many agreements aim at revising the job descriptions for the positions with regard to existing gender stereotypes, conducting analyses of the salary structures in traditionally female or male domains and adjusting the salary structures accordingly. There are also regulations concerning the adjustment of salaries during parental leave: allowance for the years of employment with the company even during parental leave, adjusting the wage rises and bonuses to the average of the rises during the absence and forming a fund to balance out any gender-specific disadvantages identified.
The measures taking parenthood of the employees into account are particularly noteworthy: additional free days for looking after young children even without them being ill, consideration of the situation of parents when allocating working hours, additional payments, support for fathers if they want to take paternity leave and numerous regulations to make a return to work easier

In the area of the work-life balance there are agreements with respect to work organisation, support for parents and with regard to improved information and communication between employees and the company during extended absences. Work organisation is often concerned with working from home and video conferences as well as the introduction of working hours accounts, but it is also concerned with meetings and business trips and the options for leave of absence for personal matters.

Measures to support parents are often aimed at men who are offered the same leave of absence for their children, e.g. in the event of the children being sick, starting school or for sabbaticals. Other measures concern the salary structures: extended absences do not have a negative impact on the length of service, company pensions or bonuses; they are evaluated as working time.

Integration and information measures for employees who have been absent for an extended period as well as further training returnee programmes are another subject area.

In the field of promotion of career development there are a number of measures that aim at equal opportunities for women and men in the company, at encouraging women with respect to participation in further training, at preferential treatment for people in the lower salary groups for further training and at deliberate dealings with part-time work. Employees who are involuntarily part-time may be given the opportunity of increasing their working hours after an interview; by contrast, managers who want to work fewer hours should be given the opportunity to do so. Part-time employees should also be given the same access to managerial tasks as full-time employees. An agreement under which the company pays for an employment agency to find work for the partners of employees who are to be transferred to another town is also interesting.

Another complex of agreements concerns information for employees about company guidelines and measures, especially in areas in which women or men are under-represented, including in the company‘s intranet. Information and further training of the management level with respect to equality in the company is another aspect.

The subject areas of working conditions are broken down into measures for ergonomics and for work organisation. In addition to surveys on how the situation can be made more attractive for women in male-dominated areas, e.g. changing rooms, work clothing, tools, etc., there are also a number of studies on how the activities and the tools and equipment needed for them as well as the working conditions can be further developed in such a way that women or men have equal access and the same interest. Occupational psychological studies on the further education needs, working situations and working hours, the deployment of materials and workplace design are also carried out for this, the results of which are conveyed not only to the management but to the employees themselves.

In the field of work organisation there are a number of regulations that deal with leave of absence for taking care of children, as well as parking permits on the company premises for pregnant employees, nursing rooms and more pleasant changing rooms. Regulations with respect to pensions that ensure employers‘ pension contributions at full-time level for people working part-time on a voluntary basis are important.

1.4 ASSESSMENT

The Report notes that many of these regulations only adopt statutory or existing company agreements and that the indicators and instruments for monitoring implementation are not very well developed. This has the consequence that the agreements often result in one-off campaigns, but no permanent change to company practice that would be continuously evaluated. Moreover, only five of the 108 companies studied has set aside a budget for implementation of the project.

It is also noted that only one of the 108 companies is looking at the subject of pensions, a key factor in the unequal treatment of men and women.

The most common measures refer to non-discriminatory wording of job adverts in recruitment practice and requirements for the location of any further training that may be needed.

Most companies incorporate their agreements in other company activities, e.g. the annual staff appraisals, the annual negotiations with the works‘ council, personnel development, agreements on the situation at the workplace or a „contract between the generations“. Many activities are also included in the reporting to the work administration, occupational health monitoring and educational institutions.

It must be stressed that much better results were achieved where trade unions were involved in the negotiations than in agreements that were negotiated within the company. The relative personal proximity of the personnel officers to the management often means that the subject is negotiated only for form‘s sake and really far-reaching, possibly also expensive changes are not addressed.

Nevertheless, the obligation for every company to face up to the issue, develop specific plans of action and negotiate with the employees‘ representatives is important, seen in the European context. More work must be done on injecting new life into the programmes and advancing their implementation.

2 EXAMPLES OF CONSULTANCY IN THE SWOPS PROJECT

2.1 ADEQUAT

ADEQUAT DEUX-SEVRES is an employer grouping formed in 1997 from approx. 200 craft enterprises. Employer groupings are groups of companies who share skilled workers. In the interests of cooperative personnel management, they bring together the demand for workers that goes above and beyond the permanent workforces of the member companies and agree on it. Full-time jobs can be combined from these temporary and partial additional requirements. For the employees working flexibly in the member companies, the employer grouping is their sole employer. Employer groupings thus combine the companies‘ needs for flexibility with job security for the employees; at the same time they are a place of qualification and skill development.

Adequat provides companies regularly or sporadically with skilled personnel and takes care of all the administrative concerns at competitive prices. The employees have a permanent employment contract, which make long-term planning and a broad development of skills through deployments in different companies possible.

Adequat – Plan of Action Equality at Work

The plan of action was signed on 6 March 2015 by the chairman of the employer grouping, the personnel manager, the managing director and two representatives of the employees.

Situation in the employer grouping:

- above-average number of fixed-term contracts
- above-average number of men in the company due to the construction and metalworking sector
- difficulties in getting personnel to remain loyal: varying lengths of route to work at the various deployment locations, stress due to working conditions that vary from one company to another
- shortage of labour, i.e. taking over the employees in the deployment company lack of recognition of the employer grouping employees in the deployment companies

Fields of Action

- **Recruitment**
  Raising awareness of the subject among the partners (employment office, clients, suppliers), changing the public image of the employer groupin, highlighting the orientation to equal opportunities on the website, in adverts, etc.
- **Pay**
  Systematic analysis of the salary classification at every change during a career, monitoring the correspondence between the task and the pay at every new deployment, priority for increasing the hours of people on part-time contracts before new recruitment

Working Conditions

Checking the working conditions in the deployment companies, clarification with the aid of a questionnaire, raising awareness among member companies.

The long-term implementation of the plan of action is recorded in the form of a grid that can be regularly consulted. Measures, indicators for measuring effectiveness and regular controlling were laid down in every field of action. The subject has been taken on by the chairman and the management and is being actively further developed by them.

2.2 CLINIQUE RICHELIEU

Clinique Richelieu in Saintes is a multi-disciplinary surgical hospital with more than 70 beds and 12 outpatient treatment units. The central operating unit has 7 theatres and one recovery room with 10 beds as well as an anaesthesia room. There are 17 surgeons and 11 general doctors working in the hospital. The offer is completed with two physiotherapists, two radiology teams and two experts in imaging techniques. There is a pharmacy in the hospital that takes care of all the patients‘ therapeutic needs. It also ensures that the medical units are supplied with medicines and aids.

It must be noted that the medical personnel and the management level is predominantly male and women mainly work in nursing and physiotherapy. In terms of pure numbers, women are clearly in the majority, but mainly in junior positions.

Collective Bargaining Agreement in Clinique Richelieu
The agreement was signed in September 2013 and takes stock annually.

Recruitment
Neutral job adverts

Vocational Further Training
The hospital management reports annually on the ratio of further training hours for the men and women employed with the aim of establishing a balanced ratio.

Work-Life Balance
Improving a return to work after parental leave, a cutback in career barriers

Two months before leave starts talks are held about working hours up to the time of leave and organisation of the work during parental leave.

The personnel department informs the superiors one month before return so that there can be better planning for the same job or a similar one with the same pay.

One month after return talks are held with the employee about the return, any need for training, necessary measures, wishes for further development and mobility.

Part-Time Work
The hospital management will treat applications for a transition to part-time work favourably; at least 50% of applications for part-time working should be approved.

Working Conditions

Informing employees about their rights with respect to pay, career opportunities and pension issues when deciding to take parental leave. This should prevent parental leave having the effect of a career brake. Training the personnel officers.

Pay

Equal pay for equal work; the company management publishes the median wage for men and women in the individual groupings.

Annual reports on the situation, advance planning for the year ahead.

One female member of the works‘ council in the consultation meeting noted that the only, however very important improvement was that the sickness absence rate among women, who are in the vast majority in the hospital, had fallen. The measures for a better work-life balance have brought about greater flexibility in planning working hours, which is having a positive effect. The other obligations and solutions that were discussed for a long time were not pursued any further. Only an obligatory annual meeting has taken place. It appears as though subjects such as working conditions and the promotion of women in an almost exclusively female environment under male management is not dealt with any further.

2.3 AUREUS FACTORY

AP Yacht Conception builds sailing yachts in the luxury class for a specific, sporting and extremely wealthy clientele. The purchase of a sailing yacht is not just a financial statement, but also an aesthetic one and the loyalty to the shipyard should last a whole lifetime. In addition to the excellent technical abilities and craftsmanship of the employees, this includes service at any time anywhere in the world if the boat or its owner needs help.

The Aureus shipyard is in Marans, near La Rochelle, France. Fifty-two experienced craftsmen and journeymen work here. The location has its own joinery, a production site where compound parts are made, a kiln to harden the carbon/epoxy parts, and a workshop with a saddlery, a workshop for furniture coverings and a weaving shop. Aureus Yacht lives from the expertise of its employees and their high levels of qualification. This expertise is also made available to other yacht builders.

The Company Agreement

The Operating Agreement was signed on May 13, 2014

Recruitment

Neutral job descriptions, recruitment only with respect to matching the job advertised, analysis of the data separated according to sex.

Vocational Further Development

Talks with all employees over 45 about the second half of their careers, about further training and their career situation.

Work-Life Balance
Talks with employees one month before parental leave about leaving, the cover and organisation of the tasks during the parental leave.

Talks 2 weeks after return about the terms of the return, events and new features during absence, need for further training and the employee‘s wishes

Periods of absence are credited with regard to the entitlement to participate in educational leave.

Meetings and Travel: No meetings after 6 pm; except in emergencies or for travel abroad trips are scheduled so that they do not start on Sunday afternoon or end late on Friday.

The unions undertake to field more female candidates for the works‘ council elections.

There are no agreements concerning ongoing control and evaluation of the results, no indicators for measuring the success and no work plan for implementation for these projects. It can be assumed that it is a catalogue of intentions to satisfy the law.

On the one hand, the company is only required to decide measures without an implementa tion plan and to issue declarations of intent, on the other hand small and medium-sized companies often lack the means to implement measures that require time and money for the social dialogue and the recourse to external expertise.

3 BALANCE AND RECOMMENDATIONS WITH RESPECT TO EQUAL OPPORTUNITIES AT WORK IN THE THREE COMPANIES

In companies with more than 50 employees (which must have staff representation or a works‘ council and have to make agreements on equal opportunities), the most important thing is still to comply with the law. The penalties clearly bring about a certain level of industriousness. Nevertheless, it is shown that precisely in those companies where there is a shortage of skilled labour resources are found to conduct this social dialogue and to increase their attractiveness as employers. Debates and critical issues with respect to working conditions and working hours that are better suited to employees‘ personal commitments are no longer taboo. This law has resulted in the whole person being considered, not just at work but also their environment outside work.

Equal opportunities only work if motivated people stand up for them in the company; there is much work still to be done in this regard. A new social dialogue about wellbeing at the workplace, support from companies and improved relations in the company is needed.

Particularly in small and medium-sized companies better results are achieved if personal concerns in the company are left behind. The government in the Poitou-Charentes region finances further training for union and employer officials so that there can be an external third party in these negotiations who can guide the negotiations independently of personal sensitivities. This externalisation of the debate brings about a de-dramatisation that does everyone good. In small companies in particular where discussions about equal opportunities can hardly be separated from those about salaries and working conditions, such negotiations otherwise often lead to conflicts.

Recommendations

1. Particularly for small and medium-sized companies it is essential to jointly develop and utilise the funds and instruments within sectors or regions with regard to improving equal opportunities. The small companies do not have a shared instrument that guarantees implementation of the law. Mergers of small companies in the field of personnel manage ment could actually, like large companies, increase equal opportunities in their region and make the intention of the law become reality.

2. The qualification of a mediator coming from outside would somewhat dampen the „commitment to an issue“ and encourage dialogue. Used to a culture of demands and confrontation, many employee and management representatives have forgotten how to exchange arguments and quickly end up in stalemate. In fact, this question touches on the management culture as it is lived out in the company.

Experiences from gender-based consultations

3 Experiences from gender-based consultations

3.1 BACKGROUND

According to Swedish legislation, all Swedish companies with more than 25 employees must make a plan for equal opportunities in their company. It shall be monitored in the steering processes, and shall be revised at least every third year. If neglected, the employer can be fined. The plan focuses on the question of equal pay. It demands mapping of wages for women and men, and that each company shall make an activity plan for actions on equal pay.

There is an ongoing discussion in Sweden on the question of affirmative action concerning equal representation in company boards. The Swedish government (social democrats and green party in coalition) will propose a law of quotation, if there are less than 40 % women in the company boards in 2016. (Today's figure: three of four board members are men.)

The Swedish parental leaves are generous (and include days that are reserved for the father) and accessible day-care for children. Those structural measures promote possibilities for both women and men to engage in job carriers. But still, very little happen to non-gendered choices in the very beginning of the carrier: in education and training. Young people's choice of student programmes is gender conservative, resulting in limited options for employers to achieve gender balanced recruitment, and to equal carrier possibilities in working life.

3.2 THE SWEDISH COMPANIES – FOUR DIFFERENT BRANCHES

The four Swedish companies in Motala that are involved in the SWOPS project represent industry, caring, housing and strategic development consultancy. These companies all meet the Swedish equal opportunity demands for companies: they perform salary surveys, they have implemented action plans to act upon wages injustices and they have an equal opportunity plan, upgraded regularly.

Holms Industri AB

is a manufacturing company, a family business in the third generation. It was founded in 1927 and was Sweden's leading horse shoe manufacturer. In time, the advanced front-mounted attachments for tractors and wheel loaders increasingly dominated the business. Today the speciality is front-mounted attachments for sweeping and snow removal. Holms has 60 employees, 14% women, 86% men, and an annual turnover around 10 million €.

- **Contact:** Viggo Ericson, Managing Director
- **Website:** www.holms.com (there is also an English version)

Aleris Specialistvård Motala AB

This company has 138 employees, 89% women, 11% men, and an annual turnover 17 million €. The company consists of a day surgery unit, a surgical reception, an operating unit, an orthopaedic reception and a care unit.

- **Contact:** Eva Lindquist, HR manager.
- **Website:** www.aleris.se/Har-finns-vi/Motala/Aleris-Specialistvard-Motala

Industrikompetens in Östergötland AB

started business 2002, and supplies short- and long-term competence. Customers are mainly in the industrial and IT, but also in the public sector. Recruitment, staffing and conversion are included in the range of services as well as customized and standardized investigations. On behalf of the company's shareholders, the company is deeply involved in training and skills issues, and act as a focal point for customers and investors through our various networks, including Tillväxt Motala.

- 246 employees
- Annual turnover 16 million €
- **Contact:** Mia Hasselgren, Competence and research manager
- **Website:** www.industrikompetens.se

Bostadsstiftelsen Platen

Housing Foundation Platen) is owned by Motala municipally. The company manages apartments (5754) and facilities (176) and is very large in relation to the size of the city Motala. Platen is predominant in the local rental market; just over 20 % of Motala's population live in their apartments.

- 89 employees.
- Annual turnover 35 million €.
- **Contact:** Sören Wik, HR manager
- **Website:** www.platen.se

3.3 SWEDISH CONSULTANCY MODEL: DEVELOPING NEW PRACTICE TOGETHER

3.3.1 THEORETICAL BACKGROUND

The Swedish consultancy in the SWOPS project has taken its departure from a model that was developed in a national programme for strategic business development in SMEs, the krAft-programme, funded by the national body Knowledge Foundation which is a research financier for universities with the task of strengthening Sweden's competitiveness and ability to create value.

The essence of the programme was to arrive at results from a bottom-up approach, following the academic tradition of "action research". Contrary to offering courses, university was involved as a dialogue partner to support the needs of the individual companies with academic knowledge and to strengthen the joint effort of the companies to develop their strategic development.

Theoretical model

The picture aims at illustrating how actors enter the dialogues with different practical and theoretical questions, and that the joint work results in new knowledge development and practical interventions[10]. The processes of creation of knowledge and intervention results are circular.

Practical application

Our adaptation of the theoretical model for the SWOPS' aim and purpose. We used the network model to achieve creative and useful approaches to enhance equal carrier possibilities for women and men.

[10] The illustration is from Women's stories of leadership. Company development through narratives, Hansson et al, a paper presented at HSS 2003 (Conference for university and society in cooperation), and also to be found in Hansson (2003), Praktiskt taget. Aktions forskning som teori och praktik, Doctoral theses from University of Gothenburg
http://www.zfbt.de/frauen_in_fuehrung/innovativ.htm

In SWOPS we have used the core approach from the krAft model:

- Realizing that the companies themselves have a good grasp of issues of importance
- Trusting that new knowledge is created in the dialogues in the network
- Knowing that practical interventions that are developed in this way will be successful, as they are grounded in the companies' experiences

3.3.2 ASSESSMENT

First step in the SWOPS model has been an assessment interview, where the consultant meets the key-persons representing the companies, MDs or HR managers for about an hour.

The assessment meetings had several objectives:

- to establish facts and practices around leadership already existing in the companies
- to discuss the company views on how to achieve equal carrier paths for women and men
- to offer the opportunity to meet in a company network about the SWOPS issues
- to offer support to the individual SME with equal opportunity consultancy from the SWOPS project.

3.3.3 THE CHALLENGES ACCORDING TO THE COMPANIES

Both industry and caring sector, especially, have great difficulties in attracting people to education and training. They are concerned about the question to reach an equal balance of men and women in their companies, and see that one of the big obstacles for better balance is with recruitment. With few men/women at the lower levels in the company, there is a problem to achieve a gender balanced leadership. They particularly pointed out that the school could take more responsibility to changed attitudes, both in education and training and in work/study counselling.

The obstacle that these locally based companies defines and meets is a crucial question nationally in Sweden, and there is a debate on how to get a better gender balanced labour market, which today is highly gender divided. The Swedish government has underlined this as part of the identified lack of skilled workforce as an obstacle to national growth.

Of course there can be a discussion upon the willingness with the companies to put the carrier problem outside the company. But as a starter for a joint effort it is important to take the analyses from the companies seriously, and act upon it.

3.3.4 DEVELOPMENT IN A DIALOGUE NETWORK

The following steps in the process have been to arrange network meetings for the four companies. These have taken place at the premises of Tillväxt Motala, at 7:30 – 9:00am, which has been a meeting time preferred by the companies, in all four meetings.

At the first meeting the SWOPS consultant team introduced the issue of SWOPS, and presented the analyses of the assessment interviews. In short we could see that the question of recruitment has been central for all of our companies.

The following company discussions in the SWOPS network started with exchange of experiences. There was an inventory of the different efforts that the companies themselves used to approach the recruitment problem. All of the companies had tried different ways to support more gender balanced recruitment and carrier paths, and also to make an impact at school for changing of attitudes to the different parts of today's working life.

The result of the network meetings was that the companies wanted to try a local effort in Motala, a small Swedish city, to interest young people and other new job applicants to break with the mental stereotypes and choose a job that goes across gender based views of their options.

- Let us bury the stereotypes in loads of realistic information! What happens behind the company front? There are exciting things going on! It is fun and rewarding to work in industry, caring and commerce.

3.3.5 RESULT – A MODEL FOR ATTITUDE CHANGES AND BETTER RECRUITMENT

After the idea work in the network, contacts to school were taken in the next step. A model was developed and written up for dissemination, describing a new model for student visits in the local companies.

Traditionally these visits are in the form of individual practice placements and guided group tours. The model that the companies would like to implement means a direct involvement in everyday school work, by providing practical topics aligned with ordinary school tasks. Mathematics by getting input from production figures, for example. Geography by studying export customers to local companies is another example.

With this approach it would be possible for the companies to open up, and for the students to get access and new view of how it looks "behind the scene". And hopefully: to break the stereotypes, including those of "jobs for men, jobs for women". This model has been implemented in one of the company networks of Tillväxt Motala, the "carrier network", a network concerned with HR-questions. The model has also been introduced to co-operation boards for representatives from school and business.

Result: a model for school work performed in reality context.

3.3.4 INCLUDE GENDER: SWEDISH BEST PRACTICES, METHODS AND TOOLBOX

The Swedish partner Tillväxt Motala would like to promote the national most important and informative webpage for gender mainstreaming. This webpage contains inspiration and knowledge that has been gathered from many development actions, often with support from EU programmes and national Swedish programmes for gender mainstreaming.

The methods and tools in this website are used by Swedish equal opportunity consultants, and several of them are well known and used by Swedish companies, and by organisations in public organisations.

The webpage **www.includegender.org** offers a whole palette of best practices and methods, and also a toolbox, contact persons and further reading. Much of the content is of interest for the SWOPS project's issue: to promote women's carrier possibilities. We give some high-lights here, and hope that the Swedish experiences will inspire others in this important field.

Gender equality in practice.

There are several gender mainstreaming best practices examples in the website, from many fields of social and working life. Most interesting for the SWOPS issue could be to look at *Growth, entrepreneurship and innovation* (look for example at Indexator and Fiber Optic Valley), *Management and Organisation and working life* (look for example at the experiences from the Swedish municipalities Gävle and Landskrona).

The website menu contains best practices, toolbox and inspiration

Toolbox.

This is the real hands-on part of the website. The content is structured along the *Plan and prepare, Map and analyse, follow up and evaluate.* The tools are also listed from A-Z, and there are tutorials. There are instructive exercises that can be used by equal opportunity consultants. Methods of special interest could be *4R* (Representation, Resources, Realia and Realisation) and also **Gender Mainstreaming of Regulatory Documents.**

Films.

Look for example into the short films *Gender equality in the boardroom* (break the glass ceiling) and *Gender pay* gap. A *gender perspective* to snow removal is a much appreciated example of mainstreaming in practice …

www.includegender.org is provided by five Swedish national organisations in co-operation and mirrors their efforts for equal opportunity actions.

.

- **Swedish Secretariat for Gender Research**, *Nationella Sekretariatet för genusforskning.* Nationella Sekretariatet för genusforskning. Aims at strengthen the impact of research and knowledge related to gender and gender equality in academia and the rest of society.

  http://www.genus.se/english

- **The Swedish ESF Council,** Svenska ESF-rådet. www.esf.se

- **VINNOVA, Schwedens Innovationsagentur.** VINNOVA develops Sweden's innovation capacity for sustainable growth and benefiting society.

  www.vinnova.se/en

- **Swedish County Boards**, *Länsstyrelserna*. Swedish County Boards, Länsstyrelserna. Governmental body, coordinating and promoting equal opportunity nationally through 21 counties.

  www.lansstyrelsen.se

- **Swedish Association of Local Authorities and Regions**, SALAR, Sveriges Kommuner och Landsting, SKL. SALAR is a member organisation for municipalities, county councils and regions. Their mission is to provide municipalities, county councils and regions with better conditions for local and regional self-government.

NATIONELLA SEKRETARIATET FÖR GENUSFORSKNING

Länsstyrelserna

Sveriges Kommuner och Landsting

Svenska ESF-rådet

VINNOVA

www.jamstall.nu (in Swedish) **www.includegender.org** (in English)
The English site contains material for download:**Gender Mainstreaming Manual (pdf)**.
Swedish Government Official Report, SOU 2007:15

Gender-Equitable Personnel Selection Processes - BAN sozialökonomische Betriebs GmbH

BAN has been in existence for more than 20 years and unease about the result of staff recruitment has risen in recent years: they somehow felt that new recruits rarely yielded the desired result. That is why BAN took advantage of the offer of advice within the framework of the SWOPS project to view the personnel selection process more closely.

During the preliminary discussion, it was agreed that experience from past methods should be reflected first of all. Attention was paid not just to the results but also to how these decisions were made. Which values and presumptions guided the process.

From this we developed the values and attitudes that should characterise future personnel selection process and formulated the resultant steps for action.

An **analysis workshop**, in which the management, human resource managers and employees from the two most recent personnel selection procedures took part, was an important component of this. The workshop was initially about recording the specific course of events in the personnel selection process in the company, bringing together the results of human resource procurement and jointly understanding the criteria under which previous personnel decisions were made. The **U Procedure Method** was used: All results are first examined on the basis of the real action level. The values derived from this are formulated in the first step and in the step following this they are placed alongside those values that should ideally characterise future action. Relevant questions that play a role in the examination at the action level include: What steps have we taken? What was the result? If we were to make a film of this, which individual scenes would it comprise? What was the composition of the group of applicants? Were there common features, how great was the distribution? The following questions also played a role the derivation of in the values: What were the convictions that guided us in this process? What values are expressed by it? What values will continue to apply in the future? What values should guide us in future? What direction do we want our new way of acting to take?

Analysis of the most recently completed personnel selection processes showed that job adverts had been written mainly on the basis of previous adverts for the same position, which is why the job profiles were more or less the same: new challenges, qualification and skills were not considered in them. Another deficit was the imprecise job title. It referred mostly to a single activity mentioned in the job description. Singled out from the overall picture, the title had already been adopted informally in everyday life within the company and thus become part of the employees‘ everyday language. This title was generally not suitable for describing the entire scope of responsibilities and the multitude of activities in an adequate way.

What was positive was that the team was always involved in the selection process. However, there were no clear selection criteria for potential applicants. Personnel decisions were thus largely influenced by a sense of affinity or dislike and were particularly guided by the question of whether the applicant „fitted into the team“. This approach generally meant that the characters and technical expertise of new employees overlapped to a great extent - ultimately, the personnel decisions taken represented a restoration of the status quo rather than a strategic further development. It emerged that values such as the belief that a post should be filled as quickly as possible to avoid phases of idling were followed in the company just as much as the pattern of repetition and the tenet:

„It‘s good if we‘re all as similar as possible.“

As a result of the workshop, the future values and approaches were worked out jointly. The team should also continue to be actively involved in the selection processes. However, jobs that become vacant should be actively used to subject the area of work and individual tasks to closer scrutiny. Only on the basis of the findings gained in this way would a decision be taken as to what qualifications and skills the new employee should ideally have. In future, the job description will correspond to the actual responsibilities and activities. It was recognised that diversification among the staff will develop additional potentials in the company. The following premises were laid down for the personnel selection.

Measures for Personnel Selection

- Precise analysis of the tasks
- Appealing wording and design of the job descriptions
- Seeing new recruits as an opportunity to increase the diversity in the company
- Seeing new recruits as an opportunity to bring new expertise into the company and thus also be able to address new customer groups and formulate new offers
- Objectification of the selection process in which the candidates who are shortlisted are given written selection tasks and responses are evaluated anonymously.
- If applicants have similar qualifications, great store is set by making a selection that expands the overall picture of personalities and promotes diversity.

Potential applicants can also already draw a few conclusions about everyday practice in the company on the basis of the job adverts: Are the job adverts not only formulated in a gender-neutral way, but are explicitly male and female formulations used to address women in a targeted way? Are the requirements stated in the job profile realistic and formulated in detail and not just very generally and in superlatives? Studies have shown that women, unlike their male colleagues, tend to underestimate themselves. Superlatives can have a deterrent effect and mean that a woman ideally suited to the job through her qualifications decides against applying to the company because she believes she is not adequate to the challenges. Furthermore, it is also important whether the process also offers anonymous selection processes in order to mitigate any possible prejudice among the selection team - which mostly takes place at the subconscious level. In addition to personality and manner, the applicants‘ technical expertise and professional experience (including unpaid) should play a role in the selection process.

Summary: Selection of new members of staff starts well before the actual selection process. Once the company has decided to increase diversity among its employees and in addition to this to use the potential of female skilled workers and managers, it is important to scrutinise all relevant areas of the company, in particular the corporate mission statement, company organisation and corporate communication.

Even the corporate mission statement, which can usually be read on the company‘s website, makes it clear whether women and men are being addressed equally and will be welcomed as potential employees. If customer groups are mentioned in a differentiated way, potential applicants can assume that the company will also tend to have a differentiated stance in other matters.

Experience shows that companies who set great store by diversity internally offer better docking opportunities to the outside world. Furthermore, they are more resistant to crises because there is great potential for problem-solving strategies available in the company.

The following questions arise for the company organisation: Are there support systems, such as a mentoring programme to make it easier for women to start work and advance their careers? To what extent do managers enable their staff to combine their family and caring work with the demands of their job in the form of flexible working models, part-time models, etc.? Does the company invest in further training offers and are these used equally by women and men? Does the company offer its employees the option of carrying out managerial jobs in job-sharing models or on a part-time basis?

The desired cultural change must be expressed in corporate communication. The following key questions will serve as a guideline: How does a company talk about its staff in its publications? Are women explicitly mentioned or are the female forms hidden in the male as is often the case, using the excuse of easy readability. And the pictures used also speak volumes: How and whether the company is willing to make its female employees visible can usually be seen in the picture material used. In which roles can they be seen on the photos? Only as customers, cleaners or secretaries?

In recruitment the following stipulations result for job adverts and the personnel selection process:

Job Adverts:

- Are they not only formulated in a gender-neutral way, but are explicitly male and female formulations used to address women in a targeted way?
- Are women explicitly invited to apply?
- Are the requirements and the job description realistic and detailed? From experience we know that women tend to underestimate themselves and men overestimate themselves.
- Does the wording used address women in particular?
  (fewer nouns; e.g. instead of „team orientation“ - „to strengthen our team“)
- Does the description of candidate requirements largely avoid the use of superlatives? Women tend to apply only if they meet all of the requirements; men will apply even if they only meet 70% or 80% of the profiles.

Personnel Selection Process:

- Has the use of the selection instruments (evaluation of the application documents, assessment centres, interviews) been reflected in a precise way?
- Is there awareness of the gender-specific differences between women and men and is the selection process designed in such a way that women and men have equal opportunities and possibilities in the process?
- Does the process have anonymous selection stages to mitigate subconscious prejudice among the selection team?
- Are abilities and experience ascertained in the selection process, or does the team allow itself to be dazzled by the applicants‘ confident manner?
- Finally, in the event of equal qualification there can be a conscious decision to recruit female applicants in order to deliberately increase the proportion of women in the company.

Claudia Rauscher, MAYER Kanal- und Rohrreinigung GmbH

„I have been working in this company for so many years, but for the first time I‘m really enjoying it“

„I have been working in this company for so many years, but for the first time I‘m really enjoying it“

This was how Kerstin Christ summarised her overall development in the past 12 months.

What was the initial situation?

Under the leadership of the proprietor and managing director, Mr Carsten Christ, the company has grown from approx. 6 employees to 55 within just 8 years and has been expanded with a 2nd site. Growth was „organic“, driven by successful sales activity and the encouraging rise in order volumes. The management and the core team were driven people; they could hardly take the time to create sustainable structures, review communications processes or introduce control instruments, such as employee appraisals. Things went well for a long time because the core team was loyal and worked together well.

Training specialist staff within the company has played an important role in times of growth since most jobs are based on specialist tasks for which very few skilled workers are available on the open jobs market.

What weaknesses were found?

- Three out of five managers in the 2nd level of management are well over 50 years of age.
- Responsibilities and skills were not clearly regulated; the management structure was unclear for the staff.
- The managers did not sufficiently practise staff management; manager-to-staff ratios were too high.
- There was no structured and targeted search for talent among the company‘s own ranks for higher level specialist tasks or to promote the next generation of managers.
- Internal development of future talent (= vocational training) as the main source of personnel growth did not have the standing and management attention in the organisational structure and the actual management processes that it needs, given its strategic importance. Industrial and clerical training had little structure.

- The personnel market for skilled workers and managers in the Rüdersdorf area has been exhausted. This applies equally to experts, career starters and school leavers as potential apprentices; there were and are no female applicants for apprenticeships. Mayer is in competition with the Berliner Wasserbetriebe, which offers its staff good working conditions in Berlin.

- In spite of revising the marketing instruments (website, etc.), the entire potential and the diversity of the company with regard to high-tech services was not sufficiently clear (attractiveness of the employer).

Which fields of action were dealt with as part of the SWOPS project? (a selection)

- Drawing up and implementing a new organisational chart, setting up training management as a strategic management function in the 1st level, introduction of a 3rd management level

- **Appointment of Ms Kerstin Christ as the first female manager in the highest manage ment level and appointment of Mr Markus Christ as plant manager in Schwarzenbek.** The appointment of the managing director‘s wife and his brother at the same time established the company as a family enterprise.

- Focus on dealing with the following fields of action:

  - Development coaching of Kerstin Christ as head of vocational training as well as marketing

  - Redesign of the training processes with new persons responsible The aim was to raise the quality of training and to increase the trainee ratio and the ratio of apprentices kept on after the apprenticeship has been completed.

  - On-the-job development of the commercial clerk: Transfer of expertise and responsibility for administrative and organisational tasks as part of personnel recruitment and selection of apprentices.

  - Making the job more attractive by highlighting the technology used and portraying it appropriately to the outside work for the purpose of attracting female applicants for apprenticeships in order to capitalize on the applicant market as a whole - boys and girls.

Findings and Deductions from the Consultancy at Mayer as part of the SWOPS Project

I.

The development into a family enterprise in which the individual family members will take responsibility for specific functions in the company in future harbours conflicts of roles at various levels. Both the social and the business environment initially sees the previous sole managing director as the central contact person. The family members will have to work out their new roles in the company, both with regard to perception from the outside from clients/suppliers as well as internally towards employees and within the managerial team. The people involved must develop an understanding of themselves as a manager and actively change the role and the image.

By the same token, within the family it is essential to raise „working together“ to a professional level and to utilise instruments such as standard communications, managerial instruments, clarifying tasks and expectations, feedback, etc. within working hours. They have to learn to distinguish between the personal and the professional context and to introduce clear separations.

Recommendation for this:

- Clear positioning of the family members, in this case the wife, as entrepreneur and managing director
- Clarification of the tasks and the managing director‘s expectations of his wife as a manager in his company
- Introduction of standard communications and instruments on professional business control between the married couple in the professional context
- Creation of rituals to „switch off“ from work life at home

II.

To build up the managerial skills of high-potential female staff in SMEs, it has proved to be efficient to give the woman concerned a direct managerial function and then to support her closely and coach her. This is where women can and indeed must take direct action, must directly apply, try out, reflect and learn the issues discussed. The path that many companies, particularly large companies take- i.e. training women in many-layered mentoring and leadership programmes, putting them in a pool of future managers to place them in a managerial position at some time - can only work for women whose managerial ambition and self-confidence is strong enough to complete this path. However, most women seem to need a great deal of reassurance, encouragement and direct support to even develop their self-confidence for management and their ambition. „The most important aspect of my development path was that my husband trusted me with the managerial task. I had my doubts at first,“ says Kerstin Christ in retrospect.

Added to this is the fact that opportunities for the individual development of the next generation of managers are often missing in smaller structures, which means that women can find it difficult to implement the positive signals from mentoring and leadership programmes , especially in a traditional environment that has little awareness of its own role images or clichés. But it is also true that there are greater opportunities in SMEs to take direct responsibility, to make decisions, to work on specific subjects with one‘s own doubts and to „grow into the job“, as it were.

Recommendation for this:

High-potential female staff should directly take on a managerial function in the company and then be individually supported when growing into the role. If there is no suitable vacancy at the managerial level, thought should be given to how the organisational structure can be meaningfully adapted to create such a position, or a special „development centre“ for the next generation of managers should be set up where managerial responsibility and expertise are clear.

III.

It must not automatically be assumed that existing female managers support the next generation of female managers. The opposite can often be seen. The reasons for this may be competition, concern about their own „special“ position in the pecking order, etc. Another aspect is certainly that successful female managers have often over decades adapted their behaviour, , to the more male business and managerial conduct (otherwise they would not have been successful in the first place). They have accordingly, adopted patterns of behaviour that prefer the more male-oriented behaviour. This involves a certain risk of devaluation of more female behavioural preferences (such as more reticent self-presentation, safeguarding decisions, creating discussion and participation, encouraging team work).

Recommendation for this:

When we think about which institutions/people/networks can be used as support and encouragement for the development of women, we should proceed less with gender segregation and the purely female networks of the past Social and, ultimately entrepreneurial structures and culture can in the end only be changed by both sexes together. This is less a development task that can be „fought out „ between the sexes, but rather one in which the young generation will have to prevail with its already very different values in comparison to those of the older generation. Supporting staff for the development of women in managerial positions are people within the company who share the relevant values, irrespective of their sex.

What has been achieved so far:

- Mrs Christ is fully established as head of vocational training and marketing, both in the company and to the outside world and is present in her managerial role.
- Mrs Christ is responsible for 2 people in a sub-structure of training management.
- The number of qualified apprentices had increased greatly even by 1 September 2015.
- Specialist trainers from among the industrial employees have been appointed who enjoy working with young people and want to ensure a reservoir of young skilled labour in the company. A training plan has been drawn up.
- There is a structured training plan for every apprentice in which the school, further education and vocational training sections and learning content can be seen. This plan also provides an overview for the planners who coordinate the apprentices with regard to their assignments
.
- An internal assessment system has been introduced to regulate communication between the specialist trainers, training management and the apprentices and ensures regular appraisals with the apprentices concerning performance and behaviour.

- The way the company presents itself at trade fairs - specialist fairs and vocational training fairs - has been modernised. Here, and on its website, Mayer emphasises a green image and responsibility for the environment. This addresses young people in particular. The aim is to positively transform the „grubby“ image of the sewage cleaner and to place a much greater emphasis on the complex technology used and the associated career opportunities. This is a key point for getting more girls interested in an apprenticeship at Mayer.

- Furthermore, Mrs Christ‘s responsibility as owner and managing director of the company WWA, Woltersdorfer Wasser und Abwasserservice, has been greatly expanded since 2016. WWA takes care of repair and clean-up work for Mayer and is thus establishing a new area of business. As part of this new development, three employees from Mayer have moved to WWA under the technical and disciplinary management of Mrs Christ.

- With the further transfer of managerial responsibility to Mrs Christ, key company tasks such as communications and public relations have also been transferred to a female clerical employee, who in turn can develop her potential.

SWOPS Advice - Innovative Content and Form

SWOPS Advice - Innovative Content and Form

KNAUER is an owner-run SME that has been developing and selling laboratory instruments since 1962. With approx. 120 employees, it is an established manufacturer of high-performance liquid chromatography (HPLC) systems and systems for a special chemical separation technology (SMB) and osmometers. The product range covers extremely compact HPLC and UHPLC systems for high-resolutions analysis and preparatory HPLC systems and process LC systems for cleaning active agents on the kilogram scale.

The success is founded on the many world firsts which have gone on to win more than 20 innovation prizes, including the fact of being named one of the 100 most innovative companies in the SME sector in the TOP 100 competition for the third time. Furthermore, KNAUER won the Berlin Brandenburg Innovation Prize 2013, an award for especially promising product innovations.

Right from the beginning, the company has pursued an organic growth strategy, within the scope of which technical expertise has been expanded and new markets developed worldwide. Quality and environmental management and social responsibility have a permanent place in this strategy.

The managing director set up a project group for the project which coordinated and implemented the key project activities. The direct participation of the managing director, Ms Knauer, in the project was positive and particularly important. The project group members were also the personnel officer, the head of sales and the quality management commissioner (QMC) in office. If and when necessary, further employees were included who had the particular skills in the individual subject areas or had been recruited as partners for implementing the project results.

Overall the SWOPS project was very successful and profitable. On the basis of a needs assessment, objectives relevant to practice were developed. On the one hand, the desired change processes were to fit into a well-functioning management system, in other words, maintain a balanced ratio between continuity and renewal and on the other hand undergo an embedding process that ensures its implementation. At the same, these are change processes that affect all employees and therefore have to be transparent and binding. The complexity of the processes in personnel management is often underestimated and not appropriately organised. This affects the basic understanding of the content of personnel management, process regulations and the provision of necessary resources. Embedding in a quality management system is recommended for all of these challenges. DIN EN ISO 9001:2015 provides a good working platform for improvements to process-oriented personnel management.

The assumption for the results to be developed were:

I Appropriate status in the strategy papers of the management system: mission statement, mission, vision, principles

II Embedding the personal processes in the procedural landscape to ensure the interactions with other processes

III Defining processes for:

a. Employee management and development,

b. Basic and further training

c. Personnel administration

d. Employee communication

IV Transparency and permanent adoption by defining and representing the processes as well as structured aids, specifications and forms

V Allocating responsibilities

VI Checking the effectiveness and improvement of personal processes

VII Identifying and monitoring employee- related risks

The specific work agreements for the work in the project were set on the basis of the need for action and setting of priorities that has been discussed and mutually explained. The solution was developed with the help of „homework“ for those responsible for the subject as part of the agreed scheduling framework. In spite of the heavy workloads of all involved in the project, the tasks were achieved to everyone‘s pleasure and „positive surprise“ and some further work agreements (e.g. brief analysis of idea management and suggestions for optimisation) were made and also implemented.

In specific project work at KNAUER the diversity of work forms, the consistent visualisation and depiction of the project results and work with the project log book proved to be especially valuable.

Specific Results of the Project:

- Procedural landscape of personnel management with links to lower level processes

    1. Personnel requirements and personnel recruitment
    2. Continuous personnel management processes
    3. Departure and contact maintenance

- Process of employee appraisals and partial processes scheduled in the financial year
- Employee and target-setting meetings form sheet
- Responsibility matrix of personnel management processes in which specific responsibilities and information duties are laid down and the person of trust is embedded.
- Effectiveness and efficiency goals of the processes as well as associated risks
- "KNAUER Expertise Model" and trialling for three different areas of expertise
- Mind map: Forms and ways of developing expertise in KNAUER
- Mind map: Dealers differentiation and forms of cooperation with dealers

It is encouraging that the implementation/application of the partial results of the project started while the project was still ongoing. The practicability of the new process model has already been shown here.

At the final meeting for consultation in the SWOPS project it was agreed that all participants in the project would develop a brief transfer objective for the project results. This transfer objective was evaluated at the end of 2015 in a transfer review of the project in a very productive discussion.

Alexandra Knauer was very positive about the practical effectiveness of SWOPS and was delighted with the further improved instruments for personnel work and their embedding on the management system thanks to joint efforts: „In my view, the chemistry was really right in the SWOPS project and this helped the project to progress well. The extremely experienced advisor, Dr Koitz, very quickly established trust-based cooperation with certain rules for everyone. Everyone involved enjoyed taking part; they all saw the advantages of the project work for their own everyday work."

RKW‘s Experience from Strategic Personnel Advice and Model Projects Home Working despite Fixed Core Working Hours

There is hardly any working hours model that is more family friendly than working from home. Nevertheless, specialists have to be available to customers and colleagues during the „usual business hours“. An example from the software sector shows that it can work.

Most employees in the small software consultancy are IT experts - a highly prized clientele on the labour market. Flexible working hours models should therefore make them more loyal to the company while at the same time ensure good productivity. For both of these to succeed, the interests of the employees, the company and customers have to be taken into equal account.

The use intensity of working from home and the individual shaping of the working hours regulated in a contract of employment were up for debate.

With six different working hours models, the company was able to take the specific situations or needs of employees into account, such as childcare, further training outside work, health problems or an age-related need for reduced working hours. The working hours models provided different core hours for full-time and part-time employees, because it was important for the company to ensure presence for customers and that employees could be reached in the standard business hours.

The core hours did not in any way reduce the attractiveness of working from home. Most employees made intensive use of this opportunity. The advantages for them were obvious: A better work-life balance, saving money and time by avoiding long journeys to work, gaining time for sport and leisure activities as well as a quieter and more concentrated working atmosphere have a positive effect on motivation. The company noted higher productivity.

However, there were also disadvantages: due to the isolated working situation, communications and project work was more difficult; exchanges of views in a team were more restricted. It was not possible to go into the next office on the spur of the moment to discuss any issues that cropped up at short notice. The distances could only be offset to a limited extent by telephone conferences.

In spite of these reservations, the company came to a positive conclusion: viewed overall, the advantages of working from home and flexible working hours models predominate.

Welcome Culture

A manufacturer of industrial adhesives with approx. 300 employees has customers all over the world. The company is active globally with its own sales engineers, representatives and offices and has an international team for this purpose.

There was personal and cultural diversity in the owner-run company in the past. The openness to hiring more staff from other European countries or further afield was high. Welcome culture is part of the corporate culture and is seen as a matter of course.

The barriers to international specialists are low: the company website is available in various languages. This means that career prospects and vacancies can be explored from abroad. There are no language barriers because a knowledge of English is a prerequisite for employment in the company. New employees should feel welcome and at home in the company from the very start. For this reason welcome guidelines amongst other things were developed that contain information on the entire process from receipt of the application right up to completed induction. Procedures for the interviews, a welcome event on the first day of work, the selection of a mentor for the induction phase, drawing up of an induction plan and scheduling a first target setting meeting are described in them.

All new employees go through an introduction and training phase. During this training they get to know the company thoroughly. The training courses are full time and last for up to three months, depending on the type of future work. They are implemented by a training leader. In addition to technical effects, the training courses have considerable social effects. They make it easier for employees to settle in the company, integrate in the workforce and identify with the company, its products and goals.

The measures and instruments implemented for the welcome and induction contribute in an exemplary way toin smoothing the path into the future working environment for applicants and new employees - whether from abroad or from Germany. Starting at the company is made easier, the new employees can quickly work at full capacity and the risk of early fluctuation is reduced. The move to a new country and a new working environment is a double challenge to foreign skilled workers. With its welcome culture, the company has created an important foundation for being well prepared even for increased recruitment from abroad in future.

Adaptable Family Friendliness

Family friendliness is a priority in a small information service provider with highly specialised employees. Flexible working hours make it easier to create a good work-life balance. The contributions to childcare costs are especially popular. This means that parents can return to the company more quickly or work for more hours per week.

Since the employees‘ former pre-school children now go to school, the measures for family friendliness have had to adapt. The company therefore support the parents with childcare. During the school holidays, the children can also come into work from time to time. There are then promotion workshops or guided tours through the computer centre organised with the school. If a child is sick, the company grants up to five additional days of paid leave in addition to the statutory entitlement. In order to prevent employees from becoming ill wherever possible, the information service provider is always willing to listen and initiates measures for all employees from each individual case. When one member of staff reported back problems, the company offered back training for all during the lunch hour. The company wanted to prevent the other employees developing backache. In addition, a masseur comes to relieve the employees of tension during working hours.

And since exercise in a team is fun, the SME takes part in various company runs and rents a beach volleyball court once a week for two hours during the season after work. The staff make use of these offers, enjoy them and prevent health problems. There is a shower in the office building for those who jog or cycle to work. And a fruit basket is provided.

Healthy employees and more time for the family was also the motivation for implementing a flu jab campaign in the company. And this is where the commitment to families coincides with that to health.

The measures have varying financial impacts. Whereas the fruit basket is not expensive, other measures are more cost intensive, such as the massage or the contributions to childcare costs. The company therefore decided on a combination of free working time and paying costs. Either the costs are paid, or the measure is considered to be working time.

The company deduces the personnel measures from the needs of the staff. In this way, it has motivated and high-performing employees who remain loyal to their employer. The company is already establishing new measures to make everyday life easier for the employees. These include the introduction of a season ticket for local public transport and an information portal in the intranet all about caring for family members.

Turning Diversity into Innovation

A diverse workforce is not an end in itself. With its varied approach to issues, more creative and innovative solutions may emerge. A small company with business activities in knowledge management, process and innovation management relies on measures that specifically enhance this diversity.

People from various disciplines work in the company: economists, arts graduates and communications specialists; half of the workforce is female. In order to ensure that this diversity really results in innovations, the company relies on a corporate culture conducive to innovation: every single employee has the confidence to participate fully.

To firmly establish the idea of equality in the company, the company management and employees have jointly developed a mission statement that stresses the special status of equal opportunities, family friendliness and a work-life balance with the corresponding scope for freedom. For example, the idea of equality is expressed in various part-time models and the offer for mothers and fathers to be able to work pro rata, even during parental leave.

In addition to an equality commissioner, a man was appointed as a further ombudsman. For example, they conduct the feedback and leaving interviews. This results in a much more honest feedback and relieves the superior. At least every six months, the ombudsmen reflect on the general situation in the company with the Management Board and propose improvements.

The company assesses the mood among the workforce in annual staff questionnaires. The company deduces measures from the results of the survey. For example, in a past survey, the employees assessed the internal communications as good but felt that they were not sufficiently involved and informed of the corporate strategy. To improve the situation the company management organised regular meetings where the employees had the opportunity of discussing strategic points with the Management Board, questioning decisions and address current situations and problems.
The effort paid off: the low fluctuation saves the company costs for recruitment and around six months‘ introductory training. Improved communication is reflected in the rising number of proposed improvements from the workforce.

Holiday Leave When You Want It and Job Sharing

All parents want to take their holiday leave in the school holidays. In companies with lots of parents, this can be problematic; after all, work must not suffer from holiday requests. An engineer‘s office found solutions to this.

Every November the engineer‘s office asks employees for their preferred holiday in the following year. In many cases the employees have to take account of the closing dates of childcare facilities, school holidays or their spouse‘s holiday - with the consequence that more employees want to go on holiday at the same time than the company can absorb by itself. If there are considerable overlaps, the managing director seeks out a discussion with those involved. If the holiday wishes cannot be sorted out by voluntarily moving holidays, additional stand-in staff is hired in order to be able to continue work to the customers‘ satisfaction during this period. Freelance engineers who have specialised in short-term contracts in other companies and who have different holidays are deployed then.

This means that the company can then give its employees at least two weeks’ consecutive holiday in the summer holidays, one week in the autumn half-term and one week in the Easter holidays.

Such measures, as well as flexible part-time offers, make the employer attractive to hard-to-find specialized personnel. The company therefore makes every effort to shape everyday working to fit the personal needs of the employees.

For example, one of the engineers expressed the wish to be at home with the children on Fridays. The company made this possible by reducing working hours by ten per cent and allowing flexible working hours on the other days.

The colleagues in the office agree on the hours they will be present in the office among themselves. This guarantees that one contact is always on site, but at the same time family-related appointments can easily be combined with the job. The company has only had good experience of this model to date. The portfolio also includes home-working offers for clerical staff and the full covering of childcare costs and family parties.

It is clear that these measures are not without cost. Granting holiday that the employees want, in particular, has resulted in a marked rise in personnel expenditure. And paying childcare costs also makes itself felt. This makes it all the more important that the offers suit the employees‘ needs. For example, the company pays the childcare costs because intensive discussions with the staff showed that the alternative proposal of a company kindergarten was not at all in their interest.

Father Friendliness

More than 80 per cent of a small company in the steel construction and metal technology sector are men. Assembly jobs are commonplace for them, but it was not easy to combine them with family duties.
At first sight, sometimes working abroad for weeks at a time on an assembly is not an attractive prospect for fathers. Deadlines in the production of steel construction are usually very tight. Sometimes steel constructors, fitters and welders have to work around the clock, including at weekends and on public holidays. Furthermore, customers abroad expect staff on site for installation and repair. These working conditions make it difficult for companies to get well-trained specialists to commit to the company in the long term. Especially as competitors in the employer‘s catchment area were offering the small numbers of specialists seemingly more attractive working conditions.

The company did not want to lose its tried and tested specialists and reacted: During intensive assembly jobs the employees‘ build up hour balances that are credited to a lifetime working hours account that can be used for paid „time out“.

The family situation is considered at the building site planning stage. Jobs abroad are more often carried out by single fitters. The proportion of single fitters in the company is a good third, meaning

that this personnel deployment works well. Fitters who are expecting a child are actually fully exempted from jobs abroad from their partner‘s sixth month of pregnancy.
The company supports the young family when looking for a kindergarten and pays part of the childcare costs. When the child starts school or has a birthday, the employee can take the day off without taking leave.

In emergencies, the child can even be brought to work. A play area has been built specially in the company grounds and there is a playroom in the office building. The staff take turns to „work in the playroom“, often even the boss herself. Planning, calculation or construction work can be done at home if necessary.

But the company does not limit itself to fathers and mothers. On the contrary, the company holds all employees in equal esteem and wants to help all to balance their everyday life outside the factory with their job.

For example, the single fitters: they can „order“ what they need for a full fridge. When they then return from a deployment abroad, often late at night or at the weekend, their shopping is waiting for them at work.

The company ensures a good working atmosphere with such measures. Fluctuation is practically zero, despite attractive employers in the immediate vicinity. Sickness levels are at a very low 1.8 per cent. Constancy in the workforce in turn brings about greater customer loyalty because the highly specialised assembly teams can reliably complete the customers‘ orders.

Word also spreads that family orientation and appreciation are very important in the company. Thirty per cent more ad-hoc applications speak for themselves.

A Love of Wood

What does a cabinetmaker with 14 employees expect of a potential apprentice? School marks, at least, are hardly significant in the selection. They don‘t say much about motivation, attitude or aptitude for a job. Anyone who wants to start an apprenticeship as a cabinetmaker must above all love working with wood and in a joinery. And that is nothing like the one Mr Chippendale worked in! The cabinetmakers design pieces of furniture in 3D on a computer and then make them with computer-controlled machines; the most varied materials are combined with each other, surfaces brushed, polished or coated. The joinery has modern equipment and works for exciting clients - often architects or well-known hotels. New solutions to apparently unsolvable problems are constantly being sought and found. Conventional furniture design meets the joy of experimenting, new technology and modern design.

However, many young people are not at all aware of how varied working with wood can be. For this reason, the joinery takes part in the Mädchen-Zukunftstag [Girls‘ Future Day] or careers information days. For example, the joinery presents everyday working life in the cabinetmaker‘s workshop, the apprenticeship and possible further training in two schools in the immediate vicinity. There is then speed dating with interested pupils. The event is compulsory for the pupils. Their parents are often there, too. The event lasts for two days for each school - an effort and cost factor that is not to be underestimated for small company. But the joinery has found one or the other apprentice in this way.

But anyone who knows jobs only in theory can soon be barking up the wrong tree in practice. That is why the joinery finds it important for interested young people to experience the job and the com-

pany for themselves. A placement is therefore mandatory and valuable for both sides.

And as the team from the cabinetmaker‘s workshop sees itself as young and dynamic, a modern, convincing internet presence is a matter of course. On the website there is a section dedicated to encouraging the next generation by means of information on placements, apprenticeships and employment. The workshop can also be found on Facebook because that is where young people are.

In any case he joinery has no problems finding (good) apprentices - in spite of its location in the countryside. It currently has three apprentices. They will be joined by two more in August. There will then be a girl again - the third female trainee cabinetmaker in the company‘s history. Although the small company cannot take them all on, it does everything for a good apprenticeship. Above-average commitment is even rewarded with bonuses of € 500 to 1,000.

Attractive Outside the Big Cities as a Family-Friendly Company

One SME in the countryside is relying on special employer qualities to ensure that in-demand civil engineers will „set up camp“ outside the big cities.

The civil engineer offers its 70 employees four-day weeks, childcare subsidies and flexible working hours. And the staff thanks the company with little fluctuation, low sickness levels and an above-average quality of work.

The company is convinced that top performance from the employees is only possible if the company takes care of domestic concerns. And only motivated and committed employees can provide top performance.

There are many reasons why it is worthwhile working for this SME. They include financial employee shares and measures to promote health: for example, the company covers up to 100 per cent of the costs for swimming, massages and back training.

But the construction service provider focuses in particular on the mothers and fathers in the company. This starts with the working hours: the company tries to reconcile its interests with the employee‘s desired working hours in the best way possible. There are therefore the most varied types of working hour models in the company. Office staff in particular set their working hours individually - depending on the extent of childcare, care needs in the family or other personal obligations. If special personal events require absence during working hours, the company has always found a solution to date. Trust-based working hours apply to the office staff: there is no time stamp clock. The employees decide independently on their attendance - after all, the results of the work are what count.

The skilled workers on assembly can also largely set their working hours themselves. In teams with fathers it is therefore usual that the required number of hours have been worked after just four days and the fitters benefit from a longer weekend among their families. Not least, fitters with family ties can work in regions close to home, especially directly before and after the birth of a child as far as the order situation allows.

A gradual return after the baby break is also usual. Once the children are a little older, the company contributes to childcare costs. Parents who do not work in field service are given the opportunity to work from home or to bring the child into the office if there are gaps in childcare. Appreciation of the employees‘ families is also expressed in regular family and children‘s days, where, for example, the annual football tournament is organised for all of the employees‘ children.

The company benefits from its family-friendly measures in many ways: first of all, the employees‘ commitment to the company is above average. The quality of work and the economic success prove the company right. Unwanted fluctuation and sickness levels are well below the average for the sector and the employer brand is increasingly improving. This can be seen in the rising number of applicants.

Making More Use of Female Talent

Paying lip service to the promotion of women does not take you very far. A valve manufacturer had to see this. But everything has changed now that the company is set up for equal opportunities. Women advance their careers more confidently.

The company introduced a talent management system to better develop the employees‘ potentials. The „Senior Excellence Programme“ is aimed at experienced employees and the „Junior Excellence Programme“ at younger members of staff. The aim of both versions was to expand core technical expertise, improve team and managerial skills as well as provide training in the management of projects, time and conflicts.

So far, so good. In spite of equal or better qualification. omen applied much less frequently for participation.

As a result, the valve manufacturer decided to counteract any disadvantages for women and develop their potential in a better way both in breadth and depth.

The company needs large numbers of maths, IT, science and technology skilled workers and still has a largely male workforce. Only a quarter of employees are women. And with twelve per cent, women are rare in managerial positions.

A great deal of convincing had to be done to open up the path for more equal opportunities: Managers right up to the managing directors spoke to their staff to convince them of the qualities of female specialists and managers and to advocate equal opportunity career structures.

The persuasion efforts are bearing fruit: happily, women now apply much more frequently to take part in the company‘s internal talent management system. Women now demand higher positions much more confidently, even though some female employees need a special invitation for the next step on the career ladder. This was the case with the group leader who completed the Senior Excellence Programme after a long career break and now heads one of the most important construction groups. She, too, was encouraged by her head of department and put on the list for the selection process.

The company went even further to be outwardly more attractive to women. The SME changed the picture language in job adverts and on its own website. Pictures of female specialists were to invite women to apply to work in a company to a greater degree and increasingly show women as an important part of the workforce. This also worked: the number of applications from women rose.

FRANÇAIS

Stratégie des ressources humaines orientées vers des changements structurels

Un projet de l'Union européenne par Business and Professional Women (BPW) Allemagne Club Berlin e.V.

BPW Berlin
Business and Professional Women – Germany
Club Berlin e.V.

IMPRIMER

Responsable de la mise à disposition de tout le contenu et le représentant de la domaine www.swops.eu est le BPW Club Berlin e.V. représenté par la 1ère présidente Cornelia F. Kramer et 2ème présidente Ilka Heinze.

Contact

Cornelia F. Kramer, 1ère présidente
c / o wee consult GbR
Arnimstr. 7
13053 Berlin
Email: kraemer@swops.eu

Registre d'Association
VR 1447

Numéro de TVA:
27/657/50295

Editeur:: BPW Club Berlin e.V.
Responsable:Cornelia F. Krämer
Correction des épreuves:
Cornelia F. Krämer, Dr. Johanna Havemann, Axel Möbius, Clarissa-Diana Wilke
Mise en page: Florian Wolf
Traduction: Lingua World GmbH
Impression: Bonifatius GmbH

© BPW Club Berlin e.V.
Berlin 2016

Supporters

Sabine Deschauer, Mitglied des BPW Club Berlin e.V.

EDENRED Deutschland GmbH, München

Institut für Leadership & Human Resources Management
an der Internationalen Akademie Berlin

Knauer Wissenschaftliche Geräte GmbH, Berlin

LIGAS GmbH, Berlin

Mayer Kanaldienstleister GmbH, Rüdersdorf

Nordzucker AG, Braunschweig

Financé par

Dieses Projekt wird finanziert durch das PROGRESS Programm der Europäischen Union

Co-financé par

LÄNSSTYRELSEN ÖSTERGÖTLAND

be Berlin
Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen

SWOPS –

Stratégie pour le changement

En collaboration avec le RKW Berlin GmbH et nos partenaires internationaux de la France, l‘Autriche, l‘Allemagne et la Suède, nous développons une stratégie qui est basée sur une analyse de la situation et le développement d‘instruments efficaces dans l‘entreprise.

Allocution de la patronne

Patronne

Dilek Kolat
Sénatrice pour le travail,
l'intégration et les femmes
à Berlin

Allocution de la patronne

Dilek Kolat
Sénatrice pour le travail, l'intégration et les femmes à Berlin

Avec comme toile de fond le changement démographique et le manque croissant de spécialistes et de cadres dirigeants, une augmentation de la part de femmes dans les postes de direction est impérative pour le succès économique des entreprises. Les entreprises modernes, compétitives – notamment les petites et moyennes entreprises – ont besoin de spécialistes bien formés ; il n'y a encore jamais eu une telle génération de femmes aux talents et capacités multiples et pourtant il y a une sous-représentation persistante des femmes dans les postes de direction de l'économie.

L'égalité des chances n'est pas seulement un facteur central pour l'instauration de l'égalité des sexes dans le cadre de l'occupation de postes de direction, mais représente en même temps un facteur économique que les petites et moyennes entreprises notamment peuvent exploiter pour le développement de leur personnel. Ce processus me tient particulièrement à coeur; raison pour laquelle je le soutiens volontiers avec mon patronage.

L'idée centrale du projet SWOPS est d'obtenir davantage d'égalité des chances lors de l'occupation de postes décisifs en lançant une stratégie de ressources humaines orientée sur le changement structurel. Conjointement avec des partenaires internationaux, nous avons mis sur pied, dans ce projet, une stratégie basée sur une analyse de la situation et un développement d'instruments efficaces dans l'entreprise. Des obstacles sont identifiés dans les structures et processus de petites et moyennes entreprises sélectionnées (KMU) à Berlin, en France, en Suède et en Autriche. À cet égard, il convient de déterminer quels obstacles explicites et implicites dans la stratégie des ressources humaines empêchent les décideurs de l'entreprise d'accorder les mêmes chances aux femmes et aux hommes d'accéder à des postes de direction.

Les connaissances acquises à la suite de la consultation des entreprises sélectionnées nous permirent de lancer des processus de changement tout en introduisant un changement structurel dans les entreprises. Cette procédure ne permet pas seulement d'identifier les obstacles qui empêchent l'octroi des mêmes chances pour les femmes et les hommes d'accéder à des postes de direction, mais aussi d'introduire un changement culturel dans les entreprises à l'aide des mesures ciblées de consultation.

Nous avons précisément besoin de ce changement culturel dans les entreprises non seulement parce que les réalités de vie des jeunes personnes ont évolué, mais aussi parce que les souhaits et priorités des femmes et des hommes ont également changé. Ces changements entraînent de nouveaux défis. Les conditions cadres des entreprises n'ont pas toujours évolué au même rythme que le changement social; c'est pourquoi, il est nécessaire d'agir dans les entreprises : Aujourd'hui , les entreprises sont attractives pour les collaboratrices et collaborateurs lorsqu'elles offrent les mêmes chances de carrière et de bonnes conditions-cadres pour concilier vie professionnelle et vie familiale et lorsqu'elles déploient des stratégies dans leur entreprise destinées à développer la diversité, en particulier par le biais des processus de recrutement.

Berlin, le 18.05.2016

Dilek Kolat

Discours d‘ouverture

Cornelia F. Krämer,

1ère présidente
BPW Germany Club Berlin e.V.

CHÈRES LECTRICES, CHERS LECTEURS,

Devons-nous encore parler de l'égalité des chances au niveau professionnel? Oui, nous le devons. Jusqu'à présent, même de bonnes lois n'ont pas suffit à entraîner des changements structurels durables dans les entreprises et les organisations. Nous pensons notamment aux lois devant contribuer à augmenter l'égalité des chances au niveau professionnel pour les femmes.

L'objectif du projet « Stratégie de ressources humaines orientée sur le changement structurel » (en abrégé SWOPS) était d'identifier les raisons pour lesquelles il n'y a encore aucune véritable égalité des chances entre les femmes et les hommes pour l'épanouissement professionnel dans bon nombre d'entreprises. L'objectif était de développer des instruments pour des processus de changement et de les intégrer durablement dans les entreprises. En ce sens, SWOPS sert d'une part, à orienter les entreprises et d'autre part, à orienter les conseillères et conseillers soutenant des cultures d'entreprise durables.

À ce sujet, SWOPS analysa la stratégie de ressources humaines et la gestion du personnel de 16 petites et moyennes entreprises sélectionnées (KMU) en Allemagne, France, Autriche et Suède. En raison notamment du besoin évident en spécialistes et cadres dirigeants bien qualifiés, ces entreprises misent sur SWOPS comme stratégie pour le changement. Les cadres dirigeants de ces entreprises profitèrent de l'occasion pour mettre en oeuvre, pendant ce projet d'une durée de deux ans, les premières recommandations destinées à garantir aussi plus d'égalité des chances.

Il est déterminant de comprendre, outre les raisons structurelles, le rôle des cadres dirigeants dans les entreprises. Tant dans le recrutement externe que dans la planification interne des carrières, l'égalité des chances n'est alors envisagée, tel qu'il est prévu dans le déroulement du projet de SWOPS, que si les dirigeants ou les responsables des ressources humaines ne se laissent plus guider (inconsciemment) par des stéréotypes traditionnels. Un facteur qui entre en ligne de compte lors des promotions, des adaptations de salaire, des gratifications, des offres de formation continue ou lors de l'évaluation des performances au cours d'un entretien ciblé.

En dépit de leurs qualités, les femmes n'ont guère voix au chapitre tant que leurs performances et leurs idées sont évaluées selon des critères de valeur masculins. Pourtant, même une femme et chef active suit parfois encore des modèles patriarcaux. Nous pensons notamment aux entreprises technologiques qui préfèrent recruter des candidats masculins en réduisant de fait par deux le réservoir de candidats dans le but de se donner une chance de continuer à se développer.

En plus de la culture d'entreprise, le modèle de consultance SWOPS tint compte aussi des différences culturelles des entreprises coopérantes, spécifiques à chaque pays. Au niveau transnational, une direction engagée est indispensable pour une mise en oeuvre réussie de SWOPS. La personne qui conseille doit « briser la glace » en adoptant sa propre stratégie pour une mise en place fructueuse des changements. À cet égard, les changements en faveur d'une égalité des chances accrue ne seront jamais initiés assez tôt.

Les entreprises souhaitent davantage d'offres de formations dans les écoles professionnelles et les universités, par exemple sous la forme de « Formations sur les métiers », pour susciter l'intérêt précoce des jeunes femmes pour de nouvelles professions dans le domaine MINT. Selon les informations émanant de la Suède, d'après lesquelles les nouvelles formes de recrutement sont considérées comme l'un des plus grands défis en matière de concurrence internationale, les résultats provenant de la France prouvèrent aussi le degré d'importance d'une prise de conscience précoce chez les filles et étudiantes pour s'engager dans une carrière dans le domaine MINT.

À cet égard, notre société est appelée à repenser les stéréotypes – des hommes et des femmes autour d'une même table, les hommes et les femmes dans les entreprises et, de préférence déjà au sein de la cellule familiale, des hommes et des femmes assis autour d'une même table de cuisine. Inconsciemment, les stéréotypes sont marqués très tôt.

Au cours des deux dernières années, nous avons beaucoup appris, analysé et acquis en termes de connaissance : la manière dont le thème « plus d'égalité des chances » est mis en pratique dans nos entreprises partenaires européennes, la manière dont « le congé de paternité » et les « comptes de pension » fonctionnent en Autriche et la manière dont SWOPS y favorise aussi l'innovation et le succès en contribuant par exemple à révolutionner les processus de recrutement. Nous avons pu analyser les effets des plans d'action prescrits au niveau national, sur lesquels nos voisins français misent, tandis que les Suédois nous montrèrent comment ils mettent en pratique les stratégies « ascendantes » et dites « de base » afin de faire face à la routine inconsciente dans les processus de recrutement.

En outre, SWOPS a contribué à des effets de réseau et de synergie multiples : Grâce à SWOPS une coopération naquit en Suède avec l'université de Linköping. Les responsables de projet d'Allemagne initièrent un projet d'entreprise sur le thème « Gestion de la santé en entreprise » à la SRH Hochschule de Berlin (école d'enseignement supérieur) en collaboration avec l'Institut international pour la gestion de la durabilité (IISM). En bref : SWOPS constitue un exemple pour la promotion réussie des efforts d'intégration de la pensée européenne et en même temps un exemple de bonnes pratiques déterminant la manière dont les projets innovants se développent et s'exécutent à l'échelle européenne.

Qu'apporte l'avenir ? Si nous désirons continuer à réfléchir sur l'égalité des chances, la question se pose de savoir dans quelle mesure les modèles de compétences répartis séparément selon le sexe s'appliquent en raison de stéréotypes prédominants et d'attributions selon le sexe. En outre, il convient de déterminer dans quelle mesure le thème « égalité des chances » peut être intégré dans des instruments de certification spéciaux. Quelle peut être l'apparence des modules destinés à déterminer la manière dont les questions sont formulées ? Quel organisme doit certifier ces standards en matière de gestion de la qualité ? En bref : Il y a encore beaucoup à faire.

Sur les prochaines pages, vous pourrez découvrir les entreprises participantes d'Allemagne, de France, de Suède et d'Autriche et apprendre davantage sur le projet de SWOPS. Laissez-vous convaincre par les mesures efficaces de politique du personnel destinées à vaincre les barrières structurelles, que nous offrons aux entreprises en Europe. Pour tous les participants, cela vaut la peine de vivre dans une société axée sur une égalité des chances accrue et d'augmenter l'attractivité des employeurs envers des collaboratrices potentielles. Avec SWOPS, nous promouvons non seulement la diversité dans les entreprises, mais aussi manifestement des entreprises et organisations en croissance.

Cornelia F. Krämer

Dr. Thomas Rau, RKW Berlin GmbH

Développement et introduction d‘une stratégie de ressources humaines orientée sur le changement structurel (SWOPS) – champs d‘action et recommandations pour la mise en oeuvre

1.1 LE CHANGEMENT STRUCTUREL DANS L'ÉCONOMIE ET LA SOCIÉTÉ

Les processus de changement structurel dans l'économie, comme l'interdépendance croissante entre les marchés, l'accélération des vitesses d'innovation, le renforcement de l'intensité des connaissances des produits et des prestations de service, la pression concurrentielle croissante et les exigences croissantes de flexibilités y étant associées sont des défis auxquels les petites et moyennes entreprises font face aujourd'hui.

Parallèlement, le marché du travail est marqué par le changement démographique. La population active diminuera dans les prochaines décennies. Aujourd'hui déjà, les entreprises éprouvent de plus en plus de difficultés à pourvoir les postes de travail et à trouver un personnel susceptible de s'adapter. Ceci est dû d'une part à l'exigence de mettre en pratique des stratégies efficaces en matière de recrutement du personnel et d'autre part, à l'intérêt de fidéliser plus étroitement et plus longuement les employés à l'entreprise.

Enfin, des changements se produisent dans la structure des collaboratrices et collaborateurs. Les projets de vie et systèmes de valeurs hétérogènes - les pays d'origine différents des employés ou le nombre croissant de familles monoparentales vont de pair avec les besoins en matière d'aménagement des conditions de travail. De plus en plus de femmes et d'hommes souhaitent des conditions-cadres en entreprise qui tiennent compte de la perspective familiale et des besoins privés tout en permettant l'épanouissement professionnel.

Une gestion d'entreprise et de personnel proactive orientée sur le changement structurel doit trouver des réponses tant au niveau des nouvelles exigences économiques qu'au niveau du changement social. Ce n'est que de cette manière qu'il est possible de développer le potentiel professionnel des femmes. C'est le cas notamment en ce qui concerne le volume de travail des femmes, la part des femmes dans les postes de direction ainsi que l'extension de leur spectre professionnel.

Les changements perceptibles vers davantage d'égalité des chances entre les femmes et les hommes sont étroitement liés à un renforcement des modes de pensée et des capacités permettant d'identifier des discrimination directes et indirectes, de percevoir et d'encourager de manière ciblée le potentiel des collaborateurs/collaboratrices. C'est pourquoi, l'un des critères de qualité essentiels d'une gestion moderne est la compétence dite de diversité des genres. Aujourd'hui, on peut s'attendre des cadres dirigeants qu'ils identifient les potentiels et la diversité de leur équipe dans leurs domaines d'activité et puissent les mettre en pratique de manière constructive dans l'organisation des processus de travail.

Dans le processus du changement structurel décrit ci-dessus, les compétences sociales et attitudes favorables à la diversité, telles que l'intégrité, la reconnaissance, l'intérêt porté pour la diversité, la transparence, la capacité empathique, la compétence d'observation et de perception ainsi que les compétences de communication influencent de plus en plus, à côté des connaissances techniques, la création de plus-value dans l'entreprise. Les entreprises qui misent sur des pistes d'actions stratégiques dans le processus de changement, telles que la gestion de la diversité, l'égalité entre les hommes et les femmes ont de meilleures chances de trouver des solutions sur mesure pour les questions liées au changement structurel.

1.2 STRATÉGIE DE RESSOURCES HUMAINES ORIENTÉE SUR LE CHANGEMENT STRUCTUREL

Une stratégie de ressources humaines adaptée au changement structurel englobe bien plus que les tâches appliquées de manière classique par les départements de ressources humaines (pour autant qu'ils existent dans les petites entreprises). Elle doit agir comme une stratégie globale visant à développer le capital humain dans l'entreprise. À cet égard, il ne s'agit plus seulement de la planification quantitative du personnel, du pourvoi d'emploi et de la formation continue. Parallèlement à la planification du nombre requis d'employés dans les classes de tâches et les profils de compétence requis, il convient d'élaborer une stratégie en matière de gestion du personnel avec la question de savoir quelles conditions-cadres doivent être aménagées pour le travail dans l'entreprise afin de pouvoir développer le potentiel de performance des employés tout en atteignant à plus long terme les objectifs de l'entreprise.[1]

Ce projet s'adresse avant tout à la direction d'entreprise et aux cadres dirigeants dans toutes les fonctions de l'entreprise, par ex. dans la production, le marketing ou la distribution, lorsqu'il s'agit de renforcer les compétences techniques et sociales et d'augmenter la performance et la motivation de leurs collaboratrices et collaborateurs. Il n'est pas aisé de comprendre que la stratégie en matière de gestion du personnel constitue un investissement générateur de valeur dans l'avenir, eu égard aux affaires opérationnelles quotidiennes particulièrement dans les petites entreprises. La sensibilisation pour ce facteur de réussite essentiel et la recherche de solutions adaptées sur mesure font partie du champ d'action de conseillers et d'agents facilitateurs externes.

Il n'existe aucune recette universelle pour le développement et l'introduction d'une stratégie de ressources humaines orientée sur le changement structurel. De fait, la gestion du personnel doit reposer sur les conditions existant concrètement. Cela inclut les objectifs d'entreprise existants, le comportement de leadership, la culture d'entreprise et la structure de l'effectif. Un procédé progressif impliquant les cadres dirigeants et les collaborateurs/collaboratrices permet d'entamer et de mettre en oeuvre les processus de changement.

Une stratégie de ressources humaines réussie se base sur les champs d'action, les mesures et les instruments qui permettent d'attirer, de développer et de fidéliser un personnel qualifié. À cet égard, les questions suivantes doivent aider à orienter l'action centrale de manière globale et dans une perspective d'avenir.

QUESTIONS D'ORIENTATION

- Quelles exigences sont posées en matière de stratégie de ressources humaines pour accentuer les valeurs, les modèles de pensée et les comportements dans la culture d'entreprise qui sont emplis de sens pour le travail des collaboratrices et des collaborateurs, renforcent l'attachement à l'entreprise et promeuvent les capacités d'innovation, d'apprentissage, de communication et de coopération ?

- Comment doit être aménagée la stratégie de ressources humaines pour convaincre sur le marché du travail avec un profil clair, pour attirer les talents nécessaires et renforcer durablement la motivation et la fidélisation des collaborateurs (image de marque de l'employeur)?

[1] Voir Philipp Hölzle: Stratégies de développement du personnel Dans : Développement stratégique du personnel Edit. : Matthias T. Meifert. Springer Edition 2008. P. 79

- Avec quelles activités la relève de la main d‘oeuvre est-elle assurée ? Quelles mesures destinées à la promotion de la relève et à l‘orientation professionnelle sont efficaces pour l‘élargissement du spectre des professions chez les jeunes femmes et des jeunes hommes, de l‘information sur les métiers axée sur la pratique et pour l‘élargissement du recrutement efficace de la relève potentielle ?

- Comment doit être organisé le processus de planification du personnel et de recrutement du personnel afin que la diversité, notamment une participation appropriée des femmes ou du sexe sous-représenté, soit promue?

- Quelles exigences sont posées en matière d‘organisation du travail et d‘aménagement des temps de travail pour offrir aux employés plus de possibilités de concilier vie professionnelle et vie privée et permettre davantage de flexibilité du temps de travail ?

- Comment aménager les mesures relatives à la formation et à la formation continue dans la didactique, les formes d‘apprentissage, les contenus d‘apprentissage et les lieux d‘apprentissage de manière à ce qu‘elles soient conformes aux profils et besoins des apprentis et aident à garantir le succès d‘apprentissage ?#

- Quelles mesures et méthodes permettent une planification de carrière basée sur la diversité et l‘égalité entre les hommes et les femmes ainsi que la promotion des femmes dans la prise en charge des responsabilités de gestion ?

- Comment doit être construit le système de gestion des performances et de rémunération dans l‘entreprise de manière à ce qu‘il garantisse et renforce la motivation de l‘effectif et à ce qu‘aucun groupe d‘employés ne soit défavorisé (par ex. les femmes) ?

- Quels principes doivent suivre les mesures relatives à la promotion de la santé dans l‘entreprise de manière à qu‘elles soient parfaitement adaptées à des structures de l‘emploi homogènes et à ce qu‘elles soient encore plus efficaces?

Eu égard aux besoins d‘action spécifiques à chaque entreprise et à la complexité des interactions concrètes y étant associées, un processus de changement ciblé, progressif et orienté sur le long terme est toujours indispensable. Les principes de planification et de mise en oeuvre généraux se définissent comme facteurs de réussite. En font partie :

- engagement visible et ferme de la direction
- intégration échelonnée des parties prenantes et des intéressés
- approche conséquente des processus
- approche globale
- analyse orientée sur l‘objectif
- planification réaliste des ressources
- mesures différenciées en fonction des besoins de l‘entreprise et des employés
- processus transparents et communication intensive
- évaluation permanente

Outre le positionnement clair de la direction, il est déterminant d‘initier précocement une intégration participative des parties prenantes. Ce n‘est que de cette manière que le processus de changement disposera d‘une large assise et qu‘il sera possible parallèlement de démarrer et de promouvoir un processus d‘apprentissage collectif.

1.3 LE PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT ET MISE EN OEUVRE DE LA STRATÉGIE

Les motifs des processus de développement de la stratégie dans les petites et moyennes entreprises peuvent être très divers. Les changements du marché, un élargissement des champs d'activité, des processus d'innovation indispensables ou le lancement ou l'amélioration permanente d'un système de gestion sont liés aux questions de politique du personnel. Il n'est pas rare qu'une réflexion stratégique soit engagée en raison de risques connus ou de problèmes qui se sont déjà produits.

Indépendamment de l'ampleur des changements planifiés, un processus de développement de la stratégie se divise en plusieurs étapes.

1.3.1 ANALYSE DE L'ÉTAT ACTUEL DES CONDITIONS-CADRES INTERNES ET EXTERNES

L'analyse de l'état actuel sert à l'enregistrement de tous les facteurs à prendre en compte pour développer une stratégie de ressources humaines conforme aux objectifs de l'entreprise. La phase d'analyse consiste tout d'abord à collecter des informations précises sur l'état actuel et les répercussions présentes ou futures.

L‘analyse SWOT a fait s‘est preuve comme méthode appropriée. Le regard se dirige vers l‘intérieur et l‘extérieur, les points forts et les points faibles ainsi que les chances et les risques sont repérés, les intérêts des parties prenantes sont analysés et les conditions de concurrence sont identifiées. En outre, les défis les plus importants sont listés avec leurs opportunités et risques (susceptibles de découler des manquements).

Les questions suivantes sont posées quant à l‘orientation

QUESTIONS D‘ORIENTATION

- Quels changements sur le marché (par ex. dans le comportement du client) ou dans la société (par ex. l‘évolution démographique, le changement des conditions-cadres juridiques) posent les exigences d‘une stratégie pour les ressources humaines dans l‘entreprise ?
- Du point de vue interne et externe, quels points forts (Strengths) l‘entreprise peut-elle exploiter pour encourager un processus de changement ?
- Où se trouvent les potentiels d‘amélioration ou les faiblesses (Weaknesses) de l‘entreprise qui exigent ou constituent une entrave à un changement (par ex. des taux d‘absentéisme élevés, trop peu de relève, manque de communication) ?
- En quoi consiste exactement le besoin de changement (renforcer la satisfaction au travail, plus de flexibilité dans l‘organisation du travail, créer des conditions-cadres pour une formation basée sur l‘égalité des chances entre les hommes et les femmes) ?
- Quelles opportunités(Opportunities) pour l‘entreprise résultent des changements internes et externes (par ex. élargissement du marché, préservation du haut degré de qualification de la main d‘oeuvre) ?
- Quels risques ou menaces existent pour l‘entreprise (Threats) si aucun changement n‘intervient (par ex. manque de main d‘oeuvre, perte de segments de marché) ?
- De quelle manière les parties prenantes (groupes d‘intérêt, par ex. la direction, les collaborateurs/les collaboratrices, les partenaires commerciaux, le conseil d‘entreprise) doivent-elles prendre part au projet ? Dans quelle mesure peuvent-elles exercer une influence sur le processus et le résultat ? (analyse des parties prenantes)

Il est possible de se fonder sur les sources de données suivantes lors de l‘analyse de l‘état actuel :

- Analyse du contexte ou du champ et analyses de marché
- Documents et discussions de stratégie internes (vision, mission, ligne directrice de l‘entreprise, objectifs stratégiques, audits de gestion, système de gestion de la qualité, environnement des processus et processus individuels relatifs au personnel, document relatif au développement du personnel, etc.)
- Statistiques d‘entreprise et leur évaluation (par ex. analyse de la structure des âges, répartition par sexe dans les divers secteurs de l‘entreprise, statistiques relatives au taux d‘absentéisme pour cause de maladie), sondages des employés et ateliers.
- Résultat des évaluations (par ex. autoévaluation et audit), références et instruments d‘autoévaluation

Ces données sont complétées par des informations sur la situation de la concurrence, les exigences pour la modification de la politique d'entreprise, aussi et surtout en matière de gestion du personnel, sont également définies. À ce sujet, il est possible de se fonder sur des standards internationaux et internationaux ou d'effectuer une comparaison avec les dispositions pour le comportement des entreprises, valables au niveau international (par ex. principes européens, exigences des conventions internationales, directives ISO et OCDE relatives à la responsabilité sociale des entreprises)

Les méthodes de mise en oeuvre peuvent être :

- Atelier stratégique
- Atelier du futur
- Sondages des employés (personnels, à l'aide de questionnaires), etc.

Les exigences actuelles et futures sont élaborées à partir de l'analyse de la situation initiale interne et externe, les champs d'action sont également identifiés.

1.3.2 DÉVELOPPER ET COMMUNIQUER LA LIGNE CONDUCTRICE ET LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Sur la base de l'analyse de l'état actuel, il est alors possible de déduire d'éventuels champs d'action et d'éventuelles options d'action, évalués sur la base de critères de sélection (par ex. les effets sur la qualité des produits et des prestations de services, comparaison coûts-bénéfices, potentiel d'innovation).

La définition de priorités aide à déterminer des calendriers et à planifier des ressources. Il convient également de définir quelles mesures doivent être appliquées rapidement et quels processus de changement peuvent être réalisés à moyen et long terme.

Il est important de définir d‘emblée des principaux repères. À ce sujet, il est utile de développer une pyramide des objectifs grâce à laquelle il est possible de garantir la cohérence des objectifs.

En fonction des tendances de développement généralement reconnues et des champs d‘action spécifiques, il est alors possible de définir des facteurs tels que la vision, la mission et la ligne directrice pour une stratégie de ressources humaines orientée sur le changement structurel.

En règle générale, cette ligne directrice contient des principes généraux qui se réfèrent à la gestion du personnel dans toute l‘entreprise. Les lignes directrices qui en découlent donnent des repères spécifiques pour les divers champs d‘action de la gestion du personnel. À cet égard, les lignes directrices d‘une stratégie de ressources humaines orientée sur le changement structurel combinent les objectifs économiques déterminés (efficience, rentabilité et bénéfice) avec les intérêts des employés (sécurité d‘emploi, développement du personnel, égalité de rémunération, etc.) et déduisent les principes d‘une gestion du personnel orientée sur les valeurs.

L‘élaboration d‘une ligne directrice doit se présenter comme un processus participatif auquel prennent part des collaborateurs/collaboratrices de niveaux hiérarchiques différents. La grande plus-value de l‘établissement d‘une ligne directrice générale réside dans le processus de création lui-même. Il en découle l‘opportunité de fixer l‘état des lieux et la participation, et de permettre l‘identification des parties prenantes avec l‘entreprise.

QUESTIONS D‘ORIENTATION

- **Quelle est notre position ?**
  - Quelle compréhension des principes relatifs à la responsabilité dans le cadre de la garantie des ressources humaines dans l‘entreprise ont la direction d‘entreprise, les cadres dirigeants et les employés ?
  - Quelle image de l‘homme prédomine ? Comment mesurons-nous les intérêts des employés ?
- **Que voulons-nous atteindre ?**
  - Sur quelles valeurs fondamentales se fonde une stratégie de ressources humaines orientée sur le changement structurel ?
  - Cette orientation est-elle en cohérence avec la culture d‘entreprise dominante ?
  - Quelle plus-value concrète doit générer le processus de changement pour atteindre les objectifs d‘entreprise (indicateurs de réussite ?
- **Comment voulons-nous l‘atteindre ?**
  - Avec quelles mesures et attitudes concrètes la responsabilité de gestion est-elle garantie ?
  - Comment la participation des collaborateurs/collaboratrices au processus de changement peut-elle être obtenue ?
  - Quels facteurs influencent la performance et l‘employabilité des collaborateurs/collaboratrices ?
  - Tous les champs d‘action importants sont-ils représentés ?

Lors de la formulation des lignes de conduite, la compréhensibilité, l‘effet émotionnel, le potentiel de motivation et la capacité d‘intégration sont des exigences essentielles.

QUESTIONS D‘ORIENTATION

- La formulation des lignes directrices est-elle authentique ?
  Est-elle conforme à la culture d‘entreprise et au caractère de la communication dans l‘entreprise ?
- Les lignes directrices sont-elles suffisamment générales ?
- Les lignes directrices et les objectifs illustrent-ils entièrement la stratégie de ressources humaines ?
- Les lignes directrices ont-elles un caractère prospectif ?
- Les objectifs stratégiques sont-ils réalistes et réalisables ?
- Les objectifs stratégiques sont-ils formulés de manière concrète ?
- Est-t-il facile de comprendre pourquoi certains champs d‘action et certaines mesures furent sélectionnés et pourquoi aussi dans cet ordre de priorité ?

La proposition de lignes directrices, élaborée sur le mode participatif, fut alors adoptée en accord avec la direction d‘entreprise.

1.3.3 APPLIQUER LES OBJECTIFS ET ÉLABORER UN PLAN DE MESURES CONCRET

Dans ce processus, une importance particulière est portée à la formulation **d‘objectifs mesurables** pour les diverses mesures. Outre une orientation claire sur le résultat à obtenir, les objectifs aident à réduire la complexité des marges de manoeuvre et à développer des mesures appropriées. Plus les objectifs sont formulés de manière claire, plus la formulation des champs d‘action et les mesures concrètes de mise en oeuvre sera rigoureuse. Ils doivent être SMART :

S	**spécifiques** (specific)	formuler de manière aussi concrète que possible
M	**mesurables** (measurable)	Critère de réussite concret
A	**attractifs, ambitieux, réalisables** (achievable, attractive)	tenir compte des intérêts personnels
R	**réaliste** (realistic)	ne pas en demander trop ou pas assez
T	**déterminé dans le temps** (timely)	Cadre temporel avec date de référenceget date

Lors de l‘engagement de consultants/consultantes externes, il existe la possibilité de préciser le mandat de consultation et de déduire les critères de réussite en fixant des mesures et des objectifs clairs.

Les champs d‘action fixés dans les lignes directrices doivent ensuite être divisés en diverses mesures concrètes. Le résultat écrit est le **plan de mesures** qui contient une explication claire du mandat pour le(s) groupe(s) de projet, la définition du résultat, un calendrier, la détermination des ressources ainsi que le type concret de processus de monitoring à appliquer.

Par ailleurs, le plan de mesures doit contenir les instruments et **les méthodes pour la gestion du projet et de la qualité**, ces derniers permettront d‘appliquer systématiquement le processus de changement et de garantir sa qualité.

1.3.4 CONCEPTS ET RECONCEPTION DU PROCESSUS

Les contenus des concepts et des processus couvrent tous les domaines de la direction, du développement et de l‘administration du personnel. Les champs d‘action concrets ainsi que les critères et les mesures d‘une stratégie de ressources humaines orientée sur le changement structurel sont décrits dans le chapitre 4. Les contenus des champs d‘action sont complétés par des méthodes, des indicateurs et des outils dans **le modèle de consultation SWOPS**.

L‘élaboration des concepts et des processus ainsi que l‘implémentation d‘une stratégie de ressources humaines moderne est liée à l‘utilisation de méthodes adaptées. Bien souvent, les petites et moyennes entreprises méconnaissent ces instruments ou n‘ont que très peu d‘expérience pratique en la matière. Des consultants et facilitateurs externes leur simplifient ici la tâche.

Les changements visés et le réaménagement des processus sont traités et préparés dans les équipes de projet, éventuellement avec intégration de consultants/consultantes externes, en vue d‘une décision. Il est important de se concentrer sur l‘essentiel et de se fonder sur les documents de stratégie. Les propositions de solution doivent être particulièrement bien abordées et évaluées
.
Sont recommandés les concepts de développement du personnel qui sont continuellement actualisés. Cela garantit d‘une part la stabilité nécessaire et la familiarisation des collaborateurs/collaboratrices avec le concept et d‘autre part, la possibilité permanente d‘une amélioration, alimentée par des sources multiples, comme les entretiens annuels avec les collaborateurs. Il en va de même pour les processus relatifs au personnel, intégrés dans l‘environnement cohérent d‘un système de gestion.

Lors de l‘aménagement du processus, il convient de tenir compte

- qu’il existe une focalisation sur les « processus centraux »,
- que les processus sont « allégés » ou simplifiés, cela inclut une réduction de la complexité de la représentation des processus requis,
- que les processus sont clairement délimités les uns par rapport aux autres et que les intersections entre les processus sont définis de manière univoque,
- que les ressources requises pour le traitement des processus sont optimisées,
- que des processus complexes ou inefficaces sont évités,
- que le nombre de personnes impliquées dans le processus reste dans un cadre raisonnable,
- que les divers processus ne durent pas trop longtemps et
- que l‘accent est mis sur des processus favorables aux collaborateurs/collaboratrices et à l‘organisation.

1.3.5 CONTRÔLE ET CONTRÔLE DE RÉUSSITE

L‘exécution du projet est pilotée par **le contrôle de projet**. Des réunions de projet et des rapports de statut réguliers garantissent la communication à l‘intérieur de l‘équipe de projet. Les rapports intermédiaires planifiés permettent de garantir que la direction d‘entreprise et les parties prenantes sont informées du déroulement actuel du projet.

Pour le contrôle de réussite, il convient de se fonder sur les **jalons** et **indicateurs de réussite** prédéfinis. Le degré de réalisation des objectifs, la contribution des mesures à la réalisation des objectifs et l‘efficience des activités mises en oeuvre sont contrôlés.

La direction doit désigner régulièrement les progrès réalisés ainsi que le besoin d‘action existant. Cela implique la volonté d‘honorer des résultats positifs mais aussi de sanctionner si les objectifs convenus ou les accords pris n‘ont pas été suffisamment atteints, voire même pas du tout.

Eu égard aux tâches quotidiennes et à la pression du travail, il est important de préserver et de promouvoir l‘attention et l‘intérêt de la direction et des collaborateurs/collaboratrices pour le processus de changement entamé.

1.3.6 CHAMPS D‘ACTION, CRITÈRES ET MESURES D‘UNE STRATÉGIE DE RESSOURCES HUMAINES ORIENTÉE SUR LE CHANGEMENT STRUCTUREL

Ci-après sont représentés les domaines de conception centraux d‘une stratégie de ressources humaines orientée sur le changement structurel et notamment sur l‘égalité des chances entre les hommes et les femmes, les critères et les mesures d‘entreprise.

Les mesures mentionnées ne peuvent pas prétendre être complètes. L‘adaptation aux situations changeantes du marché et les besoins des employés orientés sur les phases de vie exigent en tout cas des solutions individualisées.

Les champs d‘action représentés sont centrés sur une gestion du personnel qui, outre les intérêts directement économiques, tels que l‘efficience, la rentabilité et les bénéfices, est axé sur les différentes situations de vie des employés. Les neuf champs d‘action sont représentés de manière explicite.

Les critères mentionnés pour les divers champs d‘action peuvent servir de repère pour la formulation des lignes directrices destinées à une stratégie de ressources humaines orientée sur le changement structurel dans les petites et moyennes entreprises.

1.4.1 CULTURE D‘ENTREPRISE[2]

La culture d‘entreprise influence considérablement la pertinence du travail et l‘attachement des employés à l‘entreprise. Elle est donc une base essentielle de l‘accentuation de la capacité d‘innovation, d‘apprentissage, de communication et de coopération. La modification de la culture d’entreprise fait partie des défis les plus importants pour une entreprise. Les interactions sont hautement complexes et les valeurs, comportements et modèles de pensée qui influencent une culture d‘entreprise ne se développent sur des périodes prolongées que par le biais de mesures concrètes. Quoi qu‘il en soit, une stratégie de ressources humaines orientée sur le changement structurel est à même de soutenir la mise en évidence d‘une culture promouvant la performance et la motivation dans l‘entreprise. Parallèlement, la culture « vécue » pose un cadre essentiel pour les possibilités de mise en oeuvre et le développement des stratégies de ressources humaines.

Critère

La culture d‘entreprise est influencée par l‘orientation du marché et des employés. Elle encourage l‘identification des employés avec l‘entreprise, renforce la confiance et la responsabilité individuelle. L‘égalité des chances, l‘orientation familiale et la prise en charge de responsabilités sociales sont considérées dans l‘entreprise comme des valeurs fondamentales [3]

Mesures

La gestion des processus de développement culturel se distingue des projets techniques. Il s‘agit ici notamment du contrôle d‘un processus social qui peut être fructueux seulement si les objectifs sont transmis de manière convaincante, si les résistances sont vaincues et si, avec intégration des parties prenantes, les étapes de réalisation nécessaires sont accomplies.

En fonction des besoins d‘action spécifiques, il convient de déterminer et de mettre en pratique, comme pour tous les processus de gestion des changements, les objectifs de projet, les jalons, les mesures concrètes et les mécanismes d‘évaluation. Les mesures d‘une stratégie de ressources humaines moderne, mentionnées dans champs d‘action suivants, agissent sur la culture d‘entreprise. Pour éviter les chevauchements, aucune mesure concrète n‘est mentionnée ici.

Dans chaque phase du processus de changement, il convient de tenir compte des principes suivants :

Pensée et action complexes :

- résoudre la complexité du terme « culture d‘entreprise » en déterminant les problèmes, les potentiels, leur pertinence et leur interconnexion
- développer un système cohérent d‘objectifs, de normes et de valeurs qui tient compte de l‘interaction des éléments.
- associer les aspects structurels avec les comportements humains (par ex. cohérence lors de la création de nouvelles formes d‘organisation du travail avec la culture de leadership dominante)

[2] La culture d‘entreprise est comprise ici comme l‘ensemble des attitudes, des attentes, des modèles de pensée, des valeurs vécues et des normes collectifs d‘une entreprise.

[3] Le critère cité ici est primordial et ses effets se reflètent directement ou indirectement dans tous les critères mentionnés ci-après. C‘est pourquoi, seul l‘ensemble des facteurs globaux est pris en considération dans les mesures, méthodes, indicateurs et outils; et non les divers composants de la culture d‘entreprise.

Mesures

- **Gestion orientée vers un objectif**
  - organisation du processus de changement orientée vers un objectif (par ex contrôle du processus, déterminer les pouvoirs décisionnels et les marges de manoeuvre)
  - Garantir par les employés la perception positive de la direction dans le processus de changement (compétence en matière de processus, cré dibilité, modèle, confiance)
  - Orientation vers une atmosphère basée sur la coopération et la confiance mutuelle (accepter les divergences d'intérêts, s'efforcer de trouver un consensus)
- **Participation des parties prenantes**
  - Intégrer les collaborateurs/collaboratrices et leurs représentants/re présentantes d'intérêts (garantit de meilleurs résultats d'analyse, des solutions pratiques, un engagement lors de la mise en oeuvre)
  - Prendre au sérieux les réticences et peurs des collaborateurs/collaboratrices par rapport aux nouvelles tâches et aux relations sociales modifiées et en discuter conjointement
  - Promotion systématique de la communication interne et transmission ciblée de l'information

1.4.2 IMAGE DE MARQUE DE L'EMPLOYEUR

« Employer Branding » est une stratégie de gestion du personnel orientée sur le long terme ayant pour objectif de développer et de maintenir une image de marque positive vers l'intérieur et l'extérieur. Elle fait partie intégrante du marketing mix face à la concurrence dans le recrutement des meilleurs spécialistes et des meilleurs cadres dirigeants. Un concept stratégique orienté vers le changement augmente la qualité de l'employeur, améliore le recrutement et la fidélisation des collaborateurs/collaboratrices envers l'entreprise.

Critère

L'entreprise est authentique vers l'intérieur et l'extérieur et perçue de manière cohérente comme un employeur attractif (image de marque).

Mesures

Un positionnement authentique de l'employeur est une mission de direction. Parallèlement, il convient de garantir l'intégration du savoir-faire des employés, éventuellement par la constitution d'une équipe de projet avec les représentants de groupes d'intérêts (par ex. représentations de travailleurs). Le processus de développement et de mise en oeuvre d'une image de marque attractive peut généralement être décrit par les phases et mesures ci-après :

I Analyse de l‘état actuel

Il convient de contrôler quelle est la position de l‘entreprise en tant qu‘employeur, par exemple dans les domaines suivants :

- Climat d‘entreprise
- Equilibre vie-travail et conciliation entre vie familiale et vie professionnelle
- Conditions de travail et prestations sociales
- Possibilités de développement et de formation continue pour les spécialistes

L‘ analyse des groupes cibles contient l‘identification des groupes de personnes qui doivent être ciblées prioritairement pour ces activités et déterminer leurs préférences et attentes envers un employeur Ensuite a lieu une comparaison des **préférences du groupe cible** avec les points forts de l‘entreprise.

L‘analyse des **concurrents** prend en considération les petites et moyennes entreprises de branches similaires ou de taille semblable dans la région. Ces entreprises recherchent des spécialistes disposant de qualifications similaires, selon les caractéristiques de l‘employeur et selon les prestations particulières de l‘employeur.

II Développement de messages et de slogans

- Développer l‘image de marque et déterminer les messages clés.

III Lancement de l‘image de marque

- Communiquer le profil de l‘employeur vers l‘intérieur et l‘extérieur
- Ancrer le profil de l‘employeur dans l‘entreprise et vivre le travail quotidien
- Faire des cadres dirigeants et des employés des facteurs d‘amplification de l‘image de marque
- Engagement dans la région (soutien de projets sociaux, écologiques et culturels)

IV Mesure de la réussite

- contrôle périodique des changements sur la base des indicateurs de réussite à déterminer

Les effetsmesurables ne sont souvent visibles que quelque temps plus tard.

« Employer Branding » est mise en oeuvre en interne grâce à une politique du personnel orientée vers les employés. En outre, les mesures sont intégrées dans le processus de recrutement (par ex. gestion des candidats, sélection du personnel).

Mesures

► **Instruments du « Employeur Branding « (image de marque) (externe)**

- Site de recrutement de l'entreprise
- Evénement-carrière en dehors de l'entreprise
- Coopération avec les écoles et les établissements d'enseignement supérieur
- Mettre en évidence l'attractivité de l'employeur dans les articles de journaux ou de presse
- Offres d'emploi qui sont préparées de manière intéressante Utilisation des médias sociaux

1.4.3 ORIENTATION PROFESSIONNELLE

L'orientation professionnelle est un processus important pour préparer les jeunes gens à la formation et au métier. Outre l'école et les parents, beaucoup de partenaires apportent leur contribution. Les entreprises prévoient des objectifs à court et long terme dans le cadre de leur participation à des mesures d'orientation professionnelle. En fait partie par ex. la nécessité d'éveiller l'attention de candidats potentiels le plus tôt possible. Les mesures doivent également permettre de multiplier les informations sur l'entreprise et les métiers en vue de recruter, pour une formation ultérieure, de jeunes personnes parfaitement adaptées à l'entreprise et connaissant le spectre d'activités des métiers.

Critère

L'entreprise participe activement et systématiquement à l'orientation professionnelle de jeunes personnes, contribue à l'élargissement du spectre de profession chez les jeunes femmes et des jeunes hommes et s'assure ainsi d'une relève bien formée.

Mesures

Le processus de marketing de recrutement doit contenir les éléments suivants :

► **I Développer le concept de promotion de la relève**

- Clarifier l'importance de l'assurance de la relève pour l'entreprise
- Connaître les attentes de jeunes personnes envers un employeur attractif et les aborder dans la présentation de l'entre prise (voir champ d'action : image de marque de l'employeur)
- Désigner les points forts comme employeur et entreprise de formation (élaborer un critère de distinction unique)
- Déterminer le spectre de groupes cibles et l'élargir le cas échéant (par ex. jeunes femmes et jeunes hommes qui aban donnent leurs études, les jeunes migrants et migrantes, les per sonnes des groupes sous-représentés)

- sélectionner des voies de communication spécifiques au groupe cible Selecting means of communication specific to target grou

II Mise en oeuvre de mesure concrètes, par. ex.

Participation à l'orientation professionnelle de jeunes femmes et de jeunes hommes, avec les objectifs suivants :

- Briser les stéréotypes sexistes dans le choix du métier
- Aider à surmonter les déficits d'information
- Eveiller l'intérêt
- Réduire les angoisses par rapport à l'entreprise et aux domaines professionnels
- Thématiser les stéréotypes sexuels

III Evaluation des résultats

L'évaluation des résultats s'effectue sur la base des objectifs et des indicateurs de résultat planifiés par l'entreprise. Ceux-ci doivent s'appuyer sur la situation initiale ou sur les résultats de l'année dernière. Toute divergence doit être interprétée dans le contexte de la situation spécifique de l'année respective. Les baisses observées sur certains indicateurs (par ex. nombre de participants en raison des évolutions démographiques) ne sont pas nécessairement l'expression d'une efficacité moindre des mesures appliquées.

Instruments de l'orientation professionnelle

- Stages pour les élèves
- Enregistrement de parrainages scolaires
- « Ambassadeurs de formation » (les stagiaires de l'entrepri se agissent comme « ambassadeurs » dans les écoles)
- Visite d'entreprise (par l'entreprise)
- Visite d'entreprise (excursion scolaire avec des tâches en entreprise et une évaluation subséquente)
- Insertion d'annonces dans des journaux scolaires et utilisation d'annonces dans les écoles
- Mise sur pied de séances d'information pour les parents et les enseignants
- Participation aux « Girls Day » ou au « Boys Day »
- Camps de vacances

1.4.4 PROCESSUS DE RECRUTEMENT - AVIS ET SÉLECTION DU PERSONNEL

Eu égard à l'évolution démographique, le défi consiste à cibler de façon appropriée un grand cercle de candidats/candidates potentiel(le)s et de sélectionner, à travers une procédure de sélection objective, ceux ou celles qui présentent les compétences requises. Une procédure de sélection adaptée sur mesure garantit un pourvoi réussi de l'emploi Elle doit garantir l'égalité des chances entre les personnes dans l'accès à la profession, indépendamment de leur sexe, de leur âge ou de leur origine ethnique tout en assurant la qualité de décision concernant la satisfaction future des exigences professionnelles.

Critère

Les avis sont formulés de manière telle qu'ils n'excluent aucune personne en raison du sexe, de l'origine ethnique, des croyances religieuses, de l'identité sexuelle, de l'âge ou d'un handicap. La procédure de sélection du personnel est transparente et basée sur l'égalité des chances. Elle tient compte des différents modes de pensée et des divers comportements des candidats/candidates.

Mesures

La base du recrutement orienté sur la diversité et l'égalité des chances entre les hommes et les femmes est l'élaboration de profils d'exigences basée sur des critères objectifs. Outre la détermination des compétences et des qualifications nécessaires, il convient de réfléchir notamment sur les thèmes « temps de travail » et « conciliation entre vie familiale et vie professionnelle » (par ex. possibilité de temps partiel dans un poste de direction à pourvoir).

- **Elaboration du profil d'exigences**
  - Analyse du domaine d'activité (compétences, ordre de priorité selon les tâches importantes et secondaires, possible élargissement du spectre d'activités à l'avenir)
  - identifier les situations critiques dans le domaine d'activité du poste à pourvoir afin de pouvoir déterminer les compétences sociales et méthodiques requises.
  - vérifier si les diplômes professionnels alternatifs, les personnes qui ont changé de cap professionnel ou si les jeunes hommes ou les jeunes femmes qui ont abandonné leurs études entrent en ligne de compte pour le poste à pourvoir.

L'élaboration de l'avis peut s'effectuer sur la base du profil d'exigences.

Mesures

Avis orienté sur la diversité

- garantir que l‘avis externe ou interne n‘exclut aucune personne en raison de l‘origine ethnique, des croyances religieuses, du sexe, de l‘identité sexuelle, de l‘âge ou d‘un handicap (direct et indirect).
- recrutement ciblé de groupes (femmes, migrants et migrantes, hommes pour les métiers sociaux, femmes pour métiers MINT)
- utiliser la forme féminine et masculine de la désignation du poste ou de la profession
- encourager expressément les femmes à transmettre leur candidature dans des domaines d‘activité atypiques
- lors du pourvoi de postes de direction, souligner éventuel lement que le poste peut également être exercé sous un régime de temps partiel
- lors de l‘utilisation d‘images, veiller à ce que le plus grand nombre possible de groupes différents soit représenté.
- en cas d‘avis interne, veiller à ce que ces derniers soient accessibles à l‘ensemble de l‘effectif, en ce compris les collaborateurs/collaboratrices en congé parental..

Procédure de sélection du personnel orientée sur la diversité et l‘égalité des chances entre les femmes et les hommes

- Elaboration et mise en oeuvre d‘une procédure de sélection transparente aux critères de sélection objectifs et tenant compte des différents potentiels et comportements des femmes et des hommes et d‘autres groupes de personnes (par ex. migrantes et migrants)
- Prise en compte du fait que les qualifications et capacités peuvent être également acquises en dehors du lieu de travail et pendant les pauses professionnelles.
- Détermination d‘une méthode de sélection du personnel appropriée pour l‘emploi à pourvoir

1.4.5 CONCILIATION ENTRE VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PRIVÉE

L'égalité des chances entre les hommes et les femmes sur le marché du travail est fortement dépendante des conditions-cadres dans lesquelles ils peuvent concilier vie professionnelle et vie privée. À cet égard, le parcours professionnel des femmes est aujourd'hui en règle générale plus étroitement lié à la situation familiale que celui des hommes. Afin de pouvoir décider librement sur le mode de vie, le modèle familial et le modèle professionnel, tant les collaboratrices que les collaborateurs ont besoin de modèles de temps de travail flexibles et orientés sur les phases de vie ainsi que de formes d'organisation de travail qui leur permettent de concilier exigences familiales et activité professionnelle.

Critère

Une organisation du travail flexible et orientée sur les phases de vie offre aux employés davantage d'opportunités de concilier vie professionnelle et vie privée sans inconvénients de carrière.

Mesures

Les processus de travail doivent être organisés de manière telle qu'ils s'adaptent de la même façon pour les entreprises, les employés et les clients.

- **Une organisation du travail flexible orientée sur l'égalité des chances exige :**
  - d'identifier les dimensions spécifiques de l'organisation du travail (par ex. temps de travail et lieu de travail, voies de communication)
  - la prise en compte des phases de vie des employés
  - l'association d'une attribution claire des tâches et d'objectifs de résultat avec les marges de manoeuvre et de participation élargies des collaborateurs/collaboratrices
  - la composition voulue d'équipes de travail qui se complètent au niveau de leur efficacité, de leur savoir-faire ou de leur aménagement du temps
- **Les lieux de travail flexibles peuvent répondre aux besoins des employés, par ex.**
  - télétravail avec possibilités de communication avec l'entreprise
  - télétravail en mode alterné
  - télétravail mobile

Mesures

- **Les modèles de temps de travail flexibles** vont de pair avec plus de souveraineté du temps de travail pour les employés.

  Actuellement, ce sont essentiellement les modèles de temps travail suivants qui sont utilisés par les entreprises.

  - Horaire flexible
  - Temps partiel
  - Temps de travail annualisé
  - Temps de travail fondé sur la confiance

Les interruptions de l'activité pour la garde d'enfants et les soins à des membres de la famille sont, pour les collaborateurs/collaboratrices liées à deux problèmes essentiels. D'une part, le maintien de la communication avec l'entreprise et d'autre part, l'obtention de la qualification. Des mesures appropriées permettront à l'entreprise d'exercer une influence sur les deux aspects :

- **Permettre des périodes pour la garde et les soins**

  - Encourager les hommes à adopter des temps de travail favorables à la famille
  - Soutien lors de l'organisation de la garde des enfants et des obligations en matière de soin (par ex. réservation de places dans les crèches, transmission d'assistantes maternelles et d'assistants paternels , réglementation des cas d'urgence)

- **Planifier activement des interruptions de l'activité et garantir la communication avec l'entreprise**

  - Entretiens de planification pour la réinsertion après le congé parental
  - Garantie du contact avec les employés pendant le congé paternel
  - Prise en compte des employés dans les newsletters / les événements d'entreprise / les programmes de formation continue; etc. pendant leur congé parental.
  - Octroi de l'accès à l'Intranet pour les employés pendant le congé parental

1.4.6 FORMATION ET FORMATION CONTINUE PROFESSIONNELLE

Une formation et formation continue de haute qualité joue un rôle décisif dans la gestion du changement structurel. C'est la base de l'assurance de la relève et du renforcement de l'employabilité des collaborateurs/collaboratrices.

Critère

La stratégie de ressources humaines en entreprise est basée sur une formation et formation continue qui concilie les intérêts personnels et les intérêts d'entreprise des collaborateurs/collaboratrices et permet un développement des employés orienté sur la diversité. Les contenus, les conditions-cadres et les méthodes de la formation et formation continue sont conformes aux exigences de compétences de l'entreprise et aux besoins des apprenants.

Mesures

Formation professionnelle
Les jeunes personnes qui ont des souhaits professionnels atypiques, les jeunes parents et les familles monoparentales ou les jeunes personnes issues de la migration ont besoin d'un soutien spécial pour trouver leur chemin dans le monde du travail. La garantie de l'égalité des chances dans la formation est liée à des mesures spécifiques, telles que

- **mettre à disposition un personnel de formation compétent**
  - Il doit être garanti que le personnel de formation dispose des compétences, des connaissances et des capacités pédagogiques et sociales en matière de profession et de travail.
  - Les formateurs/formatrices doivent avoir une conception contemporaine de leur rôle. Cela signifie qu'ils disposent de la capacité, outre de transmettre des contenus techniques aux apprenants, d'être des facilitateurs dans les processus d'apprentissage. C'est le cas notamment dans le soutien individualisé aux apprentis d'origines culturelles et de sexes différents dans l'acquisition de connaissances et de compétences.
- **Développer et mettre en pratique des méthodes de formation modernes**
  - Outre la transmission de compétences techniques, il convient de planifier les contenus de manière à ce que l'acquisition ou la consolidation de compétences sociales chez les jeunes femmes et les jeunes hommes soit promue grâce à des méthodes appropriées.
  - La formation prévoit la mise en oeuvre d'une didactique orientée sur la diversité et l'égalité entre les hommes et les femmes et prenant en considération les potentiels des jeunes femmes et des jeunes hommes;
  - Créer un climat d'apprentissage ouvert et basé sur l'estime mutuelle dans la formation (notamment pour les femmes dans les professions technico-commerciales)

Formation continue professionnelle

À l‘image du processus de formation professionnelle, il convient de tenir compte, outre du besoin de qualification pour des postes de travail spécifiques, des besoins respectifs des collaborateurs/collaboratrices. Il ne faut alors s‘attendre à de bons résultats que si la forme d‘apprentissage proposée répond aux besoins existants. L‘égalité des chances dans la formation continue professionnelle exige :

Mener et planifier une formation orientée sur la diversité et notamment l‘égalité des chances entre les hommes et les femmes

- La base d‘une formation continue orientée vers un objectif est la détermination du besoin de formation. L‘analyse du besoin de formation doit tenir compte du niveau de qualité atteint, du parcours de formation qu‘il y a eu jusqu‘à présent et des expériences en matière d‘apprentissage.
- En amont des mesures de formation, il convient de discuter des besoins personnels, tels que la garde des enfants, de manière à ce qu‘ils soient en adéquation avec les périodes d‘apprentissage.
- Par ailleurs, il convient d‘assurer, dans l‘entreprise, un environnement de travail propice à l‘apprentissage (par ex. périodes d‘apprentissage sans dérangement).
- Initiation et soutien du transfert des connaissances acquises vers le lieu de travail (par ex. objectifs du transfert, accords de transfert, entretiens sur le transfert et évaluations du transfert)

Poser des exigences aux prestataires de service externes en matière de qualité, par ex.

- Les objectifs d‘apprentissage et les contenus à transmettre sont planifiés de manière à ce qu‘ils soient spécifiques au groupe concerné.
- Les contenus et les méthodes sont aménagés de manière à viser les femmes et les hommes de la même manière. Diverses possibilités d‘interaction sont exploitées lors de l‘apprentissage (par ex. travaux de groupe, exposés).
- Le prestataire de formation garantit de bonnes conditions-cadres pour le processus de formation (par ex. équipement de la salle, infrastructure technique, installations sanitaires).
- Le personnel du prestataire de formation dispose des compéten ces requises pour la transmission et la facilitation du processus d‘apprentissage ainsi que pour le soutien du transfert des connaissances acquises vers le lieu de travail (par ex. compétenceen matière de genre, empathie, compétence de réalisation, facilitation).

1.4.7 PLANIFICATION DE LA CARRIÈRE

Avec comme toile de fond les évolutions sur le marché du travail, dues au changement démographique, au manque croissant de main d'oeuvre et à un changement culturel en cours, de plus en plus d'entreprises reconnaissent qu'elles doivent fidéliser plus fortement les femmes, considérées comme des spécialistes hautement qualifiés, envers l'entreprise et leur permettre un accès équitable à la profession afin de pouvoir garantir sur le long terme le besoin en travailleurs qualifiés.

Critère

L'entreprise offre aux employés des possibilités et des perspectives de développement individualisées. Ce mode de fonctionner permet de développer les potentiels des collaborateurs/collaboratrices. La relève féminine des cadres dirigeants ainsi que les (futurs) parents visant une carrière sont encouragés à concrétiser leurs plans de carrière, à mieux concilier vie professionnelle et vie privée et à introduire dans leurs entreprises une culture de gestion basée sur la diversité et l'égalité des chances entre les hommes et les femmes [4]

Mesures

La part toujours faible de femmes dans les postes de direction est due à beaucoup de causes. A côté des stéréotypes et des cultures d'entreprise et de travail dominées par les hommes, la (non) conciliation entre vie professionnelle et vie privée représente toujours un obstacle à la promotion professionnelle pour les femmes. C'est pourquoi, il convient particulièrement de planifier et de développer la carrière des femmes en promouvant l'égalité des chances. Ce résultat peut être atteint par ex. par les mesures suivantes :

- **Promotion de parcours de carrière orientés sur l'égalité entre les hommes et les femmes**
  - Déterminer, communiquer et mettre en oeuvre les compétences en matière d'égalité ou de diversité, telle est l'exigence posée aux cadres dirigeants
  - Sensibilisation des supérieurs pour les stéréotypes et modèles d'évaluation traditionnels existants éventuellement
  - Planification individualisée de la carrière en fonction des potentiels et leur respect conséquent
  - Créer des conditions-cadres pour la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle (voir champ d'action : Conciliation entre vie professionnelle et vie privée)

[4] voir « INNOVANT ! – Gestion commune avec les femmes». Dans le cadre du projet, des entreprises de branches et de tailles différentes travaillèrent main dans la main pour augmenter sur le long terme la part de cadres dirigeants féminins à un niveau intermédiaire et supérieur. C'est là qu'est intervenu le projet de trois ans (2010-2013). C'est dans le cadre de l'initiative « Egalité des femmes dans l'économie » qu'Il fut développé par le Ministère fédéral du Travail est des Affaires sociales conjointement avec la Fédération nationale des organisations patronales allemandes et la Fédération allemande des syndicats. Voir : **http://www.zfbt.de/frauen_in_fuehrung/innovativ.htm**

Mesures

- Encourager les femmes à développer leur carrière
- vérifier lors du pourvoi d‘un poste de direction si les candidates et candidats internes entrent en ligne de compte;
- proposition de carrières par spécialisation et par projet en plus de car rières de direction
- promouvoir le potentiel des collaboratrices et collaborateurs en déléguant des responsabilités et en prenant part directement à la prise de décision
- offrir à tous les employés (et pas seulement aux employés à temps plein) des possibilités de changer de département afin de sortir éventuellement d‘une impasse professionnelle.
- Feedback et information par les supérieurs (par ex. confirmation systématique des résultats en vue d‘une évaluation et d‘une optimisation des résultats des travailleurs)
- création d‘un climat de communication ouvert (les informations ne sont pas monopolisées mais considérées comme des ressources pour les collaborateurs/collaboratrices)
- application de méthodes adéquates pour l‘augmentation de la compétence de direction
    - entretiens périodiques avec les collaborateurs, basés sur le développement du personnel
    - Plans de progression individualisés
    - Coaching
    - Mentoring
    - Développement du leadership
    - Transmission de la responsabilité du projet
    - Constitution d‘un pool de personnel pour le pourvoi futur de postes de direction
    - gestion interne ciblée des talents

1.4.8 GESTION DES PERFORMANCES ET RÉMUNÉRATION

Les offres matérielles et non matérielles relatives à un système de gestion des performances doivent correspondre aux besoins, aux attentes et à la situation de vie des collaborateurs/collaboratrices. Outre l'incitation monétaire (salaire, traitement, primes), les collaborateurs/collaboratrices considèrent que les tâches proposées au travail (contenu du travail, champs d'activité, exigences, possibilités de développement) sont des incitants essentiels à la performance. C'est pourquoi, un système moderne de gestion des performances doit tenir compte de la complexité des facteurs d'incitation.

Critère

L'entreprise dispose d'un système attractif de gestion des performances qui imprime de nouvelles impulsions à la motivation de l'effectif et qui agit comme un facteur d'attractivité pour le recrutement et la fidélisation des collaborateurs. Le système de rémunération est basé sur des critères objectifs, est transparent et garantit qu'aucun groupe d'employés ne soit défavorisé.

Mesures

Les systèmes d'incitation doivent agir positivement sur la motivation et la performance des collaborateurs/collaboratrices. Ce processus réussit si les principes suivants sont pris en considération lors du développement du système de gestion des performances :

- structuré de manière simple, clair, communicant (transparence)
- entre la fourniture de la prestation et la rémunération en résultant, il ne doit y avoir aucune différence temporelle trop importante (actualité)
- il doit être conforme aux intérêts des employés afin qu'il puisse agir efficacement sur la performance (adaptabilité)
- Il n'est pas autorisé d'utiliser ce système au-delà des coûts qui en résultent (efficience)
- Comparabilité des incitations pour des emplois de valeur identique, en vue d'assurer l'acceptation (équité)

Le mode de rémunération est le pilier du système d'incitation matériel de l'entreprise. Les employeurs sont tenus d'éviter toute discrimination en matière de rémunération.

Les systèmes de rémunération doivent être clairs et vérifiables. Les employés/employées doivent pouvoir comprendre pourquoi il y a des différences de rémunération.

- Les systèmes de rémunération doivent se référer au type d'activité et illustrer les exigences essentielles (objectivité).

Mesures

- Comme tels, les critères ne doivent pas discriminer.
  - Ceci pourrait être le cas si les hommes et les femmes sont dans l‘incapacité de remplir les critères aussi facilement que les autres employés, pour des raisons liées à la reconnaissance des tâches familiales ou à une force physique différente.
  - Une analyse différenciée des divers éléments de rémunération et de leurs déterminants est également requise.
  - Rémunération de base : Elle résulte des exigences de l‘emploi. À cet égard, il convient de vérifier si un travail égal ou de valeur égale est effectivement rémunéré de la même manière.
  - Augmentations par palier de la rémunération : Les critères comme les années d‘activité ou l‘expérience professionnelle doivent ici entrer en ligne de compte. Les autres critères, par ex. l‘âge ou l‘expérience professionnelle, peuvent être discriminatoires.
  - Rémunérations des prestations : Il faut vérifier concrètement si des prestations égales ou de valeur égale sont toujours honorées de la même manière.
  - Rémunérations des heures supplémentaires Les employés à temps partiel subissent ici régulièrement des discriminations; en règle générale, ce sont des femmes.
  - Primes de pénibilité : la plupart du temps on les retrouve dans les métiers masculins traditionnels. Ne sont souvent considérés comme pénibles que les travaux soumis à des contraintes physiques, et non ceux soumis à des contraintes psychiques.

Toute discrimination constatée dans le système de rémunération doit être éliminée par l‘employeur.

Dans le cas de règlementation de l‘entreprise sur l‘évaluation du travail, les dispositions discriminatoires doivent être éliminées ou modifiées.

1.4.9 GESTION DE LA SANTÉ DANS L‘ENTREPRISE

Le changement structurel dans le monde du travail est lié aux risques mutlidimensionnels et partiellement nouveaux pour la santé. C‘est pourquoi, la promotion de la santé dans l‘entreprise doit faire partie intégrante d‘un système moderne de gestion de ressources humaines. Outre l‘orientation vers l‘augmentation du résultat, la promotion de la santé est en même temps l‘expression d‘une responsabilité sociale et de l‘importance auprès des collaborateurs/collaboratrices.

Criterion

L‘entreprise offre des conditions de travail qui permettent sur le long terme un travail sain. Les attitudes et comportements des employeurs en faveur d‘un monde de travail et d‘un style de vie sains sont promus par des mesures spécifiques.

Measures

Lors de l‘introduction de mesures promouvant la santé ou d‘un système de gestion de la santé, il convient, en principe, de tenir compte des critères de qualité suivants :

- La participation active des employés doit être garantie (participation).
- Lors de la détermination du besoin d‘action, des objectifs spécifiques à l‘entreprise ainsi que lors de la mise en oeuvre des mesures, la perspective des groupes cibles, en particulier ici l‘approche basée sur la diversité et l‘égalité des chances entre les hommes et les femmes, est la condition sine qua non de l‘adéquation et de l‘efficacité des mesures (adaptabilité).
- Les interactions entre la culture d‘entreprise, le comportement de leardership, l‘organisation du travail, le développement du personnel ou les obligations familiales et la santé des employées doivent être anticipées. L‘organisation du travail est adaptée aux différents besoins, par ex. ceux spécifiques au sexe afin d‘exclure toutes conditions susceptibles d‘altérer la santé. Il convient de tenir compte tant des contraintes que des éventuelles ressources (par ex. les ressources et les contraintes résultant du travail privé et des prestations des mamans et papas). Il convient de mettre en évidence les points forts centrés sur le comportement et d‘atténuer les contraintes (globalité)

▶ **Les instruments destinés à la promotion de la santé peuvent être. par ex. :**

- Utilisation du savoir-faire externe (caisses de maladie, entraîneurs/entraîneuses, médecin du travail)
- « Cercles de santé « (groupe de travail en entreprise qui donne une impulsion à la promotion de la santé grâce aux connaissances acquises)
- Méthodes de prévention adaptées aux besoins, telles que :
  - Entraînement/gymnastique
  - Journées de la santé
  - Repas sain à la cantine
  - Méthodes de gestion du stress

Mesures

- Offres en matière de sport avec une attention particulière accordée aux intérêts respectifs des hommes et des femmes
- Examens préventifs
- gestion d‘intégration systématique en entreprise (BEM) après une maladie de longue durée
- les mesures adaptées aux besoins sont mises en oeuvre selon un plan de prévention avec l‘objectif de réintégrer efficacement ou durablement le collaborateur ou la collaboratrice concernée.

L‘amélioration systématique des conditions de travail et le renforcement des ressources en matière de santé sont des tâches qui ne sont pas clôturées après une période d‘exécution de projet limitée. Les succès doivent être assurés sur le long terme et les mesures doivent être ancrées durablement dans les processus d‘entreprise.

Sigrid Wölfing, France Joubert, CERGE

Accords d‘entreprise concernant l‘égalité des chances et la non-discrimination en France

2 QUELLES SONT LES RÉPERCUSSIONS DES DISPOSITIONS LÉGISLATIVES DANS LA PRATIQUE ?

2.1.1 SITUATION JURIDIQUE EN FRANCE

Depuis de début de l'année 2012, toutes les entreprises de plus de 50 employés sont tenues légalement de conclure un accord, entre l'entreprise et les syndicats, sur l'égalité des chances entre les hommes et les femmes. Si cela n'est pas possible, des plans d'actions doivent être développés pour l'entreprise. Les accords ou plans d'action sont déposés à l'Administration du travail du Départements (DIRECCTE[5]) ainsi qu'au greffe du tribunal du travail compétent et leur respect est contrôlé par l'organisme DIRECCTE. Ils sont actualisés chaque année; sinon, des pénalités financières sont prévues. Les négociations relatives aux accords ou plans d'action sont divisées en trois champs obligatoires : chaque année, il convient de discuter sur les paiements, les temps de travail et la répartition des bénéfices; par ailleurs, il convient aussi de discuter sur l'égalité des chances au niveau professionnel entre les femmes et les hommes ainsi que sur la qualité du travail et les primes de pénibilité. Tous les trois ans, il convient de rediscuter de la planification du personnel et de la promotion du développement professionnel dans les entreprises d'au moins 300 employés. La loi prescrit qu'au minimum trois champs d'action sur les huit disponibles dans un catalogue doivent être traités dans l'accord : Recrutement, formation, formation continue, promotion du parcours professionnel, classification, conditions de travail, paiement effectif, conciliation entre vie familiale et vie professionnelle.

A partir du 01/01/2017, il conviendra de mentionner sur les listes destinées aux élections du comité d'entreprise un nombre d'hommes et de femmes équivalent à celui des personnes travaillant dans les groupes d'employés respectifs. Si tel n'est pas le cas, l'élection des hommes et des femmes qui sont sur-représentés par rapport à l'effectif sera annulée.

Bases juridiques :

Loi 2001-397, égalité des chances professionnelles entre les hommes et les femmes (2001)

Loi 2006-340, même paiement (2006)

Loi 2008-496, harmonisation UE dans la lutte contre la discrimination (2008)

Loi 2010-1330 réforme des retraites relative à l'égalité (2010)

[5] Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi, Regional directorate for companies, competition, consumer protection, work and employment

2.1.2 L'ÉTUDE SUR L'ÉGALITÉ DES CHANCES ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES DANS LES ENTREPRISES DE LA RÉGION POITOU-CHARENTES

Le CISTE[6], une Organisation paritaire pour la promotion du dialogue social dans la Région Poitou-Charentes, fut mandaté par l'Administration du travail du Département pour établir un aperçu sur les accords et plans d'action conclus depuis le projet de loi 2012 et pour identifier les champs thématiques les plus fréquents des accords et ceux qui sont remarquables. En tout, 108 accords conclus entre 2011 et fin 2014 furent analysés, dont 49 plans d'action et 59 contrats. Parmi ces 108 entreprises, 13 avaient une commission sur l'égalité des chances, 20 avaient consulté le conseil d'entreprise, 3 avaient prolongé les accords existants. 56 entreprises purent avoir accès aux enquêtes et analyses portant sur la situation liée à l'égalité des chances dans l'entreprise. Cinq entreprises inclurent leurs engagements concernant les primes de pénibilité dans le plan sur l'égalité des chances, deux inclurent leur « contrat intergénérationnel » et deux autres inclurent leur charte de diversité.

Parmi les 108 accords, 86 furent conclus dans des entreprises entre 50-299 employés, 18 dans des entreprises de plus de 300 employés et seulement un seul dans une entreprise de moins de 50 employés. Les cinq secteurs les plus importants sont : l'industrie de transformation (30), le commerce de gros et de détail (20), la santé et les affaires sociales (18) ainsi que les services financiers (12) et le secteur de la construction (7).

Du côté des employeurs, les entreprises sont elles-mêmes les partenaires contractuels; du côté des employés, ce sont les syndicats CGT[7] (34), CFDT[8] (23) et FO[9] (17) ainsi qu'une série de petits syndicats sectoriels (cadres dirigeants, employés de casino, employés de banque, etc.).

2.1.3 THÈMES PRINCIPAUX DES ACCORDS

A partir du catalogue cité, les accords les plus fréquents furent conclus dans les domaines de la pratique de recrutement (76), de la formation professionnelle (65), de la rémunération (63) ainsi que de la compatibilité (61).

Le domaine de la pratique de recrutement se subdivise en accords pour la procédure de recrutement et pour la sensibilisation des cadres dirigeants et des responsables du personnel envers le thème. Outre les « classiques », tels que les avis neutres et non discriminatoires et les statistiques, différenciées selon les sexes, sur les employés dans l'entreprise (temps plein, temps partiel, participation à des formations professionnelles, échéances, etc.), il y a aussi des accords qui déterminent qu'il faut engager essentiellement des femmes comme conducteurs de camions et essentiellement des hommes dans le bureau. En outre, une série de mesures de formation et de sensibilisation ne fut pas seulement prise à l'intérieur de l'entreprise, mais aussi en collaboration avec l'Administration du travail en vue de concentrer l'attention des hommes sur le secteur de la santé.

[6] Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi, direction entreprise, concurrence, protection des consommateurs, travail et emploi

[7] Carrefour de l'innovation sociale du travail et de l'emploi

[8] Confédération Générale du travail

[9] Force Ouvrière

Le deuxième domaine important dans lequel des accords furent conclus est la formation continue professionnelle, qui se réfère tant aux contenus qu‘à l‘organisation et aux participants/participantes.

Les mesures fréquemment citées sont les programmes e-learning pour mieux concilier vie familiale et vie professionnelle et les règlements portant sur l‘accessibilité géographique des institutions de formation professionnelle. Bien souvent, des primes sont également versées aux parents isolés lorsqu‘ils participent à des formations prolongées ou des règlements sont mis en place pour empêcher que les formations continues des employés à temps partiel aient lieu pendant leurs jours libres. Des entretiens réguliers avec les collaborateurs sont également convenus ; ces entretiens visent à identifier les besoins en matière de formation continue et ses objectifs, notamment en lien avec les congés parentaux et d‘autres absences prolongées.

Concernant la rémunération , beaucoup d‘accords visent à réviser les descriptions des postes en ce qui concerne les stéréotypes sexistes, à exécuter des analyses sur les structures salariales dans des domaines féminins ou masculins et à adapter éventuellement les structures salariales. Il existe également des règlements visant à adapter les salaires pendant le congé parental. Prise en compte des années d‘ancienneté, même pendant les congés parentaux, adaptation des augmentations de salaires et des primes aux outils destinés aux augmentations pendant l‘absence ainsi que la constitution d‘un fonds pour compenser les inconvénients sexospécifiques éventuellement constatés.

A cet égard, les mesures prenant en compte la paternité des employés notamment sont remarquables : jours libres supplémentaires pour la garde de nourrissons sans qu‘ils ne soient nécessairement malades, prise en compte de la situation des parents dans la répartition des temps de travail, paiements supplémentaires, soutien des pères lorsqu‘ils veulent prendre un congé parental et de nombreux règlements qui facilitent la réinsertion.

Dans le domaine de la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle, il existe des règlements sur l‘organisation du travail, sur le soutien de la parentalité et sur l‘information et la communication améliorée entre les employés et l‘entreprise pendant une longue période d‘inactivité. L‘organisation du travail porte souvent sur le télétravail et les vidéconférences, la mise en place de comptes-temps, sur les règlements relatifs aux réunions et voyages professionnels, ainsi que sur les possibilités de libérer les travailleurs pour les affaires personnelles.

Les mesures portant sur le soutien des parents s‘adressent souvent aux hommes qui disposent des mêmes libertés que les femmes pour s‘occuper de leurs enfants, par exemple en cas de maladie de ces derniers, lors de leur scolarisation et pour des années sabbatiques. Les autres mesures concernent les structures salariales : les absences prolongées n‘ont aucune répercussion négative sur les années d‘ancienneté, sur les pensions ou les gratifications ; elles sont évaluées comme temps de travail.

Les mesures portant sur l‘intégration et l‘information pour les collaborateurs/collaboratrices en congé de longue durée ainsi que sur les programmes de formation continue et d‘aide au retour sont un autre champ thématique.

Dans le domaine de la promotion du développement professionnel, il existe une série de mesures visant à promouvoir l‘égalité des chances entre les femmes et les hommes dans l‘entreprise, à encourager les femmes à participer à des formations continues, à privilégier la présence de salariés aux bas salaires dans ces formations continues et à encourager sciemment le temps partiel. Les travailleurs à temps partiel involontaires ont la possibilité d‘augmenter éventuellement le temps de travail après un entretien, tout comme il existe la possibilité pour les cadres dirigeants qui désirent travailler moins de faire une demande dans l‘autre sens.

Les travailleurs à temps partiel doivent avoir le même accès aux tâches de gestion que les travailleurs à temps plein. Il est également intéressant de constater qu'il existe un accord selon lequel l'entreprise paie un cabinet de recrutement sur le nouveau lieu de travail aux partenaires des collaborateurs/collaboratrices qui doivent être mutés dans un autre lieu.

Un autre ensemble d'accords s'articule autour de l'information des employés sur les lignes directrices et les mesures des entreprises, notamment dans les domaines dans lesquels les femmes et les hommes sont sous-représentés, même dans l'Intranet propre à l'entreprise. Un autre aspect est l'information et la formation des cadres dirigeants quant à l'égalité des chances dans l'entreprise.

Le champ thématique conditions de travail se subdivise en mesures pour l'ergonomie et l'organisation du travail. Outre la question de savoir comment il est possible de rendre plus attractifs pour les femmes les secteurs dominés par les hommes, par ex. vestiaires, vêtements de travail, outils, etc., il y a aussi une série d'études visant à déterminer la manière dont il est possible de continuer à développer les activités et les outils nécessaires à ce sujet pour que les femmes ou les hommes aient le même accès et le même intérêt. A ce sujet, des examens basés sur la psychologie du travail et relatifs aux besoins de formation, à la situation professionnelle et aux temps de travail; à l'utilisation de matériel ainsi qu'à l'aménagement du lieu de travail sont effectués, leurs résultats sont transmis aux employés eux-mêmes, pas seulement aux membres de la Direction.

Dans le domaine de l'organisation du travail, il existe une série de règlements qui traitent des libertés octroyées pour s'occuper des enfants; de même, il existe des cartes de stationnement sur le terrain de la société pour les femmes enceintes, des espaces allaitement et des vestiaires conviviaux. Il convient de souligner l'importance des règlements relatifs à la prévoyance vieillesse, ces règlements garantissent aux travailleurs à temps partiel volontaires des subventions de l'employeur pour la prévoyance vieillesse à hauteur du montant des subventions accordées aux travailleurs à temps plein.

2.1.4 APPRÉCIATION

Le rapport constate que bon nombre de ces règlements reprennent seulement des accords d'entreprise légaux ou déjà existants et que les indicateurs et les instruments destinés au contrôle de leur mise en oeuvre sont peu élaborés. Cela a pour conséquence que les accords entraînent des actions souvent uniques; mais aucune modification durable de la pratique en entreprise, qui serait sujette à une évaluation continuelle. Par ailleurs, sur les 108 entreprises examinées, seules cinq ont un budget pour la mise en oeuvre des projets.

En outre, il est constaté qu'un seul des 108 accords prend en considération le thème des pensions, un facteur essentiel d'inégalité de traitement entre les hommes et les femmes.

Les mesures les plus fréquentes se réfèrent, lors de la pratique de recrutement, à la formulation non discriminatoire des offres d'emploi et aux directives portant sur le lieu des éventuelles formations continues.

La plupart des entreprises intègrent leurs accords dans d'autres activités d'entreprise, telles que par exemple les entretiens annuels avec les collaborateurs, les négociations annuelles avec le conseil d'entreprise, le développement du personnel, les accords portant sur la situation sur le lieu de travail ou un « contrat intergénérationnel ». Beaucoup d'activités sont intégrées dans le rapport destiné à l'Administration du travail, à l'organisme de la médecine du travail et aux institutions de formation.

Il convient de souligner que, dans les cas où les syndicats étaient impliqués dans les négociations, les résultats étaient nettement meilleurs que ceux obtenus au cours des accords négociés à l'intérieur de l'entreprise. La relative proximité entre les responsables du personnel et la direction a souvent pour conséquence que le thème est traité seulement pour la forme et qu'il n'y a aucun changement en profondeur (éventuellement coûteux) en vue.

Pourtant : l'obligation pour chaque entreprise d'aborder cette thématique, de développer des plans d'action concrets, et de négocier avec les représentants/représentantes de l'employeur est importante dans le contexte européen. Maintenant, il convient de continuer à mettre tout en oeuvre pour donner vie à ses programmes et forcer leur mise en pratique.

2.2 EXEMPLES PROVENANT DE LA CONSULTATION DANS LE PROJET SWOPS

2.2.1 ADEQUAT

ADEQUAT DEUX-SEVRES est un groupement d'employeurs (AGZ) qui fut fondé en 1997 par +/- 200 entreprises artisanales. AGZ sont des groupements d'entreprises qui partagent de la main d'oeuvre qualifiée. Dans le sens d'une gestion des ressources humaines basée sur le principe de la coopération, ils se mettent d'accord sur le besoin en main-d'œuvre et rassemblent la main d'oeuvre que les entreprises membres sont incapables de fournir eu égard à la taille de leur effectif respectif. Ces besoins supplémentaires temporaires et partiels en main d'oeuvre permettent de combiner des emplois à temps plein. Ce groupement d'employeurs est l'unique employeur pour les employés engagés de manière flexible dans les entreprises membres. Les groupements d'employeurs combinent les critères de flexibilité de l'entreprise avec la sécurité d'emploi pour les employés ; ils sont en même temps un lieu pour la qualification et le développement des compétences.

Adequat met régulièrement ou ponctuellement à disposition des entreprise un personnel qualifié et s'occupe de toutes les affaires administratives à des prix compétitifs. Les employés obtiennent un contrat de travail de durée illimitée rendant possible des plans de vie à long terme et un large développement des compétences grâce à leurs nombreuses expériences au sein de diverses entreprises.

Adequat – plan d'action égalité professionnelle

Le plan d'action fut signé le 6/3/2015 par le président de l'AGZ, le responsable du personnel, la gérante ainsi que deux représentant/représentantes des employés. Situation dans le groupement d'employeurs :

- majoritairement des contrats à durée déterminée
- majoritairement des hommes dans l'entreprise, ce fait est dû aux secteurs : construction et métal
- difficultés pour fidéliser le personnel : de longs trajets pour se rendre vers les divers lieux d'intervention, le stress dû aux conditions de travail qui varient entre les divers établissements d'affectation.

manque de main d‘oeuvre, c‘est-à-dire la prise en charge des employés vers les entreprises d‘affectation ; manque de reconnaissance des employés AGZ dans les établissements d‘affectation.

Champs d‘action

Engagement / recrutement
Sensibilisation des partenaires (Office du travail, clients, fournisseurs) pour le thème, modification de la représentation externe de l‘AGZ, mise en évidence de l‘orientation vers l‘égalité des chances sur le site Internet, dans les annonces, etc.

Rémunération
Analyse systématique des classifications lors de chaque changement professionnel, contrôle de la correspondance entre la tâche et la rémunération pour chaque nouveau recrutement, priorité accordée à l‘accroissement des contrats à temps partiel avant chaque nouvelle embauche.

Conditions de travail
Contrôle des conditions de travail dans les établissements d‘affectation, clarification à l‘aide d‘un questionnaire, sensibilisation des entreprises membres.

La mise en oeuvre à long terme du plan d‘action est codifiée sous la forme d‘une grille régulièrement consultée. Dans chaque champ d‘action, des mesures, des indicateurs de mesure d‘efficacité et un système de contrôle régulier furent définis. Le thème revêt une importance particulière tant auprès du président que de la Direction et est activement développé par ces derniers.

2.2.2 CLINIQUE RICHELIEU

La clinique Richelieu à Saintes est une clinique chirurgicale multidisciplinaire qui dispose de plus de 70 lits et de 12 places pour des soins ambulatoires. L‘unité d‘opération centrale dispose de 7 salles et d‘une salle de réveil de 10 places ainsi que d‘une salle d‘anesthésie. 17 chirurgiens ainsi que 11 médecins généralistes travaillent dans la clinique. L‘effectif est complété par deux kinésithérapeutes, deux équipes de radiologues ainsi que de deux spécialistes en procédés d‘imagerie. La clinique dispose d‘une pharmacie qui s‘occupe de tous les problèmes d‘ordre thérapeutique du patient. Elle assure aussi l‘approvisionnement des unités médicales en médicaments et moyens auxiliaires.

Il convient de constater que le personnel médical et les cadres sont essentiellement des hommes tandis que les femmes travaillent essentiellement en soins infirmiers et en kinésithérapie. D‘un point de vue numérique, les femmes sont largement en surnombre. Néanmoins, elles sont sous-représentées dans les postes de direction.

Convention collective dans la clinique Richelieu
La convention fut signée en septembre 2013 et prévoit un bilan intermédiaire annuel.

Engagement / recrutement
Avis neutres

Formation continue professionnelle
La direction de la clinique fait un rapport annuel sur le nombre d‘heures de formation des hommes et femmes employés dans le but d‘établir un équilibre.

Meilleure conciliation vie familiale/vie professionnelle
Amélioration de la réinsertion après un congé parental, élimination des obstacles à la carrière. Deux mois avant le retrait, des entretiens sont menés pour déterminer l'organisation du temps de travail jusqu'au retrait et l'organisation des tâches pendant le congé parental.

Un mois avant la réinsertion, le personnel des ressources humaines informe les supérieurs en vue d'une meilleure planification d'un poste de travail identique ou similaire tout en accordant la même rémunération.

Un mois après la réinsertion, des entretiens sont menés avec les employés pour discuter de la réinsertion, des besoins en matière de formation, des mesures nécessaires, des souhaits d'épanouissement et de mobilité.

Travail à temps partiel
La direction de la clinique traitera avec bienveillance les demandes de transition vers un temps partiel, au minimum 50% des demandes de temps partiel devront recevoir une réponse positive.

Conditions de travail
Informer les employés sur leurs droits concernant la rémunération; les possibilités de carrire et les questions en matière de pension lors de la décision sur le congé parental. Il s'agit d'empêcher que le congé parental constitue un frein pour la carrière. Formation des responsables du personnel

Rémunération
Un salaire égal pour un travail de valeur égale, la direction d'entreprise publie le salaire médian pour les hommes et les femmes dans les diverses classifications.

Rapports annuels sur la situation, les programmes prévisionnels pour l'année à venir.

Une conseillère d'entreprise constata au cours de l'entretien de consultation que l'unique amélioration, toutefois très importante, est la réduction des arrêts maladie des femmes, largement majoritaires dans la clinique. Les mesures destinées à une meilleure conciliation entre vie familiale et vie professionnelle ont entraîné une plus grande flexibilité dans la planification des temps de travail, une planification qui a des répercussions positives.
Les autres engagements et solutions; longtemps discutés, ne furent pas poursuivis. Seule une rencontre annuelle obligatoire a eu lieu. Il semblerait que les thèmes, tels que les conditions de travail et la promotion des femmes dans un environnement quasi exclusivement féminin et sous la direction d'hommes ne feront pas l'objet d'un autre traitement.

2.2.3 AUREUS FACTORY

La société AP Yacht Conception construit des voiliers luxueux pour une clientèle spéciale, sportive et très fortunée. L'achat d'un voilier ne représente pas seulement investissement financier, mais un aussi un aspect esthétique, la fidélisation du client envers cette société doit se poursuivre toute la vie. Dans cette optique, nous retrouvons, outre la performance technique et artisanale des collaborateurs/collaboratrices, un service à tout moment et en tout lieu au cas où le bateau ou son propriétaire devrait avoir besoin d'aide.

Aureus Factory se trouve à Marans, à proximité de La Rochelle en France. 52 artisans et ouvriers compagnons y sont actifs. Le site a sa propre menuiserie, une unité de production dans laquelle les pièces composites sont fabriquées, un four pour le post-durcissement des pièces en carbone/ époxyde et une unité avec une sellerie, un atelier pour les habillages et le tissage. Aureus Yacht profite des compétences des collaborateurs/collaboratrices et de leur haut niveau de qualification. Ce savoir-faire est mis à disposition également à d'autres constructeurs de bateaux.

La convention d'entreprise
La convention d'entreprise fut signée le 13/05/2014.

Embauche
avis neutres, recrutements exclusivement en fonction de l'adaptation avec l'activité proposée, analyse des données selon les sexes.

Développement professionnel
Entretiens avec tous les employés de plus de 45 ans, portant sur la deuxième moitié de la carrière, les formations continues et la situation professionnelle.

Conciliation vie familiale/vie professionnelle
Entretiens avec les employés un mois avant le congé parental, portant sur le retrait, la représentation et l'organisation des tâches pendant le congé parental.

Entretiens 2 semaines après le retour, portant sur les modalités du retour, les événements et les nouveautés pendant l'absence, les besoins en matière de formation continue et les souhaits des employés.

Les temps d'absences sont pris en considération eu égard au droit de participation à des congés de formation.

Réunions et voyages : Rendez-vous non autorisés après 18 heures; sauf dans des cas urgents ou lors de déplacements à l'étranger, les voyages sont organisés de manière telle qu'ils ne commencent pas le dimanche après-midi ou qu'ils ne s'achèvent pas tard le vendredi.

Les syndicats s'engagent à présenter davantage de candidats féminins aux élections du conseil d'entreprise.

Concernant ce projet, il n'y a aucun accord sur le contrôle et l'évaluation des résultats, aucun indicateur de mesure du succès et aucun plan de travail pour sa mise en oeuvre. On peut partir de l'idée qu'il s'agit d'un catalogue de bonnes intentions pour satisfaire la loi.

D'une part, l'entreprise est seulement tenue d'adopter des mesures sans plan de mise en pratique et de faire des déclarations d'intention; d'autre part, les petites et moyennes entreprises n'ont souvent pas les moyens de mettre en pratique ces mesures, qui exigent du temps et de l'argent pour le dialogue social et le recours à un savoir-faire externe.

2.3 BILAN ET RECOMMANDATIONS RELATIVES À L'ÉGALITÉ DES CHANCES SUR LE PLAN PROFESSIONNEL DANS LES TROIS ENTREPRISES

Dans les entreprises de plus de 50 employés (qui doivent avoir des comités du personnel ou un conseil d'entreprise et qui doivent prendre des accords concernant l'égalité des chances), le plus important est d'être toujours conforme à la loi. Les sanctions ne sont pas les bienvenues. Il s'avère cependant que, dans les entreprises manquant cruellement de main d'oeuvre, des ressources sont dégagées pour mener ce dialogue social et augmenter leur attractivité en tant qu'employeurs. Les débats et les questions critiques relatives aux conditions et temps de travail, mieux adaptés aux obligations privées des employés, ne sont plus un tabou. Cette loi a pour conséquence que l'on tient compte non seulement de la vie professionnelle de la personne, mais aussi de son environnement en dehors du travail.

L'égalité des chances fonctionne alors lorsque des personnes motivées dans l'entreprise s'engagent pour cette dernière ; d'un point de vue qualitatif, il y a encore beaucoup de travail à faire. Un nouveau dialogue social sur le bien-être sur le lieu de travail, sur l'aide fournie par les entreprises et sur les relations améliorées dans l'entreprise est nécessaire.

On obtient de meilleurs résultats dans les petites et moyennes entreprises lorsque l'on laisse derrière soi les affaires personnelles. Le gouvernement de la Région Poitou-Charentes finance des formations continues pour les responsables syndicaux et les fonctionnaires afin d'avoir une personne externe dans ces négociations qui puisse diriger les négociations indépendamment des humeurs personnelles. Cette externalisation du débat entraîne une dédramatisation qui fait du bien à tous. Ce sont précisément dans les petites entreprises, dans lesquelles il est possible de discuter de l'égalité des chances tout en abordant les questions sur les salaires et les conditions de travail, que de telles négociations entraînent souvent des conflits.

Recommandations

1. Pour les petites et moyennes entreprises, il est précisément indispensable de développer et d'exploiter conjointement, à l'intérieur des secteurs ou des régions, les moyens et instruments relatifs à l'amélioration de l'égalité des chances. Les petites entreprises ne disposent pas d'un instrument commun qui leur permettrait de garantir l'application de la loi. Les groupements de petites entreprises dans le domaine de la gestion du personnel pourraient, à l'image des grandes entreprises dans leur région, augmenter effectivement l'égalité des chances et faire de l'intention de la loi une réalité.

2. La qualification d'un médiateur provenant de l'extérieur « atténuerait » quelque peu « l'implication pour cette affaire » et permettrait de promouvoir le dialogue. Habitués à une culture des revendications et de la confrontation, beaucoup de représentants/représentants des employés et de la direction n'ont pas tenu compte des arguments qui leur ont été présentés et se sont rapidement enlisés dans des situations de blocage. En effet, cette question concerne la culture de gestion vécue dans l'entreprise.

3 Motala: retour d‘expérience des conseils en égalité des sexes

3.1 CONTEXTE

La législation suédoise impose à toutes les entreprises suédoises de plus de 25 employés de mettre en place un plan sur l‘égalité des chances dans leur entreprise. Ce plan fait l‘objet d‘un suivi dans le cadre des processus de pilotage et doit être revu au moins tous les trois ans. En cas de manquement, l‘employeur peut être condamné à une amende. Le plan se concentre sur la question de l‘égalité salariale. Il nécessite de faire un état des lieux des salaires féminins et masculins et chaque entreprise doit établir un plan d‘actions pour l‘égalité salariale.

La Suède discute actuellement d‘une possible « discrimination positive » pour assurer la parité dans les conseils d‘administration. Le gouvernement suédois (coalition des partis social-démocrate et vert) proposera une loi de quotas si en 2016 il y a moins de 40 % de femmes dans les conseils d‘administration (aujourd’hui, les trois quarts des membres de conseil d‘administration sont des hommes).

En Suède, le congé parental est généreux (et prévoit un nombre de jours réservés au père) et les solutions de garde d‘enfants sont accessibles. Ces mesures structurelles aident les femmes et les hommes à développer leur carrière. Pour autant, on note très peu de changements dans les choix non genrés au début de la carrière, c‘est à dire dans l‘éducation et la formation. Les jeunes choisissent leur filière en se conformant aux stéréotypes de genre, ce qui n‘offre que peu d‘options aux employeurs pour atteindre un recrutement équilibré entre les sexes et des possibilités de carrière égales.

3.2 LES ENTREPRISES SUÉDOISES: QUATRE SECTEURS DIFFÉRENTS

Les quatre entreprises suédoises de Motala impliquées dans le projet SWOPS appartiennent au secteur industriel, médical, immobilier et de conseil en développement stratégique.
Ces entreprises respectent toutes les exigences concernant l‘égalité des chances auxquelles sont astreintes les entreprises suédoises : elles analysent les rémunérations, ont mis en œuvre des plans d‘action contre les injustices salariales et disposent d‘un plan pour l‘égalité des chances, mis à jour régulièrement.

Holms Industri AB

est une entreprise industrielle, gérée par la même famille depuis trois générations. Fondée en 1927, elle a été le principal fabricant de fers à cheval en Suède. Par la suite, les chargeurs sur pneus et accessoires de pointe pour tracteurs ont pris une part croissante dans l'activité de l'entreprise. Aujourd'hui, leur spécialité concerne les accessoires montés à l'avant des véhicules de déneigement et de balayage. Holms a 60 employés, 14 % de femmes et 86 % d'hommes, pour un chiffre d'affaires annuel d'environ 10 millions d'euros.

- **Contact:** Viggo Ericson, directeur général
- **Website:** www.holms.com (avec version en anglais)

Aleris Specialistvård Motala AB

ette entreprise compte 138 employés, 89 % de femmes et 11 % d'hommes, pour un chiffre d'affaires annuel de 17 millions d'euros. Elle se compose d'une unité de chirurgie ambulatoire, d'une unité d'accueil, d'une unité d'opérations, d'un accueil orthopédique et d'une unité de soins.

- **Contact:** Eva Lindquist, responsable des ressources humaines.
- **Website:** www.aleris.se/Har-finns-vi/Motala/Aleris-Specialistvard-Motala

Industrikompetens in Östergötland AB

démarré ses activités en 2002 et propose des services à court et long terme. Les clients sont principalement des secteurs industriel et informatique, mais aussi du secteur public. Sa gamme de services inclut le recrutement, la dotation en personnel et la reconversion, ainsi que des études standard et sur mesure. Au nom de ses actionnaires, l'entreprise est fortement impliquée dans la formation et le développement de compétences et sert de point focal pour les clients et les investisseurs par l'intermédiaire de ses différents réseaux comme Tillväxt Motala.

- 246 employés
- Chiffre d'affaires annuel de 16 millions d'euros.
- **Contact:** Mia Hasselgren, responsable compétences et recherche
- **Website:** www.industrikompetens.se

(« Fondation immobilière Platen ») est détenue par la commune de Motala. L'entreprise gère des appartements (5 754) et des installations (176). Sa taille est considérable par rapport à celle de la ville de Motala. Platen domine le marché locatif local ; un peu plus de 20 % de la population de Motala vit dans ses appartements.

- 89 employés
- Chiffre d'affaires annuel de 35 millions d'euros
- **Contact**: Sören Wik, responsable des ressources humaines
- **Website:** www.platen.se

3.3 LE MODÈLE SUÉDOIS DU CONSEIL : DÉVELOPPER ENSEMBLE DE NOUVELLES PRATIQUES

3.3.1 CONTEXTE THÉORIQUE

Au sein du projet SWOPS, le modèle suédois du conseil a développé son approche à partir d'un modèle mis au point dans le cadre d'un programme national de développement stratégique pour les PME, le programme krAft, financé par l'organisme national « Fondation du savoir » qui finance la recherche universitaire dans le but de renforcer la compétitivité de la Suède et sa capacité à créer de la valeur.

L'essence du programme était d'arriver à des résultats en partant de la base, suivant la tradition universitaire de « recherche active ». Au lieu de proposer des cours, l'université a été impliquée en tant que partenaire pouvant répondre aux besoins de chaque entreprise par des connaissances universitaires et contribuer aux efforts conjoints des entreprises pour leur développement stratégique.

Modèle théorique

Ce graphique entend montrer comment les acteurs débutent leur dialogue avec différentes questions d'ordre pratique et théorique et que le travail en commun débouche sur le développement de nouveaux savoirs et de nouvelles interventions pratiques[10]. Les processus de création de savoirs et de résultats d'interventions sont circulaires.

Application pratique

Voici notre adaptation du modèle théorique à l'objectif et au but du projet SWOPS. Nous avons utilisé le modèle du réseau pour développer des approches créatives et utiles pour améliorer l'égalité femme/homme dans les perspectives de carrière.

[10] L'illustration est tirée de « Women's stories of leadership. Company development through narratives » de Hansson et coll., étude présentée dans le cadre de HSS 2003 (« Conférence pour l'université et la société en coopération ») et se trouve aussi dans « Praktiskttaget. Aktionsforskning som teori och praktik », Hanson, 2003, thèse de doctorat de l'Université de Göteborg. **http://www.zfbt.de/frauen_in_fuehrung/innovativ.htm**

Dans le projet SWOPS, nous avons utilisé l'approche centrale du modèle krAft :

- réaliser que les entreprises elles-mêmes ont une bonne connaissance des questions d'importance,
- faire confiance aux dialogues dans le réseau pour produire de nouveaux savoirs,
- avoir conscience que les interventions pratiques développées par cette approche seront couronnées de succès, car issues des expériences des entreprises.

3.3.2 ÉVALUATION

La première étape du modèle SWOPS consiste en un entretien d'évaluation au cours duquel le consultant rencontre pendant environ une heure les représentants clés des entreprises (issus de la direction générale ou de celle des ressources humaines).

Les entretiens d'évaluation ont plusieurs objectifs :

- recenser les faits et pratiques relatifs à l'encadrement déjà présents dans les entreprises,
- discuter de comment l'entreprise entend mettre en place une égalité dans les évolutions de carrière des femmes et des hommes,
- offrir la possibilité de participer à un réseau d'entreprises réfléchissant sur les questions du projet SWOPS,
- proposer de soutenir la PME sur les questions d'égalité des chances par les conseils du projet SWOPS.

3.3.3 LES PROBLÈMES DU POINT DE VUE DES ENTREPRISES

Les secteurs de l'industrie et des soins ont particulièrement du mal à attirer les gens vers l'éducation et la formation. Il leur semble difficile de parvenir à la parité femme/homme, un des principaux obstacles étant le recrutement. Lorsque les employés de base sont presque tous du même sexe, il est difficile de parvenir à créer une direction plus paritaire Les entreprises font remarquer en particulier que l'école pourrait s'investir plus pour changer les mentalités, autant dans l'éducation et la formation que dans l'orientation.

Les obstacles rencontrés et mis en avant par ces entreprises locales ont aussi une grande pertinence au niveau national et la Suède débat des meilleurs moyens pour parvenir à un meilleur marché du travail plus équilibré entre les sexes, celui-ci étant aujourd'hui très genré. Le gouvernement suédois a souligné que ceci participait en partie au manque de main-d'œuvre qualifiée identifié comme un obstacle à la croissance du pays.

Bien sûr on peut discuter de la propension des entreprises à considérer que le problème des carrières est extérieur à l'entreprise. Mais, pour débuter des efforts conjoints, il est important de prendre au sérieux les contributions des entreprises et d'agir en conséquence.

3.3.4 LE DÉVELOPPEMENT D‘UN RÉSEAU DE DIALOGUE

Les étapes suivantes dans le processus ont consisté à organiser pour les quatre entreprises des rencontres au sein du réseau. Celles-ci ont eu lieu dans les locaux de Tillväxt Motala, de 7h30 à 9h, le créneau préféré des entreprises pour les quatre rencontres.

Lors de la première rencontre, l‘équipe de consultants SWOPS a présenté les questions sur lesquelles porte le projet SWOPS et l‘analyse des entretiens d‘évaluation. En résumé, il était clair que la question du recrutement était centrale pour toutes ces entreprises.

Les discussions suivantes entre entreprises au sein du réseau SWOPS ont commencé par un échange d‘expériences. Les entreprises ont listé les efforts mis en œuvre pour aborder le problème du recrutement. Toutes les entreprises ont essayé différentes approches pour rendre leur recrutement et le développement de carrière plus paritaire, ainsi que pour contribuer à ce que l‘école change les mentalités vis-à-vis des différents composants de la vie professionnelle aujourd‘hui.

Ces réunions de réseau ont débouché sur la volonté, pour les entreprises, de produire un effort local, à Motala, une petite ville suédoise, pour inciter les jeunes et les autres nouveaux candidats à rompre avec les stéréotypes et à choisir un emploi en dépassant la vision traditionnelle des métiers féminins et masculins.

- Ensevelissons les stéréotypes sous une avalanche de faits réels ! Quelle réalité se cache derrière la façade des entreprises ? Il se passe des choses vraiment passionnantes ! Travailler dans l‘industrie, les soins et le commerce, cela peut être plaisant et gratifiant.

3.3.5 LE RÉSULTAT : UN MODÈLE POUR CHANGER LES MENTALITÉS ET AMÉLIORER LE RECRUTEMENT

Après la phase de réflexion au sein du réseau, l‘étape suivante a consisté à prendre contact dans le système scolaire. Un document, décrivant un nouveau modèle de visites d‘étudiants dans les entreprises locales, a été élaboré puis rédigé pour être diffusé.

Traditionnellement, ces visites prennent la forme de stages pratiques individuels et de visites guidées en groupe. Le modèle que les entreprises souhaitent mettre en œuvre implique une participation directe dans le travail scolaire quotidien, en fournissant des sujets pratiques correspondant aux activités scolaires ordinaires. Par exemple, étudier les mathématiques en utilisant les chiffres de la production, ou encore étudier la géographie en analysant les clients étrangers des entreprises locales.

Cette approche permet aux entreprises de s‘ouvrir et aux étudiants d‘avoir accès à la réalité du monde du travail et de s‘en faire une nouvelle idée. Avec un peu de chance, cela devrait permettre également de dépasser les stéréotypes comme ceux concernant les « métiers de femmes » et les « métiers d‘hommes ».

Ce modèle a été mis en œuvre dans l‘un des réseaux d‘entreprise de Tillväxt Motala, le «réseau carrière », un réseau dédié aux questions de ressources humaines. Le modèle a également été présenté aux conseils de coopération entre représentants du système scolaire et des entreprises.

Le résultat : un modèle pour un travail scolaire ancré dans la réalité.

3.3.6 LE SITE « INCLUDE GENDER » : LES CONSEILS, MÉTHODES ET OUTILS SUÉDOIS

Le partenaire suédois, Tillväxt Motala, aimerait mettre en avant le site Internet national le plus important et le plus instructif sur la parité femmes/hommes. Ce site Internet propose des réflexions et des connaissances recueillies à partir de nombreuses actions de développement, souvent soutenues par des programmes européens et suédois pour l'égalité des sexes.

Les méthodes et outils présents sur ce site sont utilisés par les consultants suédois en égalité femmes/hommes et plusieurs d'entre eux sont bien connus et utilisés par les entreprises et les organismes publics suédois.

Le site **www.includegender.org** offre toute une palette de bonnes pratiques et de méthodes, ainsi qu'une boîte à outils, des personnes de contact et des références pour approfondir la réflexion. Une grande partie de ce contenu est pertinent pour la thématique du projet SWOPS : la promotion des perspectives professionnelles des femmes. Nous vous présentons ici quelques aspects clés, en espérant que l'expérience suédoise pourra inspirer certains sur cette question importante.

L'égalité des sexes dans la pratique

Le site Internet présente plusieurs bonnes pratiques en matière d'égalité femmes/hommes, dans de nombreux domaines de la vie sociale et professionnelle. L'aspect le plus intéressant pour le projet SWOPS est peut-être Growth, entrepreneurship and innovation (« Croissance, entrepreneuriat et l'innovation »), avec par exemple les expériences d'Indexator et de Fiber Optic Valley), Management et Organisation and working life (« Organisation et vie au travail »), avec par exemple les expériences des communes suédoises de Gävle et de Landskrona.

Le menu du site Internet propose des exemples de bonnes pratiques, une boîte à outils et des pistes de réflexion.

Boîte à outil
C'est la partie la plus concrète du site. Le contenu est divisé entre planification et préparation, recensement et analyse, suivi et évaluation. Les outils sont également répertoriés par ordre alphabétique, le tout avec des tutoriels. Vous trouverez des exercices instructifs qui peuvent être utilisés par des consultants en égalité femmes/hommes.
Les méthodes comme les 4R (Représentation, Ressources, exemples Réels et Réalisation) et celles **pour des textes réglementaires moins genrés** sont peut-être d'un intérêt particulier.

Vidéos
Regardez par exemple la vidéo Égalité des sexes dans les conseils d'administration (briser le plafond de verre) et Écart de rémunération entre les sexes. Une perspective genrée du déneigement est un exemple particulièrement intéressant d'efforts pratiques pour la parité...

www.includegender.org est alimenté par la coopération de cinq organisations suédoises et reflète leurs efforts pour favoriser l'égalité des chances.

- Secrétariat suédois pour la recherche sur le genre, Nationella Sekretariatet för genusforskning. Son but est de renforcer l'impact dans le milieu universitaire et le reste de la société de la recherche et des connaissances sur le genre et l'égalité des sexes

  http://www.genus.se/english

- **onseil suédois du Fonds social européen,** Svenska ESF-rådet.

  www.esf.se

- **VINNOVA,** l'agence suédoise de l'innovation VINNOVA développe la capacité d'innovation de la Suède pour assurer une croissance durable et un bénéfice pour toute la société.

  www.vinnova.se/en

- **Conseil des comtés suédois,** Länsstyrelserna. Cet organisme gouvernemental assure la coordination et la promotion de l'égalité des chances au niveau national à travers les 21 comtés.

  www.lansstyrelsen.se

- **Association suédoise des collectivités territoriales et des régions, SALAR,** Sveriges Kommuner och Landsting, SKL La SALAR est une organisation regroupant les communes, les conseils de comté et les régions. Sa mission est d'améliorer pour ces membres les conditions de la gestion locale et régionale.

www.jamstall.nu (en suédois) **www.includegender.org** (en anglais)
Le site anglais propose des documents à télécharger :
Gender Mainstreaming Manuel (pdf). Rapport officiel du gouvernement suédois, SOU 2007 : 15

4 Gender-Equitable Personnel Selection Processes - BAN sozialökonomische BetriebsgmbH

L‘entreprise BAN existe depuis plus de 30 ans et, au cours des derniers temps, le malaise concernant le résultat des procédures de recrutement a augmenté : d‘une certaine manière, ils avaient le sentiment que les nouvelles recrues n‘apportaient pas nécessairement le résultat escompté. C‘est pourquoi, BAN profita de l‘offre d‘une consultation dans le cadre du projet SWOPS pour considérer plus exactement la procédure de sélection du personnel.

Dans le cadre de l‘entretien préliminaire, il fut convenu qu‘il fallait réfléchir dans un premier temps sur les expériences des procédures passées. Ici, nous n‘avons pas seulement accordé de l‘importance aux résultats; nous avons mis également en lumière la manière dont les décisions sont nées. Quelles valeurs et suppositions ont guidé ces décisions.

A partir de là, nous avons alors développé les valeurs et les attitudes qui doivent marquer le processus de sélection du personnel et formulé les étapes en résultant.

A ce sujet, un atelier d‘analyse auquel prirent part la Direction, les responsables du personnel et des collaboratrices/collaboratrices issus des deux dernières procédures de recrutement, apporta une importante contribution. Dans le cadre de l‘atelier, il s‘agissait dans un premier temps de comprendre le déroulement concret des procédures de sélection du personnel dans l‘entreprise, de mettre les résultats du recrutement en commun et de comprendre les critères selon lesquels les décisions en matière de personnel sont prises jusqu‘à présent. A cet égard, ladite procédure en U fut appliquée : Il convient ici de mettre d‘abord en lumière tous les résultats sur la base du niveau d‘action réel. Les valeurs en étant dérivées sont formulées dans une première étape et mises, dans une autre étape, à côté des valeurs qui doivent déterminer idéalement l‘action future. Les questions qui jouent un rôle important lors de l‘examen du niveau d‘action, sont : Quelles mesures avons-nous prises ? Quel résultat en est-il ressorti ? Si on tournait un film à ce sujet, de quelles scènes serait-il composé ? Comment le groupe des candidats et des candidates était-il composé ? Y avait-il des points communs, quelle était l‘ampleur de la dispersion ? Lors de la déduction des valeurs, les questions suivantes entraient en ligne de compte : A cet égard, quelles convictions nous ont guidés ? Quelles valeurs sont exprimées par ce biais ? Quelles valeurs doivent être également applicables à l‘avenir ? Quelles valeurs doivent nous guider à l‘avenir ? Comment voulons-nous donc orienter notre nouvelle action ?

L‘analyse des dernières procédures de sélection du personnel montra que les avis de vacance ont été rédigés la plupart du temps sur la base d‘avis de vacance antérieurs pour le même poste, les profils ressemblaient donc plus ou moins les uns aux autres : aucune nouvelle exigence, aucune nouvelle qualification, ni aucune nouvelle compétence n‘entrait en ligne de compte. La désignation du poste était peu concrète, ce qui représentait un autre manquement dans la procédure. Cette désignation découlait généralement d‘une activité singulière mentionnée dans la description du poste. Mise en évidence à partir du tableau global, cette désignation s‘était déjà implantée de manière informelle dans le quotidien de l‘entreprise et faisait partie du langage général des employés. Généralement, cette désignation n‘était pas pertinente pour représenter de manière adéquate l‘étendue globale des responsabilités et la large palette des domaines d‘activité.

Le point positif résidait dans le fait que l‘équipe a toujours été intégrée dans le processus de sélection. Néanmoins, il manquait des critères clairs de sélection pour des candidates et candidats potentiels. Les décisions en matière de personnel étaient ainsi prises en fonction de la sympathie et de l‘antipathie éprouvée à l‘égard du candidat et étaient en particulier guidées par la question de savoir si le candidat peut s‘intégrer facilement dans l‘équipe. Cette approche avait pour la plupart du temps pour conséquence que les nouvelles collaboratrices et les nouveaux collaborateurs présentaient d‘importantes similarités dans leur personnalité et leur expertise technique - au final, les décisions en matière de personnel représentaient plutôt le rétablissement du statut quo comme développement stratégique. Il s‘est avéré que les valeurs, telles que la conviction qu‘il faut repourvoir le plus rapidement possible un poste vacant pour éviter les phases d‘inactivité, furent vécues de la même manière que le modèle des répétitions et que le principe : « C‘est bien quand nous sommes tous plus ou moins égaux. »

Comme résultat de l‘atelier de travail, les valeurs et approches futures furent déduites. L‘équipe doit continuer à être impliquée dans les processus de sélection. Cependant, il convient d‘exploiter activement les postes qui deviendront vacants afin de soumettre le champ d‘action et les diverses tâches à un examen plus précis. Ce n‘est alors que sur la base des résultats acquis qu‘il serait alors décidé quelles qualifications et compétences la nouvelle recrue doit idéalement posséder. La désignation du poste correspondra à l‘avenir aux responsabilités et activités effectives. Il a été reconnu qu‘une diversification auprès du personnel développe des potentiels supplémentaires dans l‘entreprise. Les prémisses suivantes furent déterminées pour la sélection du personnel.

Règles pour la sélection du personnel

- Analyse exacte des tâches
- Formulation attrayante et élaboration des avis de vacance
- Percevoir les nouveaux engagements comme une chance pour l‘augmentation de la diversité dans l‘entreprise.
- Percevoir les nouveaux engagements comme une chance d‘apporter un nouveau savoir-faire dans l‘entreprise tout en attirant de nouveaux groupes de clients et de pouvoir formuler de nouvelles offres.
- Objectivisation de la procédure de sélection dans laquelle des tâches écrites sont demandées aux candidats/candidates présélectionnés et les réponses, évaluées anonymement.
- Si les candidates et candidats possèdent la même qualification, une importance particulière est accordée au fait de faire un choix qui élargisse le tableau global de traits de personnalité et promeuve la diversité.

Les candidates et candidats potentiels peuvent aussi, sur la base déjà des avis de vacance, tirer quelques conclusions sur la pratique vécue dans l‘entreprise. Les avis de vacance ne sont-ils pas seulement formulés de manière neutre, contiennent-ils des formulations typiquement masculines ou féminines pour cibler aussi les femmes ? Les exigences citées dans le profil sont-elles formulées de manière réaliste et détaillée sans contenir des généralités et des superlatifs ? Les enquêtes ont montré que les femmes, au contraire de leurs collègues masculins, ont tendance plutôt à se sous-estimer. Les superlatifs peuvent avoir un effet dissuasif et empêcher qu‘une femme parfaitement taillée pour le job décrit, en raison de ses qualifications, décide de ne pas postuler dans

l‘entreprise, convaincue qu‘elle ne sera pas à la hauteur des défis. Par ailleurs, il est important de déterminer si la procédure offre aussi des étapes de sélection anonymes pour atténuer un éventuel parti pris de l‘équipe de sélection - ce qui se passe la plupart du temps à un niveau inconscient. Outre la personnalité et la prestance, l‘expertise technique et l‘expérience professionnelle (également sans rémunération) des candidates jouent notamment un rôle lors du processus de sélection.

Conclusion : La sélection de nouvelles collaboratrices/collaborateurs commence déjà bien avant les procédures de sélection effectives. Si l‘entreprise a pris la décision d‘augmenter la diversité parmi ses employés tout en rendant exploitable le potentiel des spécialistes et cadres féminins pour le succès de l‘entreprise, il est important de soumettre toutes les unités significatives de l‘entreprise à un examen plus précis ; il s‘agit en particulier de la ligne directrice de l‘entreprise, de l‘organisation de l‘entreprise ainsi que de la communication de l‘entreprise.

La ligne directrice de l‘entreprise; présente déjà sur le site Internet de la société, met clairement en évidence si les femmes et les hommes sont ciblés de la même manière et sont, comme collaborateurs/trices potentiels les bienvenu(e)s. Si les groupes de clients sont cités de manière différenciée, les candidates et candidats potentiels peuvent partir du principe que l‘entreprise est prête aussi à une attitude différenciée dans d‘autres questions. L‘expérience montre que les entreprises qui misent sur la diversité offrent aussi de meilleures possibilités d‘ « ancrage » vers l‘extérieur. En outre, elles sont plus résistantes aux crises étant donné qu‘un plus grand potentiel de stratégies de solution des problèmes existe dans l‘entreprise.

Les questions suivantes sont posées concernant l‘organisation de l‘entreprise : Y a-t-il des systèmes de soutien, comme par exemple un programme de mentoring, pour accélérer l‘accession et la progression des femmes dans des carrières ? Dans quelle mesure les cadres dirigeants permettent-ils à leurs collaboratrices et collaborateurs de concilier vie familiale et professionnelle, en promouvant par exemple des modèles de temps de travail flexibles, des modèles de temps partiels, etc. ? L‘entreprise investit-elle dans des offres de formation continue et ces dernières sont-elles exploitées de la même manière par les femmes et les hommes ? L‘entreprise offre-t-elle à ses collaborateurs la possibilité d‘exercer des postes de direction, même dans des modèles de partage du travail ou de temps partiels ?

La communication de l‘entreprise implique une concrétisation du changement culturel visé. Les questions clé suivantes servent d‘orientation : Dans ses publications, quels mots utilisent l‘entreprise pour décrire ses collaboratrices et collaborateurs ? Les femmes sont-elles désignées de manière explicite ou la désignation féminine se dissimule-t-elle dans la masculine, comme c‘est souvent le cas, sous le prétexte d‘une meilleure lisibilité ? Le matériel iconographique utilisé est également très parlant : Le matériel iconographique utilisé indique si et dans quelle mesure l‘entreprise est disposée à rendre visibles ses employées. D‘après les photos, quel rôle jouent-elles ? Sont-elles clientes, secrétaires, font-elles partie du personnel de nettoyage ?

Dans le cadre de nouveaux engagements, les règles suivantes sont applicables pour les avis de vacance et la procédure de sélection du personnel :

Avis de vacance :

- Ne sont-ils pas seulement formulés de manière neutre ; contiennent-ils des formulations typiquement masculines ou féminines pour cibler aussi les femmes ?
- Les femmes sont-elles explicitement invitées à poser leur candidature ?
- Les exigences et le profil d'activité sont-ils formulés de manière réaliste et détaillée ?
  Par expérience, on sait que les femmes ont tendance à se sous-estimer, tandis que les hommes eux ont tendance à se surestimer.
- Des formulations ciblant particulièrement les femmes sont-elles utilisées ?(moins de substantifs; par ex. à la place de « esprit d'équipe » – « pour le renforcement de notre équipe »)
- La description des exigences posées aux candidats/candidates renonce-t-elle largement aux superlatifs ?
  En règle générale, les femmes ne posent leur candidature que lorsqu'elles remplissent toutes les exigences ; les hommes posent leur candidature même s'ils ne satisfont que 70% ou 80% des exigences.

Procédure de sélection du personnel :

- Réfléchit-on de manière précise sur l'utilisation des instruments de sélection (évaluation du dossier de candidature, Assessment-Centers, entretien d'embauche) ?
- Les différences entre les hommes et les femmes, spécifiques au sexe, sont-elles perçues et la procédure de sélection est-elle organisée de manière telle que les hommes et les femmes aient les mêmes chances et possibilités dans la procédure ?
- La procédure a-t-elle des étapes de sélection anonymes pour atténuer d'éventuels partis pris inconscients de la part de l'équipe de sélection ?
- Au cours de la procédure de sélection, les aptitudes et expériences du candidat sont-elles prises en considération ou se laisse-t-on aveugler par l'assurance dégagée par les candidats/candidates ?
- Finalement, y-a-t-il une décision consciente en faveur de l'engagement de candidates en cas de qualification identique pour augmenter de façon ciblée la part de femmes dans l'entreprise.

5 « Cela fait maintenant déjà beaucoup d‘années que je travaille dans cette société, et je peux affirmer que j‘y éprouve du plaisir. »

Par cette phrase, Kerstin Christ a résumé son évolution globale au cours des 12 derniers mois.

Qu‘elle était la situation de départ ?

Sous la direction du propriétaire et gérant, Monsieur Carsten Christ, la société est passée, en l‘espace de seulement 8 ans, de 6 à 55 collaborateurs et a été étendue sur un 2ème site. La croissance s‘est effectuée « de manière organique », poussée par l‘explosion des ventes et des volumes de commande. Il était impossible pour la direction et l‘équipe principale de prendre le temps de créer des structures porteuses, de contrôler les processus de travail et de communication ou de mettre en place des instruments de gestion; tels que des entretiens avec les collaborateurs. Cela a bien fonctionné pendant longtemps parce que l‘équipe principale était loyale et tous ses membres s‘entendaient bien.

Au moment de la croissance, une importance particulière était et est accordée à la propre formation des spécialistes étant donné que la plupart des activités sont composées de tâches spécifiques pour lesquelles peu de spécialistes sont à disposition sur le marché libre du travail.

Quels points faibles furent identifiés ?

- 3 cadres sur 5 du second degré de direction ont bien au-delà de 50 ans.
- Les responsabilités et compétences n‘étaient pas clairement définies, la structure de direction n‘était pas claire pour les collaborateurs.
- Les cadres dirigeants n‘assumaient pas suffisamment la gestion des collaborateurs, le nombre de collaborateurs était trop élevé.
- Dans leurs propres rangs, Il n‘y avait aucune recherche structurée et ciblée de nouveaux talents prêts à accomplir des tâches spécialisées, il n‘y avait non plus aucune promotion de la relève.
- Le développement interne de la relève (=formation professionnelle), comme source principale de la croissance du personnel, ne jouissait pas, tant dans la structure organisationnelle que dans les processus de gestion, de l’importance et de l‘attention qu‘elle aurait méritée eu égard à son importance stratégique. La formation dans les domaines industriels et commerciaux n‘était que peu structurée.

- Le marché du personnel dans l‘environnement de Rüdersdorf pour les spécialistes/cadres dirigeants était/est vide. Il en va de même pour les experts, les débutants, les jeunes diplômés susceptibles de devenir des apprentis ; il n‘y avait/ il n‘y a aucune candidate à des formations. La société Mayer se trouve en concurrence avec la société berlinoise de distribution d‘eau qui offre aux collaboratrices/collaborateurs des conditions de travail confortables sur le site de Berlin.

- En dépit de la révision des instruments de marketing (page Internet, etc.) et de la diversité des prestations de service de haute technologie, l‘entreprise n‘a pas encore atteint tout son potentiel (attractivité de l‘employeur).

Quels champs d‘action furent élaborés dans le cadre du projet SWOPS ? (sélection)

- L‘élaboration et l‘implémentation d‘un nouvel organigramme, création d‘une institution de formation comme direction stratégique du 1er degré, introduction d‘un 3e degré de direction

- **Nomination de Madame Kerstin Christ en tant que cadre féminin du premier degré de direction et nomination de Monsieur Marcus Christ en tant que chef d‘exploitation à Schwarzenbek.** La nomination de la femme du gérant et de son frère érigeait la société Mayer au rang d‘entreprise familiale.

- Concentration sur l‘élaboration des champs d‘action suivants :

  - Coaching de développement de Kerstin Christ comme directrice de la formation professionnelle ainsi que du marketing.

  - Réorganisation des processus de formation avec de nouveaux responsables. L‘objectif était d‘augmenter la qualité de la formation, le quota de formation ainsi que le taux de prise en charge (compensation manque de spécialistes)

  - Développement « on-the-job » de l‘experte commerciale : Transmission du savoir-faire et responsabilité pour les tâches administratives et organisationnelles dans le cadre du recrutement du personnel et de la sélection des apprentis.

  - Renforcement de l‘attractivité de la profession en mettant en évidence les technologies employées et en lui donnant une représentation extérieure adéquate en vue d‘attirer la candidature de jeunes femmes et du tirer profit du potentiel que représentent les jeunes hommes et les jeunes femmes sur le marché de recrutement;

Résultats et déductions du travail de consultation réalisée au sein de la société Mayer dans le cadre du projet SWOPS

I.

L‘évolution vers une entreprise familiale, dans laquelle les divers membres de la famille assumeront à l‘avenir la responsabilité de fonctions déterminées dans l‘entreprise, entraîne des conflits à des niveaux différents. Tant l‘environnement social que l‘environnement commercial considèrent tout d‘abord que le gérant unique est l‘interlocuteur central. Les membres de la famille doivent dans un premier temps prouver qu‘ils méritent le nouveau rôle qui leur incombe, tant dans l‘image qu‘ils véhiculent vers l‘extérieur envers les clients/fournisseurs que dans l‘image qu‘ils véhiculent au sein de leur propre entreprise envers les collaboratrices/collaborateurs et à l‘intérieur de l‘équipe de direction. Il convient de développer l‘image de soi-même en tant que cadre dirigeant et de changer activement de rôle et d‘image. Il convient également d‘amener « l‘interaction » dans le giron de la famille à un haut niveau professionnel et d‘utiliser des instruments, comme la communication régulière, les instruments de gestion, la clarification des tâches et des attentes, le feedback, etc. dans le cadre du temps de travail. Il convient d‘apprendre à faire la distinction entre le contexte privé et le contexte professionnel et de faire une séparation claire entre ces deux contextes.

Recommandations à ce sujet :

- Positionnement clair des membres de la famille, dans ce cas-ci, de la conjointe, en tant qu‘entrepreneuse et gérante.
- Clarification des tâches et des attentes du gérant envers sa conjointe, en tant que cadre dirigeant dans son entreprise.
- Introduction d‘une communication régulière et d‘instruments pour la conduite professionnelle des affaires entre les conjoints dans le contexte professionnel.
- Création de rituels pour « éliminer », dans le giron familial », les attitudes inhérentes à leur profession.

II.

Dans le cadre du développement des compétences de gestion chez les collaboratrices à haut potentiel (KMU), il s‘est avéré efficace de transmettre directement à la personne concernée une fonction de gestion, de l‘accompagner très étroitement et de la coacher. Ici, la femme peut et doit directement agir, a la possibilité d‘appliquer, de tester, d‘apprendre les thèmes discutés et d‘y réfléchir. Les grandes entreprises notamment s‘efforcent de qualifier les femmes dans des programmes de mentoring et de leadership complexes, de les placer dans une réserve pour relève qualifiée, de les amener alors, un jour ou l’autre, vers une fonction de gestion - ces entreprises ne peuvent obtenir des résultats probants que si les femmes ont un esprit de leader suffisamment développé et une confiance en elles. Cependant, la plupart des femmes semblent avoir besoin qu‘une personne les encourage, les accompagne et confirme leurs qualités avant de développer leur confiance en elles et leur esprit de leader. *« L‘aspect le plus important dans mon épanouissement était le fait que mon mari m‘ait confié les tâches de gestion. « J‘avais mes propres doutes »*, tels sont les propos de Kerstin Christ.

A cela s‘ajoute le fait qu‘il y a généralement une absence de possibilités de développement individualisé de la relève dans les plus petites structures, de telle sorte que les femmes éprouvent des difficultés à mettre à profit les retombées positives des programmes de mentoring et de leadership, a priori dans un environnement traditionnellement marqué et peu conscient de ses propres stéréotypes ou clichés. Il n‘empêche qu‘il y a de plus grandes chances dans les KMUS d‘assumer la responsabilité directe de prendre des décisions, de travailler directement sur des thèmes concrets en dépit de ses propres doutes et pour ainsi dire de « s‘épanouir dans l‘exercice des tâches ».
onal environment that has little awareness of its own role images or clichés. But it is also true that there are greater opportunities in SMEs to take direct responsibility, to make decisions, to work on specific subjects with one‘s own doubts and to „grow into the job“, as it were.

Recommandations à ce sujet :

Les collaboratrices au haut potentiel doivent directement assumer une fonction de gestion dans l‘entreprise et être alors accompagnée étroitement et individuellement dans leur prise en charge du rôle. Au cas où il ne devrait y avoir aucun débouché adéquat au niveau d‘un poste important, il faudrait réfléchir à la manière sensée dont la structure organisationnelle peut être adaptée pour créer un tel poste ou aménager spécialement un « organisme de développement » pour la relève des cadres dirigeants, dans lequel les responsabilités et les compétences sont évidentes.

III.

Il ne faut pas automatiquement en conclure que les cadres féminins présents soutiennent la relève des cadres féminins. C‘est bien souvent le contraire qui se produit, donc un contre-travail. Les causes de cette situation sont liées à la concurrence, au souci de conserver sa propre place dans la hiérarchie. Un autre aspect est certainement que les cadres féminins à succès se sont souvent rapprochées, durant des décennies, du comportement des hommes en la matière (sinon, elles n‘auraient pas connu autant de succès). En conséquence, elles ont repris le modèle de valorisation plutôt préconisé par les hommes. Il existe ici un certain risque de dévaluation des préférences comportementales plutôt féminines (telles que par ex. un comportement plutôt prudent, sécuriser des décisions, créer une discussion et une participation, promouvoir le travail d‘équipe).

Recommandations à ce sujet :

Lorsque nous réfléchissons aux institutions/personnes/réseaux qu‘il est possible d‘utiliser pour soutenir et promouvoir le développement des femmes, il est important que nous procédions moins à une ségrégation selon les genres que par le passé et que nous agissions dans des réseaux purement féminins. Au bout du compte, les structures et cultures sociales et entrepreneuriales ne peuvent être modifiées conjointement que par les deux sexes. Il ne s‘agit donc pas là d‘une tâche de développement qui se « règle » entre les sexes, mais bien d‘une tâche pour laquelle la jeune génération doit se battre vis-à-vis de l‘ancienne génération, avec leurs valeurs déjà fortement modifiées. Les personnes qui soutiennent le développement des femmes dans l‘entreprise sont celles qui partagent des **valeurs** équivalentes, indépendamment de leur sexe.

Ce qui a été obtenu jusqu‘à présent :

- En tant que directrice de la formation professionnelle ainsi que du marketing dans l‘entreprise, Madame Christ est, comme on le constate, fortement présente dans son rôle de gestion.

- Comme sous-structure de la direction de la formation, Madame Christ dirige 2 personnes.

- Le nombre d‘apprentis qualifiés a pu déjà être clairement augmenté au 01/09/2015.

- Nous avons procédé à la nomination de formateurs spécialisés à partir d‘une liste de collaborateurs commerciaux, il s‘agit de formateurs qui aiment travailler avec de jeunes personnes et qui désirent s‘engager pour l‘assurance de la relève dans l‘entreprise.
  Un plan de formation est établi.

- Il y a un plan de formation structuré pour chaque apprenti, duquel il ressort les sections de formation scolaires, supracolaires et professionnelles respectives et les contenus à apprendre. Ce plan offre un aperçu aussi pour le gestionnaire qui coordonne les temps de travail des apprentis.

- Un système d‘évaluation interne à l‘entreprise fut lancé, ce système régule la communication entre les formateurs spécialisés, la direction de formation et les apprentis et garantit des entretiens d‘évaluation réguliers avec les apprentis, concernant leur rendement et leur comportement.

- La présentation de l‘entreprise dans les stands de foire, dans les foires spécialisées ainsi que dans les foires dédiées aux formations professionnelles est modernisée. Ici, comme sur Internet, la société Mayer veut donner une « image verte » en s‘engageant pour le respect de l‘environnement. Ceci parle aux jeunes personnes. L‘objectif est d‘améliorer l‘image « négative » du système de curage de canalisations, de mettre en évidence la technologie complexe utilisée et les opportunités de carrière qui en résultent. Ceci est un point essentiel pour renforcer l‘intérêt des jeunes femmes pour une formation au sein de la société Mayer.

- En outre, le champ de responsabilités de Madame Christ, propriétaire et gérante de l‘entreprise WWA, Woltersdorfer Wasser und Abwasserservice, s‘est considérablement étendu depuis 2016. La WWA prend en charge les travaux de réparation et d‘assainissement pour la société Mayer et développe ainsi de nouvelles activités. Dans le cadre de ce nouveau développement, trois collaborateurs de la société Mayer sont passés dans la société WWA, dirigée avec compétence et discipline par Madame Christ.

- Avec la nouvelle transmission de la responsabilité en matière de gestion à Madame Christ, des tâches d‘entreprise essentielles, telles que la communication et les relations publiques, furent par ailleurs transférées à une experte qui, ici, a de nouveau la possibilité de déployer tout son potentiel.

6 Conseil SWOPS- innovant dans le contenu et la forme

KNAUER est une moyenne entreprise dirigée par son propriétaire qui développe et distribue des instruments de laboratoire depuis 1962. Avec +/- 120 collaborateurs, elle est l‘un des fabricantes bien implantées d‘installations de chromatographie liquide hautes performances (HPLC) ainsi que d‘installations pour une technique spéciale de séparation chimique (SMB) et d‘osmomètres. La gamme de produits va de l‘installation HPLC extrêmement compacte aux systèmes HPLC préparatoires et installations LC pour le nettoyage d‘agents à l‘échelle kilogramme, en passant par les systèmes UHPLC pour une analyse haute résolution.

Les bases du succès sont les nombreuses nouveautés mondiales grâce auxquelles plus de 20 prix de l‘innovation furent remportés ; elle fait partie pour la troisième fois de l‘une des 100 entreprises les plus innovatrices de la classe moyenne, prix décerné lors du concours TOP 100. Par ailleurs, KNAUER remporta le prix de l‘innovation 2013 de Berlin Brandenburg, avec lequel des innovations particulièrement prometteuses en matière de produit furent récompensées.

Depuis le tout début, l‘entreprise poursuit une stratégie de croissance organique dans le cadre de laquelle les compétences techniques sont étendues et de nouveaux marchés sont développés au niveau mondial. La gestion de la qualité et de l‘environnement et la responsabilité sociale ont leur place dans cette stratégie.

Pour le projet, un groupe de projet visant à coordonner et à réaliser les activités de projet essentielles fut appelé par la directrice. La participation immédiate de la Directrice, Madame Knauer, à ce projet avait une signification particulièrement positive. Faisaient également partie du groupe de projet la directrice des ressources humaines, le directeur des ventes et le responsable en exercice de la gestion de la qualité (QMB). Selon les besoins, d‘autres collaboratrices et collaborateurs apportant des compétences particulières dans des situations individuelles ou pouvant être appelés comme partenaires pour la mise en oeuvre des résultats du projet furent intégrés dans ce projet.

Globalement, le projet SWOPS est considéré comme une très grande réussite et s‘est déroulé en étant tourné vers la recherche de résultats. Sur la base de l‘analyse des besoins, une série d‘objectifs pertinents par rapport à la pratique fut définie rapidement. Les processus de changement visés doivent d‘une part être classés dans un système de gestion fonctionnant bien, donc respecter un juste équilibre entre continuité et renouvellement et, d‘autre part, proposer un cadre qui permette leur mise en pratique. Parallèlement, il s‘agit de processus de changement qui doivent concerner toutes les collaboratrices et tous les collaborateurs et être par conséquent transparents et contraignants. Les processus de gestion du personnel sont souvent sous-estimés quant à leur complexité et ne sont pas organisés de manière adéquate. Cela concerne la compréhension des principes de gestion du personnel, de régulation des processus et la mise à disposition requise des ressources. L‘intégration dans un système de gestion de la qualité répond ici à tous ces défis. La norme
DIN EN ISO 9001 2015 offre une bonne plateforme de travail pour des améliorations de la gestion du personnel orientée vers les processus.

Les prémisses pour les résultats à déterminer étaient :

I Place adéquate dans les documents de stratégie du système de gestion : Ligne directrice, mission, vision, principes

II Garantir l'ancrage des processus personnels dans l'environnement des processus autour des interactions avec d'autres processus

III Définition des processus concernant :

a. Gestion et développement des collaborateurs,

b. Formation et formation continue

c. Gestion du personnel

d. Communication entre les collaborateurs

IV Transparence et pérennisation par la définition et la représentation des processus, aides structurées au travail et spécifications ainsi que formulaires

V Attribution des responsabilités

VI Contrôle de l'efficacité et amélioration des processus personnels

VII Identification et contrôle des risques concernant les collaborateurs

Sur la base des besoins constatés et expliqués mutuellement et des priorités, des accords concrets pour le travail furent pris dans le projet. Les responsables du sujet s'attelèrent à développer la solution dans le cadre défini et en accomplissant certaines « tâches à domicile ». En dépit de charges de travail considérables chez tous les acteurs du projet, les tâches furent réalisées dans la joie et la bonne humeur et, en partie, d'autres accords de travail furent également pris et mis en pratique (par ex. brève analyse gestion des idées et propositions d'optimisation).

La diversité des formes de travail, la visualisation et l'illustration conséquentes des résultats du projet et le travail avec le journal de bord ont particulièrement fait leurs preuves au cours du travail de projet concret dans l'entreprise KNAUER.

Résultats concrets du projet :

- Environnement des processus gestion du personnel avec liens ver les sous-processus

    1. Besoins en personnel et recrutement
    2. Processus de gestion continuelle du personnel
    3. Sortie et suivi des contacts

- Processus entretiens avec les collaborateurs et processus partiels avec planification au cours de l'exercice
- Formulaire entretiens avec les collaborateurs et entretiens en vue de la conclusion de conventions
- Matrice d'affectation des responsabilités processus de gestion du personnel; dans laquelle les responsabilités concrètes et les devoirs d'information sont déterminés et dans laquelle la personne de confiance est également ancrée.
- Objectifs d'effectivité et d'efficacité des processus ainsi que risques y étant associés
- « Modèle de compétence KNAUER » et essai pour trois domaines de compétence différents
- Carte mentale : Formes et voies du développement des compétences dans l'entreprise KNAUER
- Carte mentale : Différenciation des commerçants et formes de coopération avec les commerçants

Il est réjouissant de constater que la mise en oeuvre/l'application des résultats du projet a déjà commencé lors du déroulement du projet. A cet égard, la praticabilité du nouveau modèle de processus fut par exemple déjà prouvée.

Lors de la réunion finale portant sur les conseils dans le projet SWOPS, il fut convenu que tous les participants, toutes les participantes au projet développent de brefs objectifs de transfert pour les résultats du projet. Cet objectif de transfert fut évalué au cours d'un entretien très constructif fin 2015.

Alexandra Knauer donna un avis extrêmement positif sur l'efficacité pratique de SWOPS et se réjouit de la présence d'instruments en perpétuelle amélioration pour le travail du personnel et de leur ancrage dans le système de gestion grâce à des efforts communs : « Selon mon point de vue, la chimie a joué un rôle prépondérant dans le projet SWOPS et a contribué à ce que le projet avance très bien. De fait, Mr. Koitz, conseiller expérimenté, a réussi rapidement à établir pour tous une collaboration basée sur la confiance en adoptant certaines règles. Cette collaboration a fait plaisir à tous les participants ; ils ont vu les avantages que représente le travail de projet pour leur propre travail au quotidien. »

7 Expériences de la RKW issues du conseil stratégique en personnel et des projets pilotes

Bureau à domicile en dépit de temps de travail fixes

En matière de modèle de temps de travail favorable à la famille, il n'y a guère mieux que le bureau à domicile. Malgré tout, les spécialistes doivent être joignables pour les client(es) et collègues masculins et féminins pendant les heures de bureau habituelles. Un exemple issu du secteur du logiciel montre le fait que ceci peut fonctionner.

La plupart des employés de la petite entreprise de conseil en logiciel sont des expert(es) en informatique - une clientèle très convoitée sur le marché du travail. Les modèles de temps de travail flexibles doivent par conséquent accroitre la fidélité des collaborateurs envers l'entreprise tout en garantissant une bonne productivité du travail. Ces deux aspects se concrétisent si les intérêts des employés, ceux de l'entreprise et ceux des clients étaient pris en considération de la même manière.

L'intensité d'utilisation des postes de travail dédiés au bureau à domicile ainsi que l'aménagement individuel des temps de travail réglementés selon un contrat de travail étaient au coeur du débat. Avec six modèles de temps de travail différents, l'entreprise a pu finalement tenir compte des situations de vie spécifiques ou des besoins des employés, tels que la garde des enfants, la formation continue à titre accessoire, les problèmes de santé ou les besoins en fonction de l'âge après un temps de travail réduit. Les modèles de temps de travail prévoyaient divers horaires fixes pour les employés à temps plein et à temps partiel, car il était important pour l'entreprise de garantir la présence auprès des clients et l'accessibilité aux heures de bureau habituelles.

Les horaires fixes ne diminuaient en rien l'attractivité du bureau à domicile. La plupart des collaboratrices et collaborateurs exploitent intensément cette possibilité. Les avantages pour eux sont évidents : Une meilleure compatibilité entre la famille et la vie professionnelle, des économies de temps et d'argent par l'évitement de longs trajets, un gain de temps pour les activités sportives et récréatives ainsi qu'une atmosphère de travail plus calme et concentrée ont des répercussions positives sur la motivation. L'entreprise constatait une plus grande productivité du travail.

Il y avait néanmoins des inconvénients : L'isolement au travail rendait compliqués toute communication et tout travail de projet, limitait les échanges au sein de l'équipe. A domicile, il n'était pas possible d'aller dans le bureau voisin pour discuter de questions imminentes. Seules des conférences téléphoniques étaient à même de compenser les distances géographiques.

Malgré ces doutes, l'entreprise tire un bilan positif : Dans l'appréciation d'ensemble, les avantages des postes de travail dédiés au bureau à domicile ainsi que des modèles de temps de travail flexibles sont plus nombreux que les inconvénients.

Culture de bienvenue

Un fabricant de colles industrielles employant +/- 300 collaborateurs a des client(e)s à l'échelle mondiale. Avec ses propres ingénieurs commerciaux et représentations, l'entreprise est active à l'échelle mondiale et a, à cet effet, une équipe internationale.

Par le passé, il y avait déjà une diversité au niveau de la culture et du personnel dans cette entreprise dirigée par son propriétaire. La volonté d‘engager d‘autres spécialistes de l‘espace européen ou de l’international était élevée. La culture de bienvenue fait partie de la culture d‘entreprise et est bien évidemment vécue.

Pour les spécialistes, les obstacles sont minimes : Le site Internet de la société est disponible en plusieurs langues. Ainsi, il est possible d‘avoir accès aux offres d‘emploi et d‘envisager des perspectives professionnelles depuis l‘étranger. Il n‘y a aucune barrière linguistique étant donné que les connaissances de l‘anglais dans l‘entreprise sont une condition sine qua non pour une embauche.

Les nouveaux employés doivent se sentir dès le début bienvenus et à l‘aise dans l‘entreprise. C‘est pourquoi, des directives en termes d‘accueil furent entre autres établies : elles contiennent des informations sur l‘ensemble du processus allant de la réception de la candidature jusqu‘à la formation clôturée du personnel. Elles décrivaient les procédures pour les entretiens d‘embauche, une séance d‘accueil le premier jour de travail, la sélection d‘un accompagnant pour la phase d‘initiation (mentor masculin/féminin), l‘établissement d‘un plan d‘initiation ainsi que la fixation du premier entretien d‘accord sur les objectifs à réaliser.

Tous les nouveaux collaborateurs et toutes les nouvelles collaboratrices passent par une phase d‘initiation et de formation Au cours de cet entraînement, ils acquièrent des connaissances approfondies sur l‘entreprise. Ces formations ont lieu sous un régime à temps plein et durent jusqu‘à trois mois en fonction du type d‘activité. Elles sont données par un modérateur. Les formations ont, outre des répercussions sur le plan des compétences, des répercussions considérables au niveau social. Elles facilitent l‘intégration des nouveaux employés dans l‘entreprise, dans l‘effectif et l‘identification avec l‘entreprise, les produits et les objectifs.

Les mesures et instruments adoptés pour l‘accueil et l‘initiation contribuent de façon exemplaire à permettre à des candidates et candidats nationaux et étrangers d‘accéder à leur futur environnement de travail. L‘entrée dans l‘entreprise est facilitée, les nouveaux employés sont rapidement opérationnels et le risque d‘une fluctuation précoce est réduit. Pour les spécialistes étrangers, la transition vers un pays étranger et un nouvel environnement de travail est un double défi. Avec sa culture de bienvenue, l‘entreprise a créé des bases solides pour être bien préparée également pour un futur recrutement renforcé à l‘étranger.

Politique évolutive favorable à la famille

Dans une petites entreprise consacré aux services d‘informations et engageant des collaboratrices et collaborateurs hautement spécialisés; la politique favorable à la famille s‘écrit en grand. Les temps de travail flexibles facilitent la compatibilité entre la vie professionnelle et la famille. Les subventions octroyées pour la garde des enfants rencontrèrent un grand succès. Ces subventions permettent aux parents de revenir plus rapidement ou de travailler plus d‘heures dans l‘entreprise. Etant donné que les aînés des employés vont entretemps à l‘école, les mesures destinées à promouvoir la politique favorable à la famille durent « évoluer ». Par conséquent, l‘entreprise soutient les parents lors de la garde des enfants. Pendant les vacances, les enfants sont autorisés à venir dans l‘entreprise. Des ateliers de candidature ou des visites guidées par le centre de données organisées conjointement avec l‘école y ont alors par exemple lieu. Si un enfant est malade, l‘entreprise accorde alors jusqu‘à cinq jours supplémentaires d‘absence rémunérée au-delà du cadre défini légalement.

Afin de minimiser les risques de maladie des collaboratrices et collaborateurs, le fournisseur d‘informations a constamment une oreille ouverte en vue de déduire les mesures adéquates, au cas

par cas, pour tous les employés. Lorsqu‘un spécialiste signalait des problèmes de dos, l‘entreprise proposait à tous une école du dos pendant la pause de midi. Par ce biais, l‘entreprise voulait prévenir de problèmes de dos chez les autres collaboratrices et collaborateurs. En complément, un masseur vient pour libérer les employés de leurs tensions pendant le temps de travail.

L‘envie de bouger en équipe faisant partie intégrante du plaisir, la moyenne entreprise participe à diverses courses et loue pendant la saison une fois par semaine un terrain de beach-volley pour une période de deux heures en fin de journée. Les spécialistes profitent de cette offre, prennent du plaisir à exercer ces activités qui préviennent les problèmes de santé. Pour tous ceux qui font du jogging ou viennent à vélo, l‘entreprise met à disposition une douche dans le bâtiment administratif. Un panier de fruits est également mis à disposition.

Dans le but de mettre l‘accent sur la santé des employés et d‘axer notre politique sur la famille, nous avons mis sur pied, au sein de l‘entreprise, une campagne de vaccination contre la grippe. L‘engagement pour les familles coïncident ici avec celui pour la santé.

Les coûts consacrés à ces mesures pèsent lourds. Alors que le panier à fruits n‘est pas cher, les autres mesures coûtent beaucoup d‘argent, telles que le massage ou les subventions octroyées pour la garde des enfants. Par conséquent, l‘entreprise a opté pour une combinaison entre un temps de travail libre et une prise en charge des frais. Cela veut dire que les frais sont pris en charge ou que la mesure est considérée comme temps de travail.

L‘entreprise déduit les mesures administratives à partir des besoins de l‘effectif. De cette manière, seuls les collaboratrices et collaborateurs motivés, performants et restant fidèles à leur employeur en bénéficient. L‘entreprise établit déjà de nouvelles mesures destinées à faciliter le quotidien des employés. En font partie par exemple l‘introduction du ticket de travail ainsi qu‘un portail d‘information sur l‘Intranet, concernant le thème « Soins apportés aux membres de la famille ».

Transformer la diversité en innovation

Un effectif diversifié n‘est pas une fin en soi. Avec leur approche différente des problématiques, des solutions plus créatives et plus innovantes peuvent surgir. Une petite entreprise qui a un champ d‘action dans la gestion des connaissances, des processus et des innovations mise sur des mesures qui conçoivent cette diversité de manière ciblée.

Dans cette entreprise travaillent des salariés issus de différentes disciplines : diplômées et diplômés de gestion, experts et expertes de l‘esprit et de la communication, la moitié de l‘effectif est composée de femmes. L‘entreprise mise sur une culture d‘entreprise favorisant l‘innovation en vue de faire de cette diversité des innovations effectives. Chaque collaboratrice et chaque collaborateur a un rôle à jouer dans l‘entreprise.

Afin d‘ancrer durablement le principe d‘égalité dans l‘entreprise, la Direction et les employés ont développé conjointement une ligne directrice mettant en évidence entre autres l‘importance particulière de l‘égalité des chances, de la politique favorable à la famille et d‘une balance équilibrée travail-vie avec des libertés d‘action appropriées. Le principe d‘égalité trouve par exemple son expression dans les modèles de temps partiel différents et dans la proposition faite aux mères et pères de pouvoir continuer à travailler, même pendant un congé parental.

En plus d‘un délégué à l‘égalité, un homme fut désigné comme autre personne de confiance. Ils mènent par exemples des entretiens d‘information et de sortie. Cela entraîne un feedback nettement plus sincère et soulage les supérieurs. Au minium une fois tous les six mois, les personnes de confiance débattent de la situation générale dans l‘entreprise avec le Comité directeur et propose des améliorations.

Au cours de sondages annuels d‘employés, l‘entreprise met en évidence l‘image d‘ambiance qui se dégage de l‘effectif. L‘entreprise déduit des mesures à partir des résultats du sondage. Au cours d‘un sondage précédent, les employés considéraient la communication comme très bonne; néanmoins, ils ne se sentaient pas suffisamment impliqués et informés sur la stratégie d‘entreprise. En vue d‘améliorer la situation, la Direction d‘entreprise a organisé régulièrement des rencontres au cours desquelles les collaboratrices et collaborateurs ont l‘occasion de discuter des points stratégiques avec le Comité directeur, de remettre en cause les décisions et de se pencher sur les situations et problèmes actuels.

Les dépenses sont calculées : La faible fluctuation permet par exemple à l‘entreprise d‘épargner des coûts pour les mesures de recrutement et une formation de presque six mois. La communication améliorée se reflète dans le nombre croissant de propositions d‘amélioration faites par l‘effectif.

Période de congé souhaitée et emploi partagé

Tous les parents désirent prendre leur congé pendant les vacances scolaires. Dans les entreprises engageant beaucoup de parents, cette situation peut devenir problématique car le travail ne doit pas être affecté par toutes ces demandes de congé. Un bureau d‘ingénieurs trouva des solutions à ce sujet.

Chaque année en novembre, le bureau d‘ingénieurs interroge les employés sur leurs desiderata pour les congés de l‘année suivante. Dans bon nombre de cas, les employés sont tenus de tenir compte des heures de fermeture des crèches, des vacances scolaires ou des congés de la conjointe ou du conjoint - ce qui a pour conséquence qu‘il est impossible pour l‘entreprise de satisfaire les desiderata de chacun. S‘il y a des chevauchements importants, la directrice recherche d‘abord le dialogue avec les personnes concernées. S‘il n‘est pas possible de combler les absences liées à un congé, un personnel de représentation supplémentaire sera alors engagé afin de pouvoir poursuivre les activités quotidiennes à la satisfaction de la clientèle, même pendant cette période. Des ingénieurs masculins et féminins indépendants spécialisés dans les emplois de durée limitée dans d‘autres entreprises et ayant d‘autres périodes de vacances sont alors engagés.

Ainsi, l‘entreprise peut-elle accorder aux employés au minimum deux semaines de congé consécutives pendant les vacances d‘été, une semaine pendant les vacances d‘automne et une semaine pendant les vacances de Pâques.

Pour les spécialistes convoités et difficiles à trouver, l‘employeur est attractif, grâce à de telles mesures mais aussi grâce à des offres de temps partiel flexible. De fait, les ingénieurs sont convoités et difficiles à trouver sur le marché du travail. L‘entreprise s‘efforce d‘organiser les activités quotidiennes en tenant compte des besoins personnels des employés.

L‘un des ingénieurs exprima par exemple le souhait de rester auprès de ses enfants chaque vendredi. L‘entreprise l‘a permis en réduisant le temps de travail de dix pour cent et en instaurant un système d‘organisation du travail flexible pendant les jours restants.

Les collègues du bureau se concertent de manière indépendante pour statuer de leurs temps de présence. De cette manière, il est garanti qu‘un interlocuteur est toujours sur place et que les rendez-vous familiaux peuvent être en même temps compatibles avec le travail. Avec ce modèle, l‘entreprise a eu jusqu‘à présent exclusivement de bonnes expériences. Font partie en outre du portefeuille les offres en matière de bureau à domicile pour les gestionnaires, la prise en charge intégrale des coûts destinés à la garde des enfants et les fêtes familiales.

Il est évident : La gratuité de ces mesures n‘existe pas. Rien que l‘octroi des congés souhaités entraîne une augmentation considérable des frais de personnel. La prise en charge des coûts destinés à la garde des enfants pèse également lourd. Il est d‘autant plus important que les offres soient adaptées aux besoins des employés. Ainsi, l‘entreprise prend-elle en charge les coûts destinés à la garde des enfants parce que d‘intenses discussions avec l‘effectif montrèrent : La crèche d‘entreprise proposée comme alternative n‘était pas du tout conforme à leur intérêt.

Système favorable aux pères

Plus de 80% de l‘effectif d‘une petite entreprise du secteur de la construction métallique et des techniques des métaux sont des hommes. Les interventions de montage font partie de leur quotidien; néanmoins elles doivent être conciliées avec les responsabilités familiales, ce qui n‘était pas simple.

A première vue, il est peu attractif pour les pères de famille d‘intervenir parfois pendant une semaine pour un montage à l‘étranger. Les délais pour la production de constructions métalliques sont en règle générale très serrés. Les charpentiers métalliques, les monteurs et les soudeurs doivent parfois travailler 24 heures sur 24, même pendant les week-ends et les jours fériés. Par ailleurs, les clients à l‘étranger attendent un personnel sur place pour l‘installation et l‘entretien. Ces conditions de travail empêchent l‘entreprise de fidéliser à long terme des spécialistes bien formés à l‘entreprise. Ce fait est autant plus établi que des concurrents dans la zone de chalandise de l‘employeur semblaient offrir des conditions de travail plus attractives aux spécialistes.

L‘entreprise ne voulait pas perdre ses spécialistes expérimentés et réagit : Pendant les interventions intensives de montage, les employés établissent des crédits d‘heure qui peuvent être enregistrés sur un compte épargne retraite et utilisés pour des « temps morts » rémunérés.

Lors de la planification du chantier, la situation famille est prise en compte. Les interventions à l‘étranger sont essentiellement prises en charge par des monteurs autonomes. La part de monteurs autonomes dans l‘entreprise s‘élève à un tiers au moins, de telle sorte que la gestion du personnel fonctionne bien. Les monteurs qui attendent un enfant sont libérés de toute intervention à l‘étranger à partir du sixième mois de la grossesse de la conjointe.

L‘entreprise soutient les jeunes femmes dans la recherche de crèches et participe aux coûts destinés à la garde des enfants. Si l‘enfant est scolarisé ou fête son anniversaire, l‘employé(e) doit alors le prendre « sans contrainte » sans prendre en considération les jours de congé.

En cas d‘urgence, il est même possible d‘emmener les enfants dans l‘entreprise. Une pleine de jeux fut construite sur le terrain de l‘entreprise, une salle de jeux est également présente dans le bâtiment administratif. Les employés prennent en charge alternativement le « service dans la salle de jeux », il n‘est pas rare que la chef elle-même prenne en charge ce service. Les travaux de planification, de calcul ou de construction peuvent être exécutés si nécessaire dans le bureau à domicile. L‘entreprise ne se limite pas aux pères et mères de famille. Bien au contraire, la Direction apprécie tous les employés de la même manière et veut les aider tous à concilier le quotidien, au-delà de la porte de l‘usine, avec le travail.

A titre d‘exemple, les monteurs célibataires : Ils ont la possibilité de « commander » tout ce dont ils ont besoin pour un frigo plein. Lorsqu‘ils reviennent alors tard le soir le week-end après des interventions à l‘étranger, leurs achats sont mis à disposition dans l‘entreprise.

Avec de telles mesures, l‘entreprise garantit un bon climat. La fluctuation tend vers le zéro, malgré la présence d‘employeurs attractifs dans l‘environnement proche. Le taux de congés de maladie est de seulement 1,8 pour cent. La constance dans la composition de l‘effectif renforce la fidélité des clients étant donné que les équipes de montage hautement spécialisées peuvent exécuter en toute fiabilité les commandes des clients.

Par ailleurs, le bruit se répand que l‘orientation familiale et l‘estime des employés sont maintenus à un niveau élevé dans l‘entreprise. Les 30 pour cent en plus de candidatures spontanées parlent d‘eux-mêmes.

Taillé dans le bon bois !

Ceci décrit le mieux ce qu‘une menuiserie engageant 14 employés attend de la part d‘un futur apprenti. Quoi qu‘il en soit, les notes scolaires ne jouent quasi aucun rôle lors de la sélection. Elles disent peu sur la motivation, l‘attitude et l‘aptitude pour un métier. Celui qui désire commencer une formation d‘ébéniste doit avant tout prendre du plaisir à travailler le bois et à prester dans une menuiserie. Et depuis longtemps, elle ne ressemble plus à celle présente dans « Meister Eder und seinem Pumuckl » : Les menuisiers conçoivent des meubles en 3D à partir d‘un ordinateur et les fabriquent avec des machines assistées par ordinateur, les matériaux les plus divers sont combinés les uns aux autres, les surfaces sont brossées, polies ou dotées d‘un revêtement. La menuiserie possède tous les équipements modernes et travaille pour des clients passionnants - ce sont souvent des architectes ou des hôtels renommés. Pour eux, de nouvelles solutions pour des tâches en apparence insolubles doivent être recherchées et trouvées. La construction de meubles traditionnelle répond ici à une envie d‘expérimenter, de découvrir de nouvelles techniques et d‘adopter un design moderne.

Beaucoup de jeunes ne sont cependant pas du tout conscients à quel point le travail avec le bois est diversifié. Pour palier ce manque, la menuiserie participe notamment à la journée d‘avenir pour les jeunes filles ou à des journées d‘information : Dans deux écoles situées dans le voisinage immédiat, l‘entreprise présente par exemple le quotidien de l‘ébénisterie, la formation et d‘éventuelles formations continues. Ensuite, une rencontre est organisée avec les élèves intéressés. Pour les élèves, cette manifestation est obligatoire. Même les parents y sont souvent présents. Par école, cette manifestation dure deux jours - pour une petite entreprise comme la nôtre, ce sont des dépenses qu‘il convient de ne pas sous-estimer. Par ce biais, la menuiserie a déjà trouvé l‘un ou l‘autre apprenti.

Pourtant, il y a une marge entre la théorie et la pratique. Pour la menuiserie, il est important que les jeunes intéressés fassent leurs propres expériences du métier et de l‘entreprise. Par conséquent, un stage est obligatoire et rentable pour les deux parties.

L‘équipe de l‘ébénisterie se veut être jeune et dynamique; en ce sens, elle se doit d‘être présente sur Internet avec un site moderne et convaincant. Le site Internet contient sa propre rubrique « Encouragement de la relève » avec des informations sur le stage, la formation et le travail. L‘ébénisterie est également présente sur Facebook parce que les adolescents y sont souvent présents.

La menuiserie n‘a aucun mal à trouver de (bons) apprentis - malgré que le site se trouve à la campagne. Actuellement, elle emploie trois apprentis. A partir d‘août, deux nouveaux apprentis viendront compléter l‘effectif. Parmi ceux-ci, nous comptons sur la présence d‘une jeune femme - la troisième femme ébéniste dans l‘histoire de la société. La petite entreprise ne peut certes pas tous les prendre en charge, mais elle fait tout pour un bon apprentissage. En cas d‘engagement exceptionnel de la part des apprentis, ces derniers sont récompensés par des primes allant de 500 à 1000 euros.

Comme entreprise orientée sur la famille, attractive et à l‘écart des métropoles

En vue d‘attirer les ingénieurs civils très demandés, même à l‘écart des métropoles, une moyenne entreprise implantée à la campagne mise avant tout sur les qualités de l‘employeur.

Le prestataire de services de construction offre à ses 70 employés une semaine de quatre jours, une prime de garde et des temps de travail flexibles. Ceci a pour conséquence une faible fluctuation, un faible taux de congés de maladie et une qualité de travail exceptionnelle.

L‘entreprise est convaincue que les employés ne peuvent prester à un haut niveau que si l‘entreprise les soutient. Par ailleurs, seuls les collaboratrices et collaborateurs motivés et engagés sont à même de fournir des prestations de haut niveau.

Il y a beaucoup de raisons pour lesquelles cela vaut la peine de travailler au sein de cette moyenne entreprise. Nous pensons entre autres à la participation financière des travailleurs et aux mesures de promotion de la santé : L‘entreprise prend intégralement en charge les coûts pour la natation, les massages et l‘école du dos.

Le prestataire de services de construction accorde une attention particulière aux mères et pères dans son entreprise. Cela commence par le temps de travail : L‘entreprise tente de concilier du mieux possible ses intérêts avec les souhaits de temps de travail des employés. En conséquence, nous retrouvons dans l‘entreprise les modèles de temps de travail les plus divers. Les temps de travail sont organisés individuellement, en particulier chez les employées de bureau, en fonction de l‘importance accordée à la garde des enfants, des besoins de soins dans la famille ou d‘autres obligations privées. Chaque fois que des événements particuliers ont justifié une absence pendant le temps de travail, l‘entreprise a trouvé une solution. Pour les employés de bureau, on applique le principe du temps de travail fondé sur la confiance. Il n‘y a aucune horloge de pointage. Les employés statuent de manière autonome sur leur présence - en finalité, ce sont les résultats au travail qui comptent.

Les travailleurs qualifiés (montage) peuvent déterminer eux-mêmes leurs temps de travail. Par conséquent, il n‘est pas rare que dans des équipes où il y a des pères de famille que la semaine s‘achève seulement après quatre jours et que les monteurs profitent d‘un week-end prolongé dans leur cocon familial. Dernière chose, et non des moindres, les monteurs attachés à leur famille ont la possibilité, directement avant et après la naissance de leur enfant, de travailler dans des régions proches de leur pays d‘origine si l‘entreprise admet la situation.

Par ailleurs, une réinsertion progressive est habituellement possible après la parenthèse bébé. Si les enfants sont un peu plus âgés, l‘entreprise participe aux coûts destinés à la garde des enfants. En cas de problèmes de garde, l‘entreprise offre en outre la possibilité aux parents qui ne sont pas actifs dans le service extérieur de travailler à leur domicile ou d‘emmener leur enfant dans le bureau. La valorisation des familles des employés se traduit par ailleurs par l‘organisation de journées régulières pour enfants et familles au cours desquelles a lieu par exemple le tournoi de football annuel pour tous les enfants des employés.

L‘entreprise profite de ses mesures orientées sur la famille à bien des égards. Tout d‘abord, l‘engagement des employés pour l‘entreprise est exceptionnel. La qualité du travail et le succès économique donnent raison à l‘entreprise. Les fluctuations indésirables et le taux de congés de maladie sont nettement en-deçà de la moyenne du secteur et la marque employeur continue de s‘améliorer. Ce fait est démontré aussi par le nombre croissant de candidatures.

Exploiter plus fortement les talents féminins

La promotion des femmes, comme propos tenus du bout des lèvres, n‘est pas soutenable à long terme. Un fabricant de soupapes a dû aussi l‘admettre. Pourtant, après que la culture d‘entreprise s‘est axée sur l‘égalité des chances, cela a changé. Les femmes progressent dans leur carrière de manière plus sûre.

L‘entreprise lança un système de gestion des talents pour mieux développer les potentiels des collaboratrices et collaborateurs. Le programme « Senior Excellence » s‘adresse aux employés expérimentés tandis que le programme « Junior Excellence » s‘adresse aux jeunes spécialistes. L‘objectif de ces deux variantes était d‘accroitre les compétences clés, d‘améliorer l‘esprit d‘équipe et les capacités de direction ainsi que de donner une formation en matière de gestion des projets, du temps et des conflits.

Bon, tout cela est très bien, mais : En dépit de qualifications identiques ou meilleures, les femmes n‘ont guère posé leur candidature pour une participation.

Sur ce, le fabricant de soupapes s‘engagea à compenser les préjudices éventuels causés aux femmes et à mieux développer leurs potentiels en largeur et en profondeur.

L‘entreprise a grandement besoin de spécialistes MINT et est toujours composée d‘un effectif essentiellement masculin. Seul un quart des employés sont des femmes. Même dans les postes de direction, les femmes se font rares (douze pour cent).

En vue d‘évoluer vers plus d‘égalité des chances, un travail de persuasion était nécessaire : Les cadres et la Direction parlèrent avec leurs collaboratrices et collaborateurs afin de les convaincre des qualités des spécialistes et des cadres féminins et de promouvoir des structures de carrière basées sur l‘égalité des chances.

Ce travail de persuasion porte ses fruits : Aujourd‘hui, les femmes n‘hésitent pas à poser leur candidature pour une participation au système de gestion des talents interne à l‘entreprise. Les femmes n‘ont pas peur de revendiquer des postes plus élevés au sein de l‘entreprise bien que certaines collaboratrices aient besoin d‘une invitation particulière pour la prochaine étape de leur carrière. Il en était de même pour la chef de groupe qui, après avoir suivi le programme Senior Excellence après une longue interruption de carrière, dirige aujourd‘hui l‘un des groupes de construction les plus importants. A ce sujet, elle fut encouragée par son chef de département et placée sur la liste de la procédure de sélection.

L‘entreprise alla encore plus loin pour devenir plus attractive auprès des femmes. La moyenne entreprise modifia le langage iconographique dans les annonces d‘emplois et sur les pages Internet propres à la société. Les images illustrant les spécialistes féminins doivent inviter les femmes à se lancer dans une carrière dans l‘entreprise, ces images montrent en outre que les femmes sont un composant important de l‘effectif. Le compte est également bon : Le nombre de candidatures de femmes grimpa à la hausse.

SVENSKA

Strukturomvandling-orienterade personalstrategi

Ett EU-projekt av Business and Professional Women (BPW) Germany Club Berlin e.V.

SWOPS

BPW Berlin
Business and Professional Women – Germany
Club Berlin e.V.

REDAKTIONELL RUTA

Ansvarig för allt innehåll och tillika operatör för domänen www.swops.eu är förbundet BPW Club Berlin e.V., representerat av ordförande Cornelia F. Krämer und vice ordförande Ilka Heinze.

Kontakt

Cornelia F. Krämer, ordförande
c/o wee consult GbR
Arnimstr. 7
13053 Berlin
E-post: kraemer@swops.eu

Föreningsregister

VR 1447

Skatteregistreringsnummer

27/657/50295

Utgivare: BPW Club Berlin e.V.
Ansvarig utgivare: Cornelia F. Krämer
Redaktion: Cornelia F. Krämer, Dr. Johanna Havemann, Axel Möbius, Clarissa-Diana Wilke
Formgivning: Carolin Koch Layout: Florian Wolf
Översättning: Agneta Eriksson
Tryck: Bonifatius GmbH

© BPW Club Berlin e.V.
Berlin 2016

Sponsorer

Sabine Deschauer, Medlem av BPW Club Berlin e.V.
EDENRED Deutschland GmbH, München
Institut für Leadership & Human Resources Management an der Internationalen Akademie Berlin
Knauer Wissenschaftliche Geräte GmbH, Berlin
LIGAS GmbH, Berlin
Mayer Kanaldienstleister GmbH,
Rüdersdorf **Nordzucker AG**, Braunschweig

Finansiär

Projektet finansieras av EU-programmet PROGRESS

CoFinasiär

LÄNSSTYRELSEN ÖSTERGÖTLAND

be Berlin
Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen

SWOPS – strategi för förändring

Tillsammans med RKW Berlin och våra internationella partner i Frankrike, Österrike och Sverige utvecklar vi en strategi, där vi analyserar de faktiska förhållandena och ser hur effektfulla verktyg på företag kan utvecklas. Vi undersöker vilka hinder det finns när det gäller strukturer och processer på utvalda små och medelstora företag (SMF) i Tyskland, Frankrike, Sverige och Österrike. Det gäller att ta reda på vad det är i personalstrategin – explicit och implicit – som gör att beslutshavarna på företaget inte kan erbjuda män och kvinnor samma möjligheter att göra karriär i ledningspositioner?

Inledningsord

Projektet stöds av
Dilek Kolat
Senator med ansvar för arbetsmarknads-, integrations- och kvinnofrågor i Berlin

Dilek Kolat
Senator med ansvar för arbetsmarknads-,
integrations- och kvinnofrågor i Berlin

Berlin
Senatsverwaltung
für Arbeit, Integration
und Frauen

Mot bakgrund av den demografiska förändringen och det växande behovet av kvalificerad personal och ledare är en höjning av andelen kvinnor i ledande ställning absolut nödvändig för företagens ekonomiska tillväxt. Moderna konkurrenskraftiga företag – särskilt de små och medelstora – behöver väl utbildade yrkesarbetare, aldrig tidigare har det funnits en kvinnogeneration som är så bra utbildad och så intresserad av att komma ut på arbetsmarknaden. Ändå är kvinnor hela tiden underrepresenterade i ledande positioner i näringslivet.

Detta gör jämlikhet vid rekrytering av personal i ledande ställning till en central faktor, inte bara för att upprätta jämlikhet mellan könen, utan denna jämlikhetssträvan blir samtidigt också en ekonomisk faktor som särskilt små och medelstora företag kan ha nytta av i sin personalutveckling. Denna process är något som ligger mig varmt om hjärtat och något som jag gärna stödjer.
SWOPS-projektets centrala idé är att uppnå större jämlikhet vid rekrytering till ledande poster genom införandet av en personalstrategi med sikte på strukturförändring (Strukturwandel-Orientierten-Personal-Strategie, SWOPS). Tillsammans med internationella partner utvecklas i detta projekt en strategi som baseras på en analys av de faktiska omständigheterna och en utveckling av effektfulla verktyg på företaget. Hinder i de företagsmässiga strukturerna på utvalda små och medelstora företag (SMF) i Berlin, Frankrike, Sverige och Österrike kartläggs. Det gäller att ta reda på vad det är i personalstrategin – explicit och implicit – som gör att beslutshavarna på företaget inte kan erbjuda män och kvinnor samma möjligheter att göra karriär i ledningspositioner.

Vid rådgivningen på de utvalda företagen används de vunna erfarenheterna för att sätta igång förändringsprocesser och på så sätt inleda en strukturförändring i företaget. På detta sätt undersöks inte bara vilka hinder som finns för att garantera män och kvinnor samma möjligheter när det gäller karriär i ledningspositioner, utan det handlar också om att, med hjälp av åtgärder i samband med den målinriktade rådgivningen, initiera en förändring av företagskulturen.

Och det är precis denna kulturomvandling som vi behöver på företagen. Det är nämligen inte bara livsvillkoren för unga människor som förändrats de senaste åren, utan det handlar också om en förändring av mäns och kvinnors individuella önskningar och prioriteringar. Det är dessa förändringar som innebär nya utmaningar. Det finns ett stort behov av förändring på företagen, eftersom de företagsmässiga ramvillkoren inte alltid hållit jämna steg med det som händer i samhället. Idag är företag attraktiva för unga arbetstagare om de erbjuder samma karriärmöjligheter för både män och kvinnor och ramvillkor som gör att det går att förena yrkes- och familjeliv. Dessutom är det nödvändigt att implementera mångfaldsstrategier – särskilt i rekryteringsprocessen – för att utveckla mångfald i företaget.

Berlin, den 18 maj 2016

Dilek Kolat

FÖRORD

Cornelia F. Krämer
Ordförande
BPW Club Berlin e.V.

KÄRA LÄSARE,

behöver vi fortfarande tala om jämlika möjligheter i karriär och yrkesliv? Ja, det behöver vi. En bra lagstiftning har nämligen hittills inte räckt till för att på sikt framgångsrikt åstadkomma strukturella förändringar i företag och organisationer. Särskilt inte om denna lagstiftning ska bidra till större jämlikhet för kvinnor i karriär och yrkesiv.

Målet för projektet SWOPS, förkortning för tyskans ”StrukturwandelOrientiertePersonalStrategie”, var att ta reda på varför män och kvinnor fortfarande inte har samma möjligheter att utvecklas yrkesmässigt. Målet var att utveckla verktyg för förändringsprocesser och att långsiktigt förankra dessa i företag. På det sättet syftar SWOPS till att stötta å ena sidan företag, å andra sidan rådgivare som vill engagera sig i en företagskultur som har framtiden för sig.

Av denna anledning analyserade SWOPS personalstrategi och personalledning i 15 utvalda små och medelstora företag (SMF) i Tyskland, Frankrike, Österrike och Sverige. Inte minst på grund av det uppenbara behovet av väl kvalificerade yrkesarbetare och ledningspersonal satsar dessa företag på SWOPS som strategi för förändringsarbetet. Ledningspersonalen på dessa företag nyttjar möjligheten att redan inom den första tvåårig projekttiden omsätta analysresultaten i praktiken för att på så sätt sörja för större rättvisa när det gäller jämlikhet.

Förutom strukturella mönster har också medvetenheten hos ledningspersonalen om vilken betydelse olika roller har, stor betydelse. Vid extern rekrytering liksom vid den interna karriärplaneringen kan man bara tala om jämlika möjligheter – något som kom fram under SWOPS-projektets gång – om företagsledning och personalledning inte längre (omedvetet) låter sig ledas av traditionellt tänkande när det gäller könsroller; en faktor som kommer fram vid befordringar, lönejusteringar, gratifikationer, vidareutbildningserbjudanden eller vid resultatanalysen vid utvärderingssamtalen.

Kvinnor får knappast en chans att komma till sin rätt så länge deras prestationer och idéer bedöms enligt manligt präglade måttstockar. Dock händer det ibland att till och med mången yrkesverksam kvinna och chef följer patriarkala rollmönster. Särskilt teknologibranschen, som företrädesvis vänder sig till en manlig målgrupp vid rekrytering, halverar i själva verket sin grupp sökande och går på sätt miste om möjligheten till äkta vidareutveckling.

Förutom företagskulturen tog den rådgivningsmodell som utarbetades av SWOPS också hänsyn till de länderspecifika kulturskillnader som finns i de utvalda företagen. Gemensamt för alla länder, om implementeringen av SWOPS ska lyckas, är naturligtvis att företagsledningen är helt införstådd med det hela. Rådgivaren måste fungera som ”icebreaker” och leverera en egen strategi om implementeringen av förändringarna ska lyckas. Tilläggas kan här att förändringar mot mer jämlika villkor inte kan börja tidigt nog.

På företagens önskelista står ett större utbud från yrkesskolors och universitets sida, till exempel i form av ”träning på jobbet”, för att tidigt väcka intresse hos unga kvinnor för yrken inom områdena matematik, naturvetenskap, IT och teknik . Förutom de insikter man skaffat sig i Sverige, där man ser nya rekryteringsformer som en av de största utmaningarna i den internationella konkurrensen, pekade också resultatet från Frankrike på hur viktigt det är att tidigt göra flickor och kvinnliga studenter medvetna om vilka karriärmöjligheter det finns inom den naturvetenskapliga och tekniska sektorn. Det är alltså en utmaning för vårt samhälle att tänka nytt när det gäller roller – män och kvinnor vid samma bord, i företag och allra bäst vid familjens köksbord. Vi präglas redan mycket tidigt omedvetet av hur roller ska se ut.

Under de två år vi har bakom oss har vi skaffat mycket erfarenhet, analyserat och lärt oss mycket nytt: Hur temat ökad jämlikhet omsätts i praktiken i våra europeiska partnerföretag, exempelvis hur ”pappamånad” och ”pensionskonton” fungerar i Österrike och hur SWOPS också där leder till ökad innovation och tillväxt och bidrar till att revolutionera rekryteringsprocessen. Vi kunde analysera de konsekvenser av statligt sanktionerade åtgärder som Frankrike satsar på, medan man i Sverige visade hur man där genom att sätta in ”bottem-up”- och gräsrotstrategier kunde bemöta omedvetna rutiner i rekryteringsprocessen.

SWOPS har dessutom fått nätverks- och synergieffekter av mångfaldigt slag. I Sverige bildades tack vare SWOPS ett samarbete med universitetet i Linköping. De projektansvariga i Tyskland startade ett företagsprojekt på temat ”Företagsledning med hälsan i fokus” vid SRH-högskolan i Berlin. Detta i samarbete med Internationella institutet för hållbar företagsledning (IISM). Kort sagt: SWOPS är ett exempel på hur integrationsarbete – som ju är ett uttryck för ”den europeiska tanken” – kan främjas på ett lyckat sätt. Samtidigt är SWOPS ett mycket bra praktiskt exempel på hur innovativa projekt kan utvecklas och genomföras över gränserna i Europa.

Vad för då framtiden med sig? Vill vi vidareutveckla tanken om jämlika möjligheter, är frågan i vilken utsträckning gällande könsspecifika stereotyper påverkar synen på kompetens. Skiljer man i kompetenskraven på manliga och kvinnliga förmågor? Dessutom gäller det att undersöka hur temat jämlikhet kan förankras i speciella certifieringsvertyg. Hur kan modulerna se ut, hur ska frågorna formuleras? Vilken organisation ska stå för certifieringen av dessa kvalitetsstandarder? Kort sagt: Det finns fortfarande mycket att göra.

På följande sidor får du veta mer om SWOPS-projektet och de företag från Tyskland, Frankrike, Sverige och Österrike som deltog. Låt dig övertygas av de personalpolitiska åtgärder som visat sig motverka strukturella hinder och som vi nu erbjuder europeiska företag. Att tillämpa mer jämlikhet i praktiken och på så sätt göra arbetsgivarna mera attraktiva för potentiella kvinnliga medarbetare lönar sig för alla involverade. SWOPS främjar på så sätt inte bara mångfalden i företagen utan bidrar bevisligen också till tillväxt i företag och organisationer.

Cornelia F. Krämer

PROJEKTPARTNER

FRANKRIKE

Centre Européen de Ressources des Groupements d'Employeurs

France Joubert
Ordförande

Sigrid Wölfing
Vd

CERGE är en sammanslutning av kompentens- och informationscentra i Frankrike, Belgien, Tyskland och Österrike som arbetar med att sprida modeller för personaldelning över hela Europa. Företag sluter sig samman i en arbetsgivarförening för att tillsammans sysselsätta personal, om ett företag ensamt inte kan erbjuda full sysselsättning. Det kan till exempel röra sig om säsongs- eller deltidsarbete hos fler olika arbetsgivare, där koordineringen sker via föreningen. På så sätt binds flexibilitet för företagen ihop med stabilitet för de anställda.

WWW.CERGE.EU

Centre de ressources pour les groupements d'employeurs Poitou-Charentes

Resurscentrum för arbetsgivarföreningar i Poitou-Charentes stödjer samarbeten mellan arbetsgivare i hela Frankrike vid uppstart, tar fram behovsanalyser och ger rådgivning i alla frågor som rör start och drivande av en förening. Förutom juridisk och företagsekonomisk rådgivning erbjuder CRGE PC stöd när det gäller personalledning och löne- och avgiftshantering.

Cyrielle Berger
Vd

Samtidigt arbetar CRGE PC på nationell nivå för att formulera om de ramvillkor för lagar och skatter som ska gälla för arbetstagarföreningar och företräder föreningsmedlemmarnas intresssen på nationell och europeisk nivå. Vunna efarenheter har tagits upp i ett flertal internationella studier.

WWW.CRGE.COM

FÖRETAG

AETS Consultants
Hüttenes-Albertus France
Klinik Richelieu
Aureus Factory

SVERIGE

Tillväxt Motala

Tillväxt Motala är en förening bestående av mer än 200 medlemsföretag som slutit sig samman med uppgift att stärka och främja entreprenörskap, turism och platsmarknadsföring.

Tillväxt Motala, en ekonomiska förening, äger till 100% Motala AB. Tillväxt Motala AB samarbetar med industriföretag och med Motalas förvaltning med målet att skapa bra service och optimala ramar för framgångsrik utveckling av företag på plats.

Joachim Ljungqvist
Vd

Agneta Larsson
Projektledare

Kiki Stridh
Rådgivare

WWW.MOTALA.SE

Linköpings universitet (LiU) är ett av Sveriges största akademiska institutioner och bland dem som erbjuder det största antalet yrkesinriktade utbildningsprogram inom områdena medicin, pedagogik, näringsliv, ekonomi och teknik. Forskning bedrivs inom en mängd ämnen, med internationellt erkända forskningsområden som materialvetenskap, informationsteknologi och ”Disability Studies”, studier kring mångfald.

Sedan Linköpings högskola 1975 fick universitetsstatus (och även tidigare) har medarbetarna på LiU hela tiden varit drivande när det gäller innovation inom områdena utbildning och forskning. Så var till exempel LiU det första universitet i Sverige som införde ämnesövergripande tematisk forskning, problembaserat lärande (PBL), doktorandskolor och ett flertal innovativa studieprogram.

Det finns fyra campusområden i tre städer: Campus Valla och Campus US (båda i Linköping), Campus Norrköping (Norrköping) och Campus Lidingö – Carl Malmsten Furniture Studies (Stockholm).

FÖRETAG: Aleris Specialistvård Motala AB // Industrikompetens Platen // Holms Industri AB

ÖSTERRIKE

ARGE Abfallvermeidung Ressourcenschonung und nachhaltige Entwicklung GmbH

Bertholdt Schleich
Vd

Mag. Regina
Senarclens de Grancy
Rådgivare

ARGE har sedan mer än 30 år tillbaka ett stort engagemang för framtidsmogen, hållbar utveckling av näringsliv och samhälle. Att undvika avfall, begränsa klimatförändring, vara sparsam med resurser och eftersträva en hållbar konsumtion och livsstil är centrala utmaningar i framtiden och står därför i centrum för våra aktiviteter. I Graz finns just nu 14 medarbetare.

Projektutveckling – från idé till genomförande – liksom information och utbildning är grundläggande för vårt arbete. Här spelar nätverkande och samarbete med våra uppdragsgivare och sponsorer, med samarbetspartner och aktörer från privat och offentligt näringsliv, offentlig förvaltning, vetenskap och forskning samt ideella organisationer av olika slag en viktig roll.

Med utbildningen av miljö- och avfallsrådgivare och genom att därefter förankra denna utbildning i lagen, markerade ARGE en milstolpe i den österrikiska avfallshanteringens historia. Grundandet av ZERO WASTE AKADEMIE utgör en konsekvent fortsättning. Denna informations- och utbildningsplattform erbjuder kurser och utbildningar, seminarier, workshops och konferenser liksom ett brett spektrum av aktiviteter på plats på teman som avfallshantering, hållbarhet och innovationsutveckling inom miljöområdet.

WWW.ARGE.AT

FÖRETAG:

BAN - Sozialökonomische BetriebsgmbH
Reparaturzentrum RUSZ
Orthopädie- und Sanitätshaus Becskei

TYSKLAND

RKW i Berlin och Brandenburg

WWW.RKW.DE

Dr. Thomas Rau
Vd RKW Berlin GmbH

RKW är synonymt med och samtidigt varumärke för professionell och kompetent rådgivning, praktik, coachning och vidareutbildning. RKW erbjuder små och medelstora företag från Berlin och Brandenburg ett partnerskap med innovation som ledstjärna. Projekt, arrangemang av olika slag samt workshops borgar för detta samarbete.

Tillsammans kan på så sätt tillväxt organiseras. Det allmännyttiga KW Berlin-Brandenburg e.V. och RKW Berlin GmbH har alla förutsättningar att lyckas med detta. Överallt där hjälp med probelemlösning, situationsanalys och utveckling behövs – där hittar du RKW med dess medlemmar, medarbetare, professionella partner och ett omfattande nätverk.

Förbundsgemensam kongress om genus och hälsa, 2016

WWW.BUNDESKONGRESS-GENDER-GESUNDHEIT.DE

Bakom denna kongress står Vetenskapsakademien Berlin-Brandenburg som stöds av Mario Czaja, Berlins senator för hälsa och samhälle.

Förbundsgemensam kongress om genus och hälsa (BundesKongress GenderGesundheit) bildar en plattform för det ämnesövergripande utbytet mellan kvinnliga – och motsvarande genusmedvetna manliga aktörer – i det tyska hälso- och sjukvårdssystemet. Under kongressen ställs de utmaningar och möjligheter som en genusspecifik hälso- och sjukvård kan erbjuda i fokus. Därmed blir den förbundsgemensamma kongressen ett forum för ett (mera) kvinnligt tänkesätt i hälso- och sjukvårdspolitiken.

Internationella institutet för hållbar företagsledning (IISM)

Hållbarhet har blivit ett accepterat verksamhetsmål i näringsliv, politik och samhälle. Begreppet hållbarhet innebär, med IISM:s tolkning, långvarig effekt och balans i de ekonomiska, sociala, kulturella och/eller ekologiska systemen. Institutet IISM sysslar med hållbarhet när det gäller förändringsprocesser, kompetensuppbyggnad, entreprenörskap, marknadsföring, interkulturellt ledarskap, främjande av företagens sociala ansvar samt energi & miljö.

Institutet IISM är integrerat i högskolan SRH Hochschule Berlin.
Samarbete mellan IISM, SRH Hochschule Berlin och SWOPS

I samarbetet kring demografiprojektet SWOPS som initierats av BPW Club e.V. och Internationella institutet för hållbar företagsledning (IISM) tar sig de studerande på SRH Hochschule Berlin an temat Företag och hälsa (ty: Betriebliches Gesundheitsmanagement, BGM.) Inom ramen för ett samarbetsprojekt genomför de studerande kvantitativa och kvalitativa intervjuer med företag. Utvärderingen av resultatet ingår i en studie som senare resulterar i en fackvetenskaplig publikation. BGM är ett viktigt verktyg för många företag över hela EU om de vill utgöra en attraktiv arbetsgivare för egna och potentiella medarbetare.

Prof. Dr.
Anabel Ternès
Vd för IISM

WWW.SRH-HOCHSCHULE-BERLIN.DE

FÖRETAG:

MAYER Kanal- und Rohrreinigung GmbH
Albrecht+Neiss GmbH
Knauer Wissenschaftliche Geräte GmbH
Workoholic-Personaldienste

Dr. Thomas Rau, RKW Berlin GmbH

Utveckling och implementering av (SWOPS) – StrukturWandelOrientierten PersonalStrategie – en strategi med sikte på strukturförändring

1.1 STRUKTURFÖRÄNDRING I NÄRINGSLIV OCH SAMHÄLLE

Strukturförändringar i näringslivet som marknadernas ökande ömsesidiga beroende av varandra, en allt högre innovationstakt, allt större kunskapsintensitet när det gäller produkter och tjänster, den allt ökande konkurrensen och därmed stigande krav på flexibilitet är utmaningar som stora och medelstora företag ställs inför idag.

Samtidigt präglas arbetsmarknaden av den demografiska omvandlingen. Den förvärvsarbetande befolkningen avtar under de närmaste åren. Redan nu har företagen tilltagande problem med att tillsätta tjänster och hitta passande personal. Dessa förändringar leder å ena sidan till krav på att hitta effektiva strategier för personalrekrytering, å andra sidan till ett intresse att knyta de anställda närmare, och också mera varaktigt, till företaget.

Inte minst föreligger förändringar i strukturen hos medarbetarna själva. Heterogena livsstilar och värdeföreställningar, de anställdas olika ursprungsländer och det stigande antalet ensamstående föräldrar eller vårdare ställer nya krav på hur arbetsvillkoren ska se ut. Kvinnor och allt fler unga män önskar sig företagsmässiga ramvillkor, där det går att förena familjeliv och privata behov med en karriär i yrkeslivet. En företags- och personalledning som vill vara inriktad på strukturförändring och dessutom ligga i framkant måste kunna svara upp mot såväl de nya kraven i näringslivet som den sociala omvandlingen. Bara på så sätt kan också den potential som kvinnor i förvärvslivet utgör utnyttjas ännu bättre. Detta gäller särskilt kvinnors arbetsvolym, andelen kvinnor i ledande positioner samt bredden på det spektrum av yrken de väljer.

Märkbara förändringar mot mer jämlikhet mellan män och kvinnor hänger nära samman med tänkesätt och förmåga att känna igen direkt och indirekt diskriminering och att kunna se både kvinnliga och manliga medarbetares potential och att aktivt kunna ta tillvara denna. Ett viktigt kvalitetskriterium i ett modernt förtagsledande är därför den så kallade genus- och diversitykompetensen (kompetens som innebär strategier för att hantera likheter och olikheter av olika slag). Av dagens ledningspersonal kan man förvänta sig att de inneboende möjligheter och den mångfald som finns i teamet uppmärksammas och att dessa omsätts på en konstruktivt sätt vid organiseringen av arbetet.

I den ovan beskrivna strukturförändringsprocessen är det alltså, förutom ämnesspecifika kunskaper, i hög grad sociala kompetenser och positiv inställning till diversitet som påverkar företagets värdeskapande. Det kan gälla integritet, erkännande, intresse för och öppenhet mot mångfald, empatiförmåga och iakttagelse- varseblivnings- och kommunikationskompetens. Företag som under förändringsprocessens gång satsar på strategiska åtgärder som mångfaldsarbete, jämställdhet mellan könen och hänsyn till människors olika levnadsfaser har lättare att hitta exakta lösningar på de problem som dyker upp under strukturförändringen.

1.2 PERSONALSTRATEGI MED SIKTE PÅ STRUKTURFÖRÄNDRING

En strukturförändringsinriktad personalstrategi omfattar mycket mer än bara de uppgifter som en personalavdelning av klassiskt snitt sysslar med (såvida det ens på små företag finns en sådan). Personalavdelningen ska verka för en helhetsstrategi när det gäller att vidareutveckla humankapitalet. Det handlar här inte längre bara om kvantitativ personalplanering, om tjänstetillsättning och vidareutbildning. Samtidigt med planeringen av antalet anställda på de olika avdelningarna och de kompetensprofiler som krävs, kretsar strategiskt personalarbete kring frågan om hur ramvillkoren för arbetet överhuvudtaget ska se ut för att personalens resurser till fullo ska utnyttjas, så att företagets mål också kan uppfyllas på lång sikt.1

Detta gäller framför allt företagsledningen tillsammans med ledare i övriga funktioner på företaget, till exempel i produktionen, på marknads- eller försäljningsavdelningen, när det handlar om att stärka både den sociala och den fackteknikska kompetensen och höja engagemanget och motivationen hos medarbetarna. Strategiskt personalarbete ska förstås som en värdeskapande investering för framtiden men är, när det gäller det dagliga arbetet, särskilt på små företag, inte alltid så enkelt. Att öka förståelsen för hur viktig denna faktor är för framgång och att komma med förslag på exakta lösningar är en uppgift för extern rådgivning och coachning under processens gång.

Det finns inget allmängiltigt recept för utveckling och genomförande av en personalstrategi med sikte på strukturförändring. Personalarbete måste nämligen bygga på de konkreta förutsättningarna i varje enskilt fall. Arbetet innefattar de aktuella företagsmålen, ledningens förhållningssätt, företagskulturen och personalstrukturen. I en stegvis upplagd process, som inbegriper både ledningen och medarbetarna, kan förändringsprocesser sättas igång och implementeras.

En framgångsrik personalstrategi fokuserar på de insatsområden, de åtgärder och de verktyg som gör det möjligt att attrahera, utveckla och binda kvalificerad personal till sig. Följande frågor kan hjälpa till att hålla fokus på helheten och att arbeta långsiktigt.

FÖRBEREDANDE FRÅGOR

- Vilka krav ställs på en personalstrategi för att värderingar, tänkesätt och beteenden i företagskulturen ska utvecklas, som är meningsfulla för både manliga och kvinnliga medarbetare, som stärker bandet till företaget och främjar innovations- inlärnings- komunikations- och samarbetsförmåga?

- Hur kan man utforma en personalstrategi med så pass tydlig profil att den övertygar på arbetsmarknaden, attraherar nödvändiga begåvningar och varaktigt stärker motivation och medarbetarnas bindning till arbetsplatsen (Employer Branding)?

- Vilka aktiviteter kan säkra försörjningen av kvalificerad arbetskraft? Vilka åtgärder är effektiva när det gäller reklam och yrkesorientering för att bredda flickors och pojkars yrkesspektrum, verklighetsförankrad yrkesinformation och effektivt tilltal av potentiell yrkesutbildad arbetskraft?

[1] Vgl. Philipp Hölzle: Strategien der Personalentwicklung. In: Strategische Personalentwicklung. Hrsg.: Matthias T. Meifert. Springer Verlag 2008. S. 79

- Hur ska en **personalplanerings- und personalrekryteringsprocess** vara utformad, så att mångfald och särskilt andelen kvinnor respektive det underrepresenterade könet gynnas?
- Vilka krav kommer att ställas på arbetets organisation och **utformandet av arbetstiden**, så att de anställda får större valfrihet när der gäller att förena förvärvsarbete och privatliv. Hur kan arbetstiden göras mer flexibel?
- Hur kan åtgärder som har med **studier och vidareutbildning** att göra utformas, så att dessa motsvarar de studerandes profiler och behov och säkrar ett bra inlärningsresultat? Vilka didaktiska aspekter ska inkluderas? Vilka inlärningsformer, vilket innehåll? Var ska inlärningen äga rum?
- Vilka åtgärder och metoder är det som möjliggör att **karriär- och utvecklingsplaneringen** tar hänsyn till genus och mångfald och att kvinnor inte missgynnas när det gäller att ta över ledande positioner.
- Hur ska företagets **system för prestationsuppföljning och kompensation** vara uppbyggt, för att det ska stimulera personalens motivation och garantera att ingen personalgrupp (t.ex. kvinnor) missgynnas?
- Vilka principer ska gälla för åtgärder som gäller företagets **hälsovård**, så att den blir effektivare och bättre passar i homogena personalgrupper?

Med tanke på varje företags skiftande åtgärdsbehov och det komplexa samband som finns i fråga om effekter, är det alltid nödvändigt med en målstyrd förändringsprocess med passande och omsorgsfullt utarbetade steg. Likaså är det mestadels nödvändigt med ett långsiktigt perspektiv. Följande allmänna principer för planering och implementering har visat sig vara hållbara.

Till dessa hör:

- synligt och tillmötesgående engagemang från ledningens sida
- stegvis involvering av berörda parter
- konsekvent processorientering
- holistiskt tillvägagångssätt
- målorienterad analys
- realistisk planering av resurser
- differentierade åtgärder, anpassade till företagets och de anställdas behov
- transparenta processer och intensiv kommunikation
- fortlöpande evaluering

Förutom att det är viktigt att företagsledningen tydligt tar ställning är det av avgörande betydelse att alla deltagande parter redan tidigt känner sig engagerade. Bara så understöds förändringsprocessen på bred bas samtidigt som en kollektiv inlärningsprocess sätts igång och främjas.

1.3 PROCESSER FÖR STRATEGIUTVECKLING OCH IMPLEMENTERING

Skälen till att man vill utveckla strategiprocesser kan på små och medelstora företag vara väldigt olika. Marknadsförändringar, en utvidgning av affärsområdena, nödvändiga innovationsprocesser eller införandet resp. fortlöpande förbättring av ett ledningssystem är förknippade med personalpolitiska frågor. Inte sällan inleds strategiska överväganden med identifierade risker eller redan uppkomna problem.

Relativt oberoende av omfånget på de planerade förändringarna är det lämpligt att dela upp strategiutvecklingsprocessen i flera steg.

1.3.1 NULÄGESANALYS AV INTERNA OCH EXTERNA RAMVILLKOR

Nulägesanalysen syftar till att samla ihop alla de faktorer som man behöver ta hänsyn till för att utveckla den personalstrategi som motsvarar företagets målsättning. Under analysfasen gäller det först och främst att samla noggrann information om nuläget och om uppkomna respektive förväntade konsekvenser.

Det har visat sig att **SWOT-analysen** är en passande metod. SWOT står för strengths, weaknesses, options, threats. Man riktar här blicken både inåt och utåt, styrkor och svagheter, möjligheter och risker undersöks, intressenters intressen analyseras och konkurrensvillkoren fastställs. Dessutom listas de viktigaste utmaningarna, inklusive alla möjligheter och risker som skulle kunna uppstå om något går fel.

Under orienteringsfasen kan följande frågor tas upp:

FRÅGOR UNDER ORIENTERINGSFASEN

- Vilka förändringar på marknaden (t.ex. när det gäller kundbeteende) eller i samhället (t.ex. vad beträffar den demografiska utvecklingen, förändring av de rättsliga ramvillkoren) kräver att personalarbetet sätter igång?
- Vilka styrkor (Strengths) har företaget, internt och externt, som skulle kunna underlätta en förändringsprocess?
- Vad finns det för förbättringsmöjligheter resp svagheter (Weaknesses) på företaget som främjar eller ställer hinder i vägen för en förändring (t.ex. hög andel försenade leveranser, problem med rekrytering av yrkesutbildad arbetskraft, bristande kommunikation)?
- Exakt hur ser förändringsbehovet ut (stärka arbetsplatstillfredsställelsen, skapa ökad flexibilitet i arbetsorganisationen, skapa intresse för en genusmedveten utbildning)?
- Vilka möjligheter (Opportunities) skulle kunna bli resultatet av företagets interna och externa förändringar (ökad andel marknadsandelar, säkrande av försörjningen av yrkesutbildad arbetskraft)?
- Vilka risker resp. hot (Threats) föreligger på företaget om inga förändringar sker (t.ex. brist på yrkesutbildad arbetskraft, förlust av marknadsandelar)?
- På vilket sätt bör olika s.k stakeholders (berörda aktörer och intressenter som företagsledningen, medarbetarna, affärspartner, företagsnämnd) vara delaktiga i det som sker? I vilken mån kan dessa utöva inflytande på processen och resultatet? (Stakeholder-analys)

Vid nulägesanalysen kan information hämtas från följande källor:

- Situations- resp. omvärlds- och marknadsanalys
- Interna strategidokument och diskussioner (vision, uppdrag, verksamhetsmål), strategiska mål, företagsledningens granskning, kvalitetsstyrningssystem, allmänna processer och indi viduella processer knutna till den enskilde, dokument om personalutveckling osv.)
- Företagsstatistik och analys av denna (t.ex. analys av åldersstruktur, könsfördelning inom de enskilda företagsområdena, sjukfrånvarostatistik), medarbetarenkäter och workshops.
- Resultatet från analys av utvärderingar (t.ex. självutvärdering och granskning av räkenska per) samt resultat från analys av riktmärken, s.k. ”benchmarks” och verktyg för självbedömning

Denna information kompletteras med information om konkurrenssituationen och underlag för förändring av företagspolitiken, särskilt också personalarbetet, tas fram. Man kan också ta hjälp av internationella och nationella standarder eller så jämför man med internationellt giltiga förskrifter för hur en företagsledning ska förhålla sig (exempelvis europeiska principer, krav ställda i internationella konventioner, riktlinjer från ISO och OECD angående samhällsansvar).

Förslag på implementering av metoder:

- strategiworkshop
- framtidsverkstad
- medarbetarenkäter (personliga, med hjälp av frågeformulär) osv.

Med hjälp av analysen av det interna och externa utgångsläget utarbetas ett underlag för vilka förändringar som behöver göras, både i nuläget och på längre sikt, samtidigt som insatsområden identifieras.

1.3.2 ATT UTVECKLA OCH KOMMUNICERA VERKSAMHETSMÅL OCH STRATEGISKA MÅL

Med nulägesanalysen som grund kan man sedan härleda möjliga insatsområden och alternativa åtgärder, som utvärderas enligt olika urvalskriterier (t.ex. effekt på produkternas och tjänsternas kvalitet, kostnad-nytta-analys, innovationspotential).

Prioritering är till god hjälp när det gäller att göra upp tidsplaner och planera resurser. Man måste också fundera på vilka åtgärder som kan genomföras direkt och vilka förändringsprocesser som hellre ska realiseras på lite längre sikt.

Det är viktigt att från början precisera övergripande orienteringspunkter. Här är det meningsfullt att utveckla en målpyramid så att målbilden säkerställs.

Motsvarande de identifierade allmänna utvecklingstrenderna och de specifika insatsområdena formuleras sedan **Vision, Uppdrag und Verksamhetsmål** för en personalstrategi med sikte på strukturförändring.

Detta verksamhetsmål innefattar i allmänhet allmänna principer som avser personalarbetet på hela företaget. Ur dessa allmänna principer utformas sedan de riktlinjer som gör att de enskilda insatsområdena i personalarbetet får sin specifika inriktning. På detta sätt binder riktlinjerna för en personalstrategi med sikte på strukturförändring samman ekonomiskt bestämda mål med de anställdas intressen och leder till ett personalarbete som har värdeskapande som fokus.

Utarbetandet av ett verksamhetsmål bör utformas som en process, präglad av delaktighet, där medarbetare från olika nivåer i hierarkin deltar. Största mervärdet vid utarbetandet av ett gemensamt verksamhetsmål ligger i själva skapelseprocessen. Ur denna växer möjligheten till nulägesbestämning och medbestämmande och därmed till deltagarnas identifiktion med företaget.

FRÅGOR UNDER ORIENTERINGSFASEN

- **Vad står vi för?**

  Vilka grundvärderingar står företagsledningen, cheferna och de anställda för, när det gäller ansvaret för att säkra företagets humankapital?

  Vilken människobild är förhärskande? Vilken hänsyn tar vi till de anställdas intressen?

- **Vad vill vi uppnå?**

  Vilka grundläggande värderingar ska en strukturförändringsorienterad personalstrategin rätta sig efter?

  Stämmer dessa värderingar överens med den förhärskande företagskulturen?

  Vilket konkret mervärde ska den planerade förändringsprocessen generera för att företagets mål ska uppnås (framgångsindikatorer)?

- **Hur ska vi uppnå detta?**

  Vilka konkreta åtgärder och attityder gör att vi kan vara säkra på att ledningen tar sitt ansvar?

  Hur kan vi se till att medarbetarna blir delaktiga?

  Vilka centrala faktorer påverkar de anställdas motivation och anställbarhet?

  Får vi med alla relevanta insatsområden?

Begriplighet, känslomässig effekt, motivationspotential och integrationsförmåga är grundläggande krav när verksamhetsmål och riktlinjer formuleras.

FRÅGOR UNDER ORIENTERINGSFASEN

- Är formuleringen av riktlinjerna autentisk? Motsvarar formuleringen företagskulturen och kommunikationssättet i företaget?
- Är riktlinjerna tillräckligt allmänt formulerade?
- Beskriver riktlinjer och mål personalstrategin på ett fullständigt sätt?
- Är riktlinjerna formulerade med sikte på framtiden?
- Är de strategiska målen realistiska och realiserbara?
- Är de strategiska målen konkret formulerade?
- Framgår det tydligt varför vissa insatsområden och åtgärder prioriterats?

Det förslag till verksamhetsmål och riktlinjer som utarbetats tillsammans stäms sedan av med företagsledningen.

1.3.3 ATT PRECISERA MÅL OCH UTARBETA EN KONKRET ÅTGÄRDSPLAN

Här är det speciellt viktigt att formulera mätbara MÅL för de specifika åtgärderna. Att formulera mål gör att man hela tiden har resultatet för ögonen. Målformulerandet hjälper till att ringa in handlingsutrymmet och att utveckla passande åtgärder. Ju tydligare målen är formulerade, desto lättare är det att utforma insatsområden och konkreta, genomförbara åtgärder på ett stringent sätt. En åtgärd bör vara SMART :

S	**specifik** (specific)	vara så specifikt som möjligt formulerad
M	**mätbar** (measurable)	konkret kriterium på framgång
A	**attraktiv, ambitiös, uppnåelig** (achievable, attractive)	ta hänsyn till personliga intressen
R	**realistisk** (realistic)	varken kräva för mycket eller för lite
T	**tidsbestämd** (timely)	ha tidsram med slutdatum

I och med att åtgärder och mål är fastlagda är det lättare att precisera uppdraget och att formulera framgångskriterier när extern rådgivning kommer in i bilden.

De insatsområden som preciserades i riktlinjerna måste sedan delas upp i enskilda konkreta **åtgärder.** Det skriftliga resultatet är en åtgärdsplan som innehåller en tydlig uppdragsbeskrivning för projektgruppen/-grupperna, en definition av resultatet, en tidsplan, ett fastställande av resurstilldelning och en konkret beskrivning av hur processen ska verkställas.

Åtgärdsplanen ska dessutom innehålla **verktyg och metoder för hur projektet ska ledas och kvalitetssäkras**, verktyg som ska hjälpa till att genomföra förändringsprocesssen och kvalitetssäkra den.

1.3.4 KONCEPT OCH REVIDERING AV PROCESS

Vad koncept och processer ska innehålla påverkar alla områden inom personalledning, personalutveckling och personaladministration. Konkreta insatsområden, kriterier och åtgärder i en strukturförändringsorienterad personalstrategi beskrivs i kapitel 4 nedan. De kompletteras i SWOPS rådgivningsmodell även av metoder, indikatorer och verktyg inom de enskilda insatsområdena.

Utarbetandet av koncepten och processerna liksom implementeringen av en modern personalstrategi är beroende av att man använder sig av skräddarsydda metoder. På små och medelstora företag känner man ofta inte till desssa verktyg eller så saknas erfarenhet av implementering. Här kan specialiserad extern rådgivning och support vara till hjälp.

De önskade förändringarna och revideringarna av processerna utarbetas i projektteam, i förekommande fall med hjälp av externa rådgivare och förbereds för beslut. Viktigt är att koncentrera sig på det väsentliga och att fokusera på strategidokumenten. Särskilt ska alternativa lösningsförslag utarbetas och utvärderas.

Kontinuerlig uppdatering av personalutvecklingskoncepten rekommenderas. På så sätt säkras å ena sidan önskad stabilitet och de anställdas bekantskap med konceptet, å andra sidan möjligheten till fortlöpande förbättring, härledd ur en mängd källor som till exempel de årliga medarbetarsamtalen. Samma sak gäller också för de personalrelevanta processerna, som ligger inbäddade i det processlandskap som finns i själva ledningsorganisationen.

Viktigt att beakta när det gäller utformandet av processer är att

- man fokuserar på ”kärnprocesser”,
- processerna ”slimmas” respektive förenklas, något som inbegriper en förenkling av hur komplex beskrivningen av de nödvändiga processerna är,
- processerna är klart avgränsade från varandra och att skärningspunkterna mellan processerna är klart och tydligt definierade,
- nödvändiga resurser för att bearbeta processerna ställs till förfogande,
- alltför komplexa eller ineffektiva processer undviks,
- antalet deltagare förblir överskådligt,
- alltför långa löptider för enskilda processer undviks,
- det garanteras att processerna verkligen gagnar både de anställda och organisationen.

1.3.5 KONTROLL OCH RESULTATUPPFÖLJNING

Implementeringen av projektet styrs av ett system för projektkontroll. Regelbundna projektmöten och nulägesrapporter säkrar kommunikationen inom projektteamet. Genom inplanerade mellanrapporter garanteras att företagsledningen och alla involverade är informerade om projektets aktuella förlopp.

Som resultatkontroll fungerar de förutbestämda milstolparna och resultatindikatorerna. Det som prövas är i vilken mån målet har uppnåtts, hur de insatta åtgärderna har bidragit till måluppfyllelsen och hur kostandseffektiva de insatta aktiviteterna är.

Företagsledningen bör regelbundet avgöra vilka framsteg som gjorts och vad som ytterligare behöver göras. Detta innefattar beredskapen att uttrycka erkänsla för positiva resultat, men också att uttrycka kritik om överenskomna mål inte alls eller bara delvis uppfylles eller om överenskommelser nonchaleras.

Med tanke på de dagliga arbetsuppgifterna och arbetsbelastningen är det viktigt att bevara och stimulera ledningens och de anställdas uppmärksamhet och intresse för den påbörjade förändrings-processen.

1.3.6 INSATSOMRÅDEN, KRITERIER OCH ÅTGÄRDER FÖR EN PERSONALSTRATEGI MED SIKTE PÅ STRUKTURFÖRÄNDRING

Nedan beskrivs cetrala områden för en strukturförändrad personalstrategi med genusperspektiv, kriterier och de åtgärder som behöver vidtas på företaget.

De uppräknade åtgärderna gör inte anspråk på att vara fullständiga. Åtgärderna måste anpassas till en föränderlig marknad och de anställdas olika behov, beroende på i vilken livsfas dessa befinner sig, och de kräver därför i varje enskilt fall individuella lösningar.

De här skisserade insatsområdena vänder sig till en personalledning som, förutom att intressera sig för kostnadseffektivitet, räntabilitet och vinst, också intresserar sig för de anställdas olika levnadsvillkor. Här ovan beskrivs nio insatsområden.

De kriterier som listas under de olika insatsområdena kan hjälpa till att formulera riktlinjer för en personalstrategi med sikte på strukturförändring på små och medelstora företag.

1.4.1 FÖRETAGSKULTUR [2]

Företagskulturen påverkar i väsentlig mån känslan av meningsfullhet i arbetet och de anställdas känsla av lojalitet med företaget. På så sätt utgör den en viktig bas för bildandet av förmågan till innovation, inlärning, kommunikation och samarbete. Att förändra företagskulturen är en av de svåraste utmaningarna ett företag ställs inför. Hur allt samverkar är mycket komplext och de värderingar, förhållningssätt och tankemönster som präglar en företagskultur kan bara utvecklas med hjälp av konkreta åtgärder under lång tid. I vilket fall kan en personalstrategi inriktad på förändring stödja bildandet av en kultur som främjar prestation och motivation. Samtidigt sätter den ”upplevda” kulturen en icke så oväsentlig gräns för möjligheterna till implementering och vidareutveckling av personalstrategier.

Kriterium

Företagskulturen präglas av marknads- och medarbetarorientering. Den understödjer de anställdas identifikation med företaget, stärker tilltron och det egna ansvaret. Jämlika möjligheter, familjeorientering och socialt ansvar upplevs i företaget som grundläggande värderingar. [3]

Åtgärder

Att leda kulturutvecklingsprocesser är inte samma sak som att leda tekniska projekt. Här handlar det om att leda en social process som bara kan lyckas om man förmedlar målen på ett övertygande sätt, bemöter motgångar, har deltagarna med sig och låter implementeringen gå stegvis fram.

Precis som vid all ledning av förändringsprocesser är det viktigt att bestämma och genomföra projektmål, milstolpar, konkreta åtgärder och utvärderingsmekanismer enligt det specificerade insatsbehovet. De åtgärder, som listas under insatsområdena nedan och som hör till en modern personalstrategi, påverkar företagskulturen. För att undvika överlappningar saknas här konkreta åtgärder.

I varje fas av förändringsprocessen måste man ta hänsyn till följande principer:

- **komplext tänkande och agerande**
  - lösa upp det komplexa begreppet företagskultur genom att formulera problem, potentialer, deras relevans och hur de hänger ihop med varandra
  - utveckla ett sammanhängande mål-, norm- och värdesystem som tar hänsyn till de inbördes delarnas växelverkan
  - binda ihop strukturella aspekter med mänskliga förhållningssätt (t.ex. skapa samband mellan en ny form av arbetsorganisation och den förhärskande ledningskulturen)

[2] Företagskultur tolkas här som alla de kollektiva attityder, förväntningar, tankemönster, upplevda värderingar och normer som karakteriserar ett företag.

[3] Här nämnda kriterier är övergripande och dess delar återfinns i alla de kriterier som nämns i det följande direkt eller indirekt. Därför går vi här inte in på de enskilda beståndsdelarna i företagskulturen när det gäller åtgärder, metoder, indikatorer och verktyg utan håller oss till hel heten och övergripande faktorer.

Åtgärder

- **Målinriktad företagsledning**
  - målinriktad organisation av förändringsprocessen (t.ex. genom att fastlägga hur processen ska ledas, vem som har befogenhet att fatta beslut och vilket handlingsutrymme som står till förfogande
  - försäkra sig om att de anställda har en positiv uppfattning om ledningen i förändringsprocessen (processkompetens, trovärdighet, förebildsfunktion, förtroende)
  - försöka skapa en atmosfär av samarbete och ömsesidigt förtroende (acceptera olika intressen och bemöda sig om konsensus)

- **De involverades delaktighet**
  - inbegripa de anställda och deras intresseföreträdare (garanterar bättre analysresultat, arbetsplatsrelevanta lösningar, engagemang vid implementeringen)
  - ta på allvar och diskutera motvillighet och rädsla hos de anställda inför nya uppgifter och ändrade sociala relationer
  - systematisk uppmuntran av intern kommunikation och målinriktat informationsutbyte

1.4.2 EMPLOYER BRANDING

Employer Branding är en långsiktigt orienterad personalstrategi med syfte att bygga upp och upprätthålla ett positivt laddat arbetsgivarvarumärke och en positiv arbetsgivarimage både inåt och utåt. Employer Branding ingår i marknadsföringsmixen i konkurrensen om både den bästa yrkesutbildade arbetskraften och de bästa cheferna. Ett på motsvarande sätt strategiskt utformat implementeringskoncept höjer kvaliteten på arbetsgivaren och förbättrar de anställdas inställning till och lojalitet med företaget.

Kriterium

Företaget uppfattas både inåt och utåt som en autentisk och stabil arbetsgivare (Employer Branding)

Åtgärder

Det ligger på företagsledningen att positionera sig som en autentisk arbetsgivare. Samtidigt måste byggandet av know-how inbegripa de anställda eller garanteras genom bildandet av ett projektteam med företrädare för intressegrupperna (t.ex. via arbetstagarrepresentationer). Processen för utveckling och implementering av en attraktiv arbetsgivarimage kan allmänt beskrivas genom följande faser och åtgärder:

I Nulägesanalys

Det gäller att testa hur företaget fungerar som arbetsgivare t.ex. inom följande områden:

- företagsklimat
- balansen mellan arbete och privatliv och hur det går att förena familjeliv och yrkesliv
- arbetsvillkor och sociala förmåner
- utvecklings- och fortbildningsmöjligheter för kvalificerad personal

I **målgruppsanalysen** identifieras de grupper som aktiviteterna i första hand ska vända sig till samtidigt som deras preferenser och förväntningar på en arbetsgivare ringas in. **Målgruppens preferenser** jämförs sedan med företagets styrkor. Analysen av **konkurrenter** granskar små och medelstora företag från liknande branscher eller av liknande storlek i regionen, som söker kvalificerad personal med liknande kvalifikationer och begrundar deras egenskaper som arbetsgivare eller om de erbjuder speciella förmåner.

II Utveckling av kärnbudskap och arbetsgivarslogans

- Utveckla arbetsgivarvarumärke och bestämma centrala budskap

III Introduktion av arbetsgivarvarumärke

- kommunicera arbetsgivarprofilen inåt och utåt
- förankra arbetsgivarprofilen i företaget och omsätta den i den vardagliga arbetsdagen
- se till att göra ledningspersonal och anställda till multiplikatorer för arbetsgivarvarumärket
- engagera sig i regionen (genom att stödja sociala, ekologiska och kulturella projekt)

IV Utvärdering av resultat

- förändringar testas med jämna mellanrum utifrån fastställda framgångsin dikatorer. Mätbara effekter syns ofta först efter någon tid.

Employer Branding genomförs internt genom en medarbetarorienterad personal-politik. Utöver detta integreras åtgärderna i rekryteringsprocessen (t. ex. hantering av sökande, val av personal).

Verktyg för Employer Branding (extern):

- företagets karriärsida
- karriärevent utanför företaget
- samarbete med skolor och universitet
- lyfta fram attraktiva sidor hos arbetsgivaren i dagstidningar- och övrig press
- intresseväckande utformning av platsannonser
- användning av sociala medier

1.4.3 YRKESORIENTERING

Yrkesorientering är en viktig process för att förbereda unga människor för utbildning och yrke. Vid sidan av skola och föräldrar är här flera aktörer involverade. Att engagera sig i yrkesorienterande åtgärder är ett sätt för företagen att skapa band på kort och lång sikt. Hit hör till exempel att tidigt väcka potentiella sökandens uppmärksamhet. De yrkesorienterande åtgärderna har också syftet att mångfaldiga information om företaget och yrkena för att på lång sikt vinna över de unga människor som bäst passar till företaget för en senare utbildning och som känner till företagets spektrum av verksamheter.

Kriterium

Företaget deltar aktivt och systematiskt i yrkesorientering för unga människor, bidrar till att vidgar yrkesspektrumet för flickor och pojkar och försäkrar sig därigenom om kompetensförsörjning av kvalificerad arbetskraft på lång sikt.

Åtgärder

Marknadsföringen för kompetensförsörjning ska innehålla följande delar:

- **I Utveckla koncept för reklam för att garantera kompetensförsörjningen**
  - ta reda på hur kompetensförsörjningsbehovet ser ut
  - ta reda på vad det är som gör en arbetsgivare attraktiv hos unga männinskor och ta upp det i företagspresentationen se insatsom råde: Employer Branding
  - namnge styrkor som företaget har i sin roll som arbetsgivare och utbildningsföretag (namnge företagets unika egenskaper, dess USP, Unique Selling Points)
  - fastställa och eventuellt utvidga vilka målgrupper som ska delta (t.ex. personer som gjort studieavbrott, unga migranter, personer ur underrepresenterade grupper)
  - välja ut målgruppsspecificerade kommunikationsvägar
- **II Implementering av konkreta åtgärder som**
  - medverkande vid yrkesorientering för flickor och pojkar med följande mål:
    - bryta upp genusstereotypa yrkesval
    - hjälpa till att övervinna informationsbrister
    - väcka intresse
    - minska rädslan för att testa ett visst företag eller vissa
    - yrkesområden
    - diskutera könsroller

III Utvärdering av resultat

Utvärderingen av resultatet sker i förhållande till de mål och de resultatindikatorer som planerades av företaget Dessa bör sättas i förhållande till respektive utgångssituation eller förra årets resultat. Avvikelser måste tolkas mot bakgrund av den specifika situationen för året i fråga. Tillbakagång när det gäller enstaka indikatorer (t.ex. antal deltagare på grund av demografisk utveckling) behöver inte nödvändigtvis tolkas som att de genomförda åtgärderna varit mindre effektiva

Verktyg för yrkesorientering

- praktik för skolelever
- fadderskap för skolor
- utbildningsambassadörer (lärlingar vid företaget uppträder som ”ambassadörer” på skolor)
- studiebesök (guidad tur på företaget)
- ”företagsspaning” (studiebesök med uppgifter på företaget inklusive anslutande utvärdering)
- annonser i skoltidningar och användning av skolornas anslagstavlor
- informationsevenemang för lärare och föräldrar
- deltagade i ”girls day” och ”boys day”
- ferieläger

1.4.4 REKRYTERINGSPROCESSEN – PLATSANNONSER OCH VAL AV PERSONAL

Med tanke på den demografiska utvecklingen består utmaningen i att tilltala en stor grupp potentiella sökande på ett passande sätt och sedan, genom ett objektivt förfarande, välja den som uppvisar den nödvändiga kompetensen. En skräddarsydd personalrekryteringsprocess är en garanti för att platstillsättningen blir framgångsrik. Uttagningsförfarandet måste garantera att passande personer har jämlika möjligheter oberoende av sitt kön, sin ålder eller sin etniska bakgrund och samtidigt garantera att de utvalda uppfyller kommande yrkesmässiga krav.

Kriterium

Platsannonserna är formulerade på ett sådant sätt att inte någon utesluts på grund av kön, etnisk härkomst, religiös tro, sexuell identitet, ålder eller handikapp. Personalrekryteringsprocessen är transparent och jämlik. Hänsyn tas till de sökandes olika tänke- och förhållningssätt.

Åtgärder

Basen för en personalrekrytering som är mångfalds- och genusorienterad är att kravprofilen urarbetats med hjälp av objektiva kriterier. Förutom att bestämma nödvändiga kompetenser och kvalifikationer kan man tänka kring t.ex. teman som ”arbetstid” och ”familj-yrkesliv” (t.ex. möjlighet att arbeta deltid i en utannonserad ledningsposition).

Utarbetande av kravprofil

- analys av uppgiftsområdet (kompetenser, prioritering efter viktiga och mindre viktiga uppgifter, möjlig framtida utveckling av verksamhetsområde)
- identifiera resultatkritiska situationer inom anställningens verksamhetsområde för att kunna ringa in de sociala och metodiska kompetenser som krävs
- undersöka om även alternativa yrkesexamina, personer som sysslat med annat tidigare eller sådana som avbrutit sina studier kan komma ifråga vid tillsättning av tjänsten

På basis av kravprofilen kan nu platsannonsen utarbetas.

Åtgärder

Mångfaldsorienterad platsansökan

- äkerställa att den externa och interna beskrivningen av den lediga platsen inte utesluter någon på grund av etnisk härkomst, religiös tro, kön, sexuell identitet, ålder eller handikapp (direkt eller indirekt)
- anpassa tilltalet till gruppen (kvinnor, migranter, män när det gäller sociala yrken, kvinnor i yrken som har med matematik, IT, naturvetenskap och teknik att göra)
- använda kvinnlig och manlig form av tjänste- och yrkesbeteckningen (i förekommande fall)
- uppmuntra kvinnor att skicka in en ansökan inom verksamhetsområden, där kvinnor traditionellt inte förekommer
- vid tillsättning av ledande position i förekommande fall lyfta fram att också deltid kan komma i fråga
- se till att eventuella bilder visar så många olika grupper som möjligt
- kontrollera att interna platsannonser kan ses av hela personalen inklusive barnlediga medarbetare

Mångfaldsorienterad, genusmedveten rekryteringsprocess Rekryteringsprocessen

- En transparent uttagningsprocess med objektiva kriterier utarbetas och tillämpas..Hänsyn tas till att kvinnor och män och andra grupper. Det kan ha olika potentialer och förhållningssätt (t.ex. migranter)
- Hänsyn tas även till att den sökande kan ha skaffat sig kvalifikationer och förmågor också utanför arbetsplatsen och under yrkesuppehåll
- en passande metod för personalurval för tillsättande av den lediga tjänsten fastställs

1.4.5 BALANS YRKES- OCH PRIVATLIV

Jämlika villkor för män och kvinnor på arbetsmarknaden är i hög grad beroende av hur ramvillkoren ser ut, dvs. om det går att förena yrkes- och privatliv. Kvinnors yrkeskarriärer är i regel närmare knutna till den familjära livssituationen än mäns. För att fritt kunna besluta om sin livsstil och om sin familje- och yrkesmodell behöver både manliga och kvinnliga medarbetare flexibla arbetstidsmodeller, som är anpassade till respektive levnadsfas och en arbetsorganisation som gör det möjligt att förena familjära krav med yrkesverksamhet.

Kriterium

En flexibel arbetsorganisation, anpassad till respektive levnadsfas, ger de anställda större valfrihet när det gäller att förena yrkes- och privatliv utan att karriären behöver lida nöd.

Åtgärder

Arbetsprocesser måste organiseras så att de är skräddarsydda för såväl företag som anställda och kunder.

- **En jämställd, flexibel arbetsorganisation kräver:**
  - att man tar hänsyn de specifika dimensioner som gäller i arbetsorganisationen (t.ex. arbetstid och arbetsplats, kommunikationskanaler)
  - att man tar hänsyn till att de anställda befinner sig i olika livsfaser
  - tydlig uppgiftsfördelning; genom att de anställda får större möjlighet att påverka sin situation blir det viktigt att arbetslaget sätts samman på ett medvetet sätt så att deltagarna kompletterar varandra när det gäller arbetsförmåga, know-how och arbetstider

- **Flexibla arbetsplatser kan vara ett sätt att gå de anställdas behov till mötes, t.ex.**
  - jobba hemifrån med möjlighet att kommunicera med arbetsplatsen
  - växelvis distansarbete
  - mobilt distansarbete

Åtgärder

- **Flexibla arbetstidsmodeller betyder större frihet för de anställda att själva kontrollera sin tid. Följande arbetstidsmodell används för närvarande ofta av företag:**
  - flextid
  - deltid
  - årsarbetstid
  - förtroendearbetstid

Ledighet för att ta hand om barn eller vårda anhöriga innebär för de anställda i huvudsak två problem. För det första gäller det att upprätthålla kommunikationen med företaget, för det andra att inte förlora i kompetens. Med rätt åtgärder kan företaget påverka båda aspekterna:

- **Möjliggöra tid för omvårdnad**
  - uppmuntra män att utnyttja familjevänliga arbetstider
  - hjälpa till att organisera barnomsorg och vårdansvar (t.ex. reservera platser på dagis, förmedla dagmammor, utarbeta nödlösningar)

- **Aktivt planera ledigheter och se till att kommunikationen med företaget fungerar**
  - planeringssamtal vid barnledighetens början och slut
  - se till att kontakten med den anställde upprätthålles under barnledigheten
  - ta hänsyn till den anställde under barnledigheten vad beträffar nyhetsbrev/företagsevent/fortbildningsprogram etc.
  - ge den anställde tillgång till intranätet under barnledigheten

1.4.6 YRKESMÄSSIG UT- OCH FORTBILDNING

För att bemöta den strukturella omvandlingen är det vikitgt att erbjuda kvalitativt högstående ut- och fortbildning. Detta är grundläggande för att försäkra sig om försörjningen av kvalificerad arbetskraft och för att stärka de anställdas sysselsättningsmöjligheter.

Kriterium

Företaget har en personalstrategi som är inriktad på en ut- och fortbildning som står i samklang både med företagets och de anställdas personliga intressen och möjliggör en mångfaldsorienterad medarbetarutveckling. Innehåll, ramvillkor och metoder i ut- och fortbildningen motsvarar företagets kompetenskrav och den studerandes behov.

Åtgärder

Yrkesutbildning

Unga människor som vill välja ett icke könstypiskt yrke, unga föräldrar och ensamstående med barn eller unga människor med migrationsbakgrund behöver speciellt stöd på sin väg ut i arbetslivet. Att garantera jämlikhet i utbildningen kräver specifika åtgärder som att

Tillhandahålla kompetent utbildningspersonal

- Det är viktigt att se till att utbildnings-personalen förfogar över nödvändiga yrkes- arbets- och socialpedagogiska färdigheter, kunskaper och förmågor.
- Utbildarna bör ha ett modernt synsätt på roller. Det innebär att de bredvid sin förmåga att förmedla yrkesmässigt innehåll också ska fungera som handledare under inlärningsprocessen. Detta kommer särskilt till uttryck när det gäller att stötta inlärningen hos studerande av olika kön och med olika kulturell bakgrund.

Utveckla och använda moderna utbildningsmetoder

- Planera innehållet så att unga män och kvinnor med hjälp av passande metoder tillägnar sig och befäster såväl yrkeskompetenser som sociala sådana.
- Under utbildningen praktiseras en köns- och mångfaldsorienterad didaktik, som utgår från unga mäns och kvinnors potential.
- Skapa ett öppet inlärningsklimat i utbildningen baserat på ömsesidig respekt (särskilt för kvinnor med arbete inom handel och teknik)

Yrkesfortbildning

Liksom i processen med yrkesutbildning måste man ta hänsyn till det kvalificeringsbehov som speciella arbetsplatser kräver och också till varje medarbetares behov. Goda resultat är bara att vänta om den erbjudna studieformen motsvarar de behov som finns. För en jämlik yrkesfortbildning krävs:

Att planera och genomföra fortbildning med hänsyn till mångfald och genus

- Basen för en målinriktad fortbildning är att ringa in utbildnings beovet. Analysen av utbildningsbehovet måste ta hänsyn till de anställdas uppnådda kvalifikationsnivå, tidigare utbildning och studieerfarenheter.
- En utbildningsinsats bör t.ex. prioritera personliga behov som barnomsorg så att den tidsmässigt stäms av mot utbildningstiderna.
- Dessutom bör arbetsmiljön på företaget främja inlärning (t.ex. ske på tider utan att man blir störd).
- Initiera och stödja överföring av det inlärda till arbetsplatsrele vanta kompetenser (t.ex. överföringsmål, överenskommelser, diskussioner och utvärderingar)

Att ställa kvalitetskrav på externa utbildningsaktörer, t.ex.

- Inlärningsmål och det innehåll som ska förmedlas planeras med tanke på målgruppen.
- Innehåll och metoder utformas så att det tilltalar både män och kvinnor. Olika interaktionsmöjligheter används vid inlärningen (t.ex. föreläsningar).
- Utbildningsaktören garanterar goda ramvillkor för utbildningsprocessen (t.ex. lokalutrustning, tekniska hjälpmedel, sanitära inrättningar).
- Utbildningsaktörens personal förfogar över nödvändig kompetens för att lära ut och fungera som handledare under inlärningsprocessen och stödjer överföringen av det inlärda till arbetsplatsrelevanta kompetenser (t.ex. genuskompetens, empati, kompetens att tillämpa det inlärda/kompetens att underlätta inlärning).

1.4.7 YRKESMÄSSIG UT- OCH FORTBILDNING

Mot bakgrund av utvecklingen på arbetsmarknaden, orsakad av den demografiska förändringen och den ökande bristen på kvalificerad arbetskraft men också av en pågående kulturomvandling, inser allt fler företag att de måste binda kvinnor som högkvalificerad arbetskraft starkare till företaget och göra det möjligt för dem att göra karriär på samma villkor som männen, om kompetensförsörjningen ska säkras på lång sikt.

Kriterium

Företaget erbjuder de anställda individuella utvecklingsmöjligheter och perspektiv. På så sätt görs de anställdas potential tillgänglig. Blivande kvinnliga ledare och förvärvsintresserade (blivande) föräldrar uppmuntras att konkretisera sina karriärplaner, att förbättra möjligheten att förena karriär och familj och att vara med och utforma en ledningskultur som är rättvis ur köns- och genusperspektiv [4]

Åtgärder

Det alltjämt låga antalet kvinnor i ledande positioner har många orsaker. Förutom klichéer kring roller och manligt dominerade företags- och arbetskulturer, hindrar det faktum att det är svårt att förena karriär och familj, nu liksom tidigare, kvinnor från att avancera. Därför är särskilt viktigt att ge kvinnor samma möjligheter som män när det gäller arbetslivsplanering och karriärutveckling. Detta kan t.ex. uppnås med hjälp av följande insatser:

- **Att främja jämlika karriärvägar**
  - ställa krav på att kunna definiera, kommunicera och genomföra jämställdhet och mångfald hos ledningspersonal
  - hjälpa manliga chefer att inse eventuella stereotypa roller och traditionella värderingsmönster
  - individuell karriärplanering motsvarande potentialen och dess konsekventa efterlevnad
  - skapa ramvillkor för möjligheten att förena familj och karriärutveckling (jfr. insatsområde: Balans yrkes- och privatliv)
  - att uppmuntra kvinnor att göra karriär

[4] „INNOVATIV! – Gemeinsam Führen mit Frauen“. Inom ramen för projektet ”INNOVATIV – att leda tillsammans med kvinnor”(”INNOVATIV! – Gemeinsam Führen mit Frauen”) arbetar företag från olika branscher och av olika storlek tillsammans för att på lång sikt öka andelen kvinnlig ledningspersonal på mellannivå och högre upp i hierarkin. Det treåriga projektet startade här (2010-2013). Det utvecklades inom ramen för initiativet ”Jämlika villkor för kvinnor i näringslivet” under ledning av det tyska federala arbets- och socialministeriet tillsammans med den tyska federala arbetsgivarorganisationen och det tyska fackföreningsförbundet. Se: **http://www.zfbt.de/frauen_in_fuehrung/innovativ.htm**

Åtgärder

- att vid tillsättning av ledande position kontrollera om det finns interna kandidater som kan komma i fråga
- att erbjuda specialist- och projektkarriärer som ett komplement till chefskarriärer
- att uppmuntra medarbetarnas potential genom att delegera ansvar och involvera dem i
- beslutsfattandeprocessen att erbjuda alla anställda (inte bara heltidsarbetande) möjlighet att byta till en annan avdelning för att i förekommande fall komma ur en återvändsgränd
- att ge feed-back och information via chefer (t.ex. att systematiskt informera om resultat för att arbetet ska kunna utvärderas och optimeras
- att etablera ett öppet kommunikationsklimat (information monopoliseras inte utan betraktas som en resurs för de anställda)
- att använda passande metoder för att öka ledningskompetensen
- att med jämna mellanrum ha medarbetarsamtal inriktade på personalutveckling
    - individuella utvecklingsplaner
    - coachning
    - mentorskap
    - ledarskapsträning
    - överlåtelse av projektansvar
    - bildandet av en personalpool för framtida kandidater till ledningsgruppen
    - målinriktat internt omhändertagande av begåvningar

1.4.8 PRESTATIONSUPPFÖLJNING OCH ERSÄTTNING

Materiella och icke materiella erbjudanden i prestationsuppföljningen måste motsvara de anställdas behov, förväntningar och livssituation. Förutom monetär stimulans (lön och premier) utgör särskilt arbetsuppgiften (innehåll, spelrum, krav, utvecklingsmöjligheter) och företagskulturen viktiga motivationsfaktorer för prestationen. Därför måste en modern prestationsuppföljning ta hänsyn till hur komplexa stimulansfaktorerna är.

Kriterium

På företaget tillämpas ett attraktivt prestationsuppföljningssystem som stimulerar motivation hos de anställda och som gör företaget attraktivt, underlättar rekrytering och stärker lojaliteten med företaget. Ersättningssystemet baseras på objektiva kriterier, är transparent och garanterar att inga grupper av anställda förfördelas.

Åtgärder

Stimulanssystemen ska ha en positiv inverkan på de anställdas motivation och prestationsvilja. För att detta ska lyckas måste följande principer beaktas när uppföljningssystemet utformas:

- enkelt strukturerat, transparent, kommunikativt (Transparenz)
- tidsintervallen mellan prestation och kompensation får inte vara för lång (Aktualitet)
- det måste motsvara de anställdas intresssen så att det kan verka effektivt på prestationsviljan (Anpassning)
- nyttan med stimulanssytemet får inte vara större än de kostnader som uppstår (Lönsamhet)
- jämföra stimulansinsatser för jämbördiga anställningar för att vara säker på att de är acceptabla (Rättvisa)

▶ **Lönestrukturen** utgör grundpelaren i företagets materiella stimulanssystem. Arbetsgivare måste se till att undvika en diskriminerande lönestruktur.

- Lönesystem måste vara transparenta och kontrollerbara. Arbetstagana måste kunna förstå vad som ligger bakom skillnader i lön.

- Kriterierna i sig får inte leda till diskriminering.
  - Detta skulle kunna vara fallet om män och kvinnor på grund av familjeplikter eller olikheter vad gäller kroppskrafter inte kan utföra arbetet på samma sätt som andra anställda.
  - **En differentierad analys av vad som ligger bakom ersättningens enskilda delar är nödvändig:**

    Grundlön: Utgår från anställningens krav. Det är viktigt att verkligen undersöka om lika och likvärdigt arbete verkligen motsvaras av samma lön.

    Lönetrappa vid grundlön: Kriterier som verksamhetsår eller yrkeserfarenhet är användbara här. Andra kriterier som levnadsålder eller erfarenhet av förvärvslivet kan vara diskriminerande.

    Prestationsbaserad ersättning Man måste konkret pröva om lika eller likvärdigt resultat alltid belönas på samma sätt.

    Övertidsersättning: Det är oftast deltidsanställda som känner sig förfördelade här, dessa är i regel kvinnor.

    Tillägg för umbäranden: Dessa hittar man för det mesta i traditionellt manliga yrken. Som umbäranden karakteriseras bara fysiska, inte psykiska påfrestningar.

Det åligger arbetsgivaren att undanröja konstaterat förfördelande i ersättningssystemet.

Vid översyn av arbetsutvärderingen ska de diskriminerande enskilda bestämmelserna strykas eller ändras.

1.4.9 PRESTATIONSUPPFÖLJNING OCH ERSÄTTNING

Strukturförändringen i yrkeslivet hänger samman med flerdimensionella och delvis nya hälsorelaterade påfrestningar. Företagshälsovård måste därför integreras i ett modernt personalledande. Förutom att rikta in sig på att öka företagets resultat uppfattas hälsofrämjande arbete också som ett uttryck för socialt ansvarstagande och uppskattning av medarbetarna.

Kriterium

Företaget erbjuder arbetsvillkor som långsiktigt möjliggör ett hälsosamt arbetsliv. Företaget främjar de anställdas inställning och ställningstagande för ett sunt yrkesliv och en sund livsstil genom målgruppsspecifika åtgärder.

Åtgärder

Grundläggande när man inför hälsofrämjande åtgärder är att ta hänsyn till följande kvalitetskriterier:

- De anställda måste aktivt delta (Delaktighet)
- När man undersöker vad som behöver göras utifrån företagets specifika mål och vid genomförandet av åtgärderna är målgruppsperspektivet, i det här fallet mångfalds- och genusperspektivet, en förutsättning för att insatserna ska vara anpassade och effektiva (Mågruppslanpassning).
- Sammanhanget mellan företagskultur, ledningens förhållnings sätt, arbetets organisation, personalutveckling eller samman hanget mellan familjeplikter och de anställdas hälsamåste tas med i beräkningen. Arbetsorganisationen ska utformas med hänsyn till olika t.ex. könsspecifika behov, för att utesluta särskilt sådana arbetsvillkor som framkallar ohälsa. Hänsyn måste tas till såväl påfrestningar som möjliga resurser (t.ex. re surser och påfrestningar som hänger ihop med privatlivet och sådant som har med föräldrarollen att göra) Både beteende- och relationsrelaterade styrkor ska främjas och påfrestningar underlättas (Helhetssyn)

Verktyg för företagshälsovård skulle t.ex. kunna vara:

- att använda sig av extern know-how (försäkringskassa, tränare, företagsläkare)
- Hälsogrupp” (arbetsgrupp på företaget som driver på det hälsofrämjande arbetet utifrån situationen på företaget)
- förebyggande hälsovård efter behov som:
  - rörelseträning/gymnastik
  - temadagar om hälsa
  - hälsosam företagslunch
  - antistress-metoder
  - idrottsaktiviteter med särskild hänsyn till mäns och kvinnors olika intressen
  - förebyggande hälsoundersökningar
  - systematiskt arbetsträningsprogram efter en längre sjukdomsperiod
  - behovsprövade åtgärder tillämpas efter en rehabiliterings plan med målet att effektivt och långsiktigt få in den anställde i arbetet igen

Den systematiska förbättringen av arbetsvillkoren och stärkandet av personalens hälsa är ett långsiktigt arbete som fortsätter även efter projekttidens slut. Resultatet måste bli långvarigt och insatserna förankras i företgaets processer.

2 HUR FUNGERAR DE LAGLIGA RESTRIKTIONERNA I PRAKTIKEN?

2.1 RÄTTSLÄGET I FRANKRIKE

Sedan början av år 2012 måste alla företag med mer än 50 anställda enligt lag sluta ett avtal mellan företaget och fackföreningarna om jämlika möjligheter för kvinnor och män. Om detta inte är möjligt måste en handlingsplan för företaget tas fram.

Avtalen respektive handlingsplanerna lämnas till arbetsförmedlingen i departementet (DIRECCTE 5) och till behörig arbetsdomstol. Efterlevnaden kontrolleras av DIRECCTE. Årlig uppdatering krävs, i annat fall utgår böter. Förhandlingarna delas in i tre förutbestämda områden som måste förhandlas varje år: lön, arbetstid och fördelning av vinst. Till detta kommer den yrkesmässiga jämlikheten mellan män och kvinnor liksom kvaliteten på arbetet och tillägg för umbäranden. Vart tredje år måste företag med minst 300 anställda på nytt förhandla om personalplan och hur de anställdas utveckling inom yrket ska främjas. Lagen föreskriver att minst tre åtgärdsområden ur en katalog med åtta möjliga måste tas upp i avtalen: rekrytering, utbildning, fortbildning, främjande av yrkeskarriär, lönegradsgruppering, arbetsvillkor, faktisk lön, balans av familj och yrkesliv.

Från och med den 1 januari 2017 måste inför valet till företagsrådet proportionellt lika många män som kvinnor listas som arbetar i respektive personalgrupp på företaget. I annat fall annulleras valet av de kvinnor och män som är överrepresenterade i förhållande till personalen.

Rättslig grund

Lag 2001-397, Yrkesmässig jämlikhet mellan män och kvinnor (2001)

Lag 2006-340, Lika lön (2006)

Lag 2008-496, EU-harmonisering i kampen mot diskriminering (2008)

Lag 2010-1330 Pensionsreform avseende jämlikhet (2010)

[5] Regional förvaltning för företag, konkurrens, konsumentskydd, arbete och sysselsättning

2.2 STUDIE ÖVER JÄMLIKA MÖJLIGHETER FÖR MÄN OCH KVINNOR I FÖRETAG I REGIONEN POITOU-CHARENTES

CISTE [6] , en jämställt tillsatt organisation med uppgift att främja den sociala dialogen i regionen Poitou-Charentes, fick av departementet i uppdrag att ta fram en översikt över de avtalen och handlingsplaner som gjorts sedan lagändringen 2012 och att lyfta fram både de vanligaste och de mest framträdande avtalen. Sammanlagt undersöktes 108 avtal som slöts mellan 2011 och slutet av 2014, därav 49 handlingsplaner och 59 avtal. Bland dessa 108 företag hade 13 ett utskott för jämställdhet mellan könen, 20 hade konsulterat företagsrådet, 3 hade förlängt existerande avtal. 56 företag kunde referera till undersökningar och analyser som hade med jämlikheten på företaget att göra. Fem företag inbegrep i sin jämställdhetsplan tillägg för umbäranden, två sina generationskontrakt och två sina mångfaldsbestämmelser.

Av de 108 avtalen gjordes 86 i företag med 50–299 anställda, 18 i företag med mer än 300 anställda och bara ett i företag med mindre än 50 anställda. De fem viktigaste branscherna är: bearbetningsindustri (30), grossist-och detaljhandeln (20), hälsa och sociala frågor (18), finansiella tjänster (12) och byggsektorn (7). På arbetsgivarsidan är det företagen själva som är avtalspartner, på de anställdas sida är det fackförbunden CGT [7] (34), CDFT [8] (23) och FO [9] (17) samt en rad mindre fackförbund (ledningspersonal, casinoanställda, bankanställda etc.).

2.3 HUVUDTEMAN I AVTALEN

Ur katalogen nämnd ovan slöts de flesta avtalen inom områdena rekryteringsprocess (76), yrkesutbildning (65), löner (63) och familj/yrke. Området rekryteringsprocess är indelat i avtal som rör dels rekrytering, dels försök att öka intresset hos företagsledningen och de personalansvariga för temat. Förutom ”klassiker” som könsneutrala och icke diskriminerande platsannonser och könssärskiljande statistik över de anställda i företaget (heltid, deltid, fortbildningsdeltagande, deadlines etc.) finns det också avtal som fastslår att som lastbilschaufför ska övervägande kvinnor anställas och på kontor övervägande män. Vidare beslutades om en rad utbildningsåtgärder och åtgärder som går ut på att öka förståelsen inte bara i företaget utan också tillsammans med arbetsförmedlingen med fokus på att nå ut till män.

Det andra viktiga området för avtalen är yrkesfortbildningen, där det handlar om såväl innehåll som organisation och deltagare.

[6] | Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l‘emploi, direction entreprise, concurrence, protection des consommateurs, travail et emploi

[7] | Confédération Générale du travail

[8] | Confédération Française Démocratique du Travail

[9] | Force Ouvrière

En sak som ofta nämns är e-learning, webbaserat lärande, något som geografiskt underlättar samarbetet med fortbildningsinstituten. Ofta betalas bonusar ut till ensamstående föräldrar med barn om de deltar i längre fortbildningar, eller så hittar man arrangemang som förhindrar att fortbildningar äger rum på dagar då deltidsanställda är lediga. Likaså har man regelbundna medarbetarsamtal där fortbildningsbehov och fortbildningsmål preciseras, detta särskilt i samband med föräldraledighet och annan längre frånvaro.

När det gäller löner så går många avtal ut på att omarbeta verksamhetsbeskrivningarna utifrån förekommande könsstereotyper, att analysera lönestrukturen i traditionellt manliga eller kvinnliga verksamheter och att i förekommande fall anpassa lönestrukturen. Det finns likaså bestämmelser för hur lönen ska anpassas under föräldraledigheten: också föräldraledigheten tillgodoräknas som år i företaget, löneökning och premier anpassas under frånvaron till genomsnittet för ökningen och en fond bildas för att jämna ut eventuella befintliga könsspecifika förfördelanden.

I detta sammanhang måste särskilt de åtgärder som gäller de anställdas föräldraskap uppmärksammas: extra lediga dagar för att ta hand om småbarn också utan att de är sjuka, hänsyn till föräldrarnas situation när det gäller arbetstider, tillägg av olika slag, stöd till pappor som vill vara föräldralediga och en mängd bestämmelser som ska underlätta återinträdet på arbetsplatsen.

När det gäller att förena familj och yrkesliv finns det avtal som gäller arbetets organisation, stöd till föräldrar och förbättrad information och kommunikation mellan de anställda och företaget under längre frånvaro. Vad beträffar organisationen av arbetet så handlar det ofta om arbete på distans, videokonferenser och om införandet av arbetstidskonton, men också om bestämmelser för sammanträden och tjänsteresor eller om möjligheten att vara ledig av privata skäl.

Stöd till föräldrar riktar sig ofta till män som erbjuds samma möjligheter som kvinnor att vara lediga t.ex. vid barns sjukdom, inskolning eller för att ta sabbatsår. Andra åtgärder gäller lönestrukturen: längre frånvaro räknas som arbetstid och påverkar varken antalet anställningsår, företagspensioner eller gratifikationer negativt.

Åtgärder för att integrera och informera anställda som är borta en längre tid är, tillsammans med fortbilningsprogram och program för dem som kommer tillbaka efter ledighet, ett annat insatsområde.

Inom området **Stimulera kompetensutveckling** finns det en rad åtgärder som syftar till att ge män och kvinnor samma möjligheter på företaget, som stimulerar kvinnor att delta i fortbildningar, som gynnar anställda från de lägre lönegrupperna att delta i fortbildningar och som arbetar med en medveten hantering av deltidssysselsatta. De som ofrivillgt arbetar deltid får efter en ”anställningsintervju” möjlighet att gå upp i tid, ledningspersonal som vill arbeta mindre ska å andra sidan också få möjlighet till det. Deltidsanställda ska likaledes få samma tillgång till ledande uppgifter som hetidsanställda. Intressant är också en överenskommelse som går ut på att företaget bekostar en jobbcoach till partnern till en anställd, som å arbetets vägnar måste flytta till en annan ort.

Ytterligare avtal handlar om information till de anställda om företagets riktlinjer och åtgärder, särskilt inom områden där män respektive kvinnor är underrepresenterade, också inom företagets eget intranät. En annan aspekt är information och fortbildning på ledningsnivå när det gäller jämlikhet.

Temaområdet **Arbetsvillkor** är indelat i åtgärder som dels har med ergonomi, dels med arbetsorganisation att göra. Förutom att granska hur situationen i manligt dominerande områden kan göras attraktivare för kvinnor, det kan gälla omklädningsrum, arbetskläder, verktyg osv, finns det också en rad studier som visar hur verksamheten och de verktyg och den arbetsutrustning och som hör till, liksom arbetsvillkoren kan vidareutvecklas så att både män och kvinnor känner sig välkomna och

intresserade. Dessutom genomförs arbetspsykologiska undersökningar som gäller fortbildningsbehov, arbetssituation och arbetstider, utrustning och utformning av arbetsplatsen, vars resultat delges de anställda själva, inte bara de som befinner sig på ledningsnivå.

När det gäller arbetsorganisation finns det en rad bestämmelser om ledighet som har med vård av barn att göra, om parkeringstillstånd på företagsområdet för gravida, speciella rum för amning och inbjudande omklädningsrum. Viktiga är också bestämmelser som gäller pensionen för deltidsarbetande, där arbetsgivaren på frivillig basis skjuter till så mycket att pensionen hålles på samma nivå som heltidsarbetande.

2.4 UTVÄRDERING

Rapporten konstaterar att många av dessa bestämmelser endast tar över lagliga avtal eller sådana avtal som redan finns på företaget och att indikatorer och verktyg för att kontrollera implementeringen är dåligt utvecklade. Detta har till följd att avtalen förblir enstaka aktioner som däremot inte leder till några långvariga förändringar av företagets praxis och inte heller till någon kontinuerlig utvärdering. Dessutom hade bara fem av de 108 undersökta företagen avsatt en budget för implementeringen.

Det kan vidare konstateras att bara ett av 108 avtal berörde pensionsfrågan, en betydelsefull faktor när det gäller ojämlikhet mellan kvinnor och män.

De vanligaste åtgärderna refererar till rekryteringsförfarandet och då till hur man formulerar platsannonser på ett icke diskriminerande sätt. Också förskrifter för var eventuella fortbildningar ska äga rum förekommer.

De flesta företag väver in sina avtal i andra åtgärder på företaget, t.ex. i de årliga medarbetarsamtalen, i de årliga förhandlingarna i företagsrådet, i personalutvecklingsprocessen, i avtal som rör situationen på arbetsplatsen eller i ett s.k. ”generationskontrakt”. Många åtgärder ingår också i rapporteringen till arbetsförmedlingen, till företagshälsovården och till utbildningsinstituten.

Viktigt att betona är att i de fall där fackförbunden var engagerade i förhandlingarna, uppnåddes betydligt bättre resultat än i de avtal som förhandlats fram inom företaget. De personalansvarigas relativt stora personliga närhet till företagsledningen leder ofta till att temat bara tas upp för formens skull och att verkligt djupgående, eventuellt också kostnadsintensiva, förändringar inte kommer tilll stånd.

Icke desto mindre: Det faktum att varje företag är förpliktigat att ta upp temat och utveckla konkreta handlingsplaner och förhandla med arbetstagarrepresentanterna, är i europeisk kontext, viktigt. Arbetet med att omsätta programmen i handling och skynda på genomförandet måste nu fortgå.

2.5 EXEMPEL FRÅN RÅDGIVNINGEN I PROJEKTET SWOPS

2.5.1 ADEQUAT

ADEQUAT DEUX-SEVRES är en arbetsgivarsammanslutning (Arbeitsgeberzusammenschluss, AGZ) som grundades 1997 av ca 200 hantverksföretag. AGZ står för sammanslutningar av företag som delar på kvalificerad arbetskraft. I form av ett kooperativt personalledningssystem samlar sammanslutningen ihop och stämmer av arbetskraftsbehovet med utgångspunkt från den fast anställda personalen på medlemsföretagen. Ur ett tillfälligt eller delvis ökat merbehov kan heltidsarbetsplatser kombineras. Det är arbetsgivarsammanslutningen som är ensam arbetsgivare och de anställda kan flexibelt sättas in i medlemsföretagen. Arbetsgivarsammanslutningar binder ihop företagens krav på flexibilitet med anställningstrygghet för de anställda; de är på samma gång en plats för kvalificering och kompetensutveckling.

Adequat erbjuder, regelbundet eller tillfälligt, företag kvalificerad personal och tar hand om all administration till konkurrenskraftiga priser. De anställda får en tillsvidareanställning, som möjliggör livsplanering på lång sikt och en bred kompetensutveckling genom uppdragen i de olika företagen.

Adequat – handlingsplan för jämlikhet på arbetsplatsen

Handlingsplanen undertecknades av ordförande för AGZ, personalansvarig, vd och representanter för de anställda den 6.3.2015.

Situationen i arbetsgivarsammanslutningen

- antalet visstidsanställningar låg över genomsnittet
- antalet manliga anställda låg över genomsnittet på grund av branscherna bygg och metall
- problem att få personal att stanna kvar: olika långa pendlingsavstånd till de olika arbetsplatserna, stress på grund av de olika företagens skiftande arbetsvillkor
- brist på arbetskraft, dvs. svårt att hitta den personal som behövdes till de olika uppdragen de AGZ-anställda upplever sig få för lite feed-back från de olika uppdragsföretagen

Insatsområden

- **Anställning/rekrytering**
  Försök att öka intresset för temat hos de olika samarbetspartnerna (arbetsförmedlingen, kunder, leverantörer) förändring av arbetsgivarsammanslutningens image, publicering om fokuseringen på jämlika möjligheter på webbsida, genom annonser osv.
- **Löner**
  ystematisk analys av lönegruppsplaceringar vid varje förändring som rör arbetet, granskning av korrelationen uppdrag/lön vid varje nytt uppdrag, före nyanställningar – prioritera att låta deltidsavtal övergå i heltid

Arbetsvillkor

Granska arbetsvillkoren, förtydligande genom en enkät, sensibilisering av medlemsföretag

Genomförandet av handlingsplanen underlättas långsiktigt via en mall som regelbundet kollas av. Inom varje område i handlingsplanen fastställdes åtgärder, indikatorer för resultatmätning samt metod för regelbunden kontroll. Såväl ordförande som vd är väl införstådda med temat och tar aktivt del i dess utveckling.

2.5.2 CLINIQUE RICHELIEU

Sjukhuset Richelieu i Saintes är ett multidisciplinärt kirurgiskt sjukhus med över 70 sängar och 12 ambulerande behandlingsrum. Den centrala operationsenheten förfogar över 7 salar och ett rum för uppvak med 10 platser samt ett anestesirum. På sjukhuset arbetar 17 kirurger och 11 allmänmedicinare. Två fysioterapeuter, två röntgenteam samt två specialister i bilddiagnostik kompletterar utbudet. På sjukhuset finns ett apotek som tar hand om patientens alla terapeutiska behov. Apoteket förser också de medicinska enheterna med läkemedel och hjälpmedel.

Det kan också konstateras att den medicinska personalen och ledningen övervägande är manlig medan det i vården och fysioterapin övervägande arbetar kvinnor. Rent numerärt är kvinnorna tydligt i majoritet, i alla fall när det gäller i underordnade positioner.

Löneavtal på Richelieu

Avtalet undertecknades i september 2013 och revideras årligen.

- Anställning/Rekrytering
- Platsannonser ska vara neutralt formulerade
- Yrkesfortbildning

Sjukhusledningen rapporterar varje år över antalet fortbildningstimmar per anställd man respektive kvinna med målet att åstadkomma jämlikhet.

Bättre balans familje-/yrkesliv

- Vunderlätta återkomsten efter barnledighet, motverka hinder i karriären
- två månder före barnledigheten samtalar man om hur arbetet och arbetsuppgifterna ska organiseras fram till och under ledigheten.
- personalledningen informerar cheferna en månad före ledighetens slut för att kunna planera återgången till samma arbetsplats eller till en liknande med samma betalning.
- En månad efter återgången till arbetet förs samtal med den anställde om återkomsten, utbildningsbehov, nödvändiga åtgärder, önskemål om vidareutveckling och rörlighet.

Deltidsarbete

- Sjukhusledningen kommer att se positivt på önskemål om deltid, minst 50 % av deltidsönskemålen ska behandlas positivt.

Arbetsvillkor

- Information till de anställda om deras rättigheter vad beträffar löner, karriärmöjligheter och pensionsfrågor inför beslut om föräldraledighet. Föräldraledighet får inte utgöra ett hinder i karriärutvecklingen. Utbildning av personalansvariga.

Löner

- Lika lön för lika arbete; företagsledningen offentliggör hur medianlönen för män och kvinnor de olika lönegrupperna ser ut.

- Årliga rapporter över situationen, långsiktig planering för kommande år.

En kvinnlig medlem i företagsrådet konstaterade i rådgivningssamtalet att den enda, men mycket viktiga förbättringen var sänkningen av sjukfrånvaron hos kvinnor (som ju är i majoritet). Återgärderna för att förbättra möjligheten att förena familje- och yrkesliv har medfört en större flexibilitet vid planeringen av arbetstiderna, något som ju är positivt. De andra länge diskuterade problemområdena och lösningsförslagen följdes inte upp. Endast ett obligatoriskt årligt möte har ägt rum. Det verkar som om temaområdena arbetsvillkor och större jämlikhet i en nästan uteslutande kvinnlig miljö, men där ledningen är manlig, inte leder till vidare bearbetning.

2.5.3 AUREUS FACTORY

AP Yacht Conception bygger segelyachter av lyxklass för en speciell, sportintresserad och mycket förmögen målgrupp. Att köpa en segelyacht är inte bara en ekonomisk fråga utan också ett estetiskt statement, kunden ska vara lojal med varvet hela livet. Till detta behövs medarbetare som, förutom utmärkt tekniskt och hantverksmässigt kunnande, kan erbjuda service dygnet runt och vid vilken tid som helst på dygnet om båten eller dess ägare skulle behöva hjälp.

Aureus-varvet ligger i Marans, i närheten av La Rochelle i Frankrike. Här arbetar 52 erfarna hantverkare och gesäller. Företaget har eget snickeri, en produktionsanläggning, där komponenterna tillverkas, en ugn för härdning av karbon-/epoxidelar och en verkstad med sadelmakeri, verkstad för möbelklädsel och väveri.

Aureus Yacht lever på de anställdas kompetenser och på den höga kvalifikationsnivån.
Detta know-how erbjuds också andra yacht-byggare.

Företagsavtalet

Företagsöverenskommelsen undertecknades den 13 maj 2014.

Anställning

neutrala platsannonser, anställning endast om den sökande passar in på den beskrivna verksamheten, könsuppdelad analys av data.

Personalens kompetensutveckling

Samtal med alla anställda över 45 år om den senare hälften av karriären, om kompetensutveckling och situationen på arbetet.

Balans familje-/yrkesliv

- Samtal med de anställda en månad före barnledigheten om frånvarotiden, om vikarier och organisation av uppgifter under ledigheten.
- Samtal 2 veckor efter barnledighetens slut om de närmare omständigheterna kring återkomsten, händelser och nyheter under bortovaron, fortbildningsbehov och önskemål från de anställda.
- Frånvaroperioden tillgodoräknas när det gäller rätten att få tjänstledighet för studier.
- Möten och resor: inget arbete efter kl 18.00, resor organiseras så att de endast i nödfall eller om det gäller utlandsresor startar en söndageftermiddag eller slutar sent en fredag.
- Fackförbunden lovar att nominera fler kvinnliga kandidater till företagsrådet.

Överenskommelser angående löpande kontroll eller utvärdering av resultaten saknas, likaså indikatorer för att mäta resultatet och ingen handlingsplan finns att implementera. Man kan förmoda att det handlar om en katalog av goda avsikter i syfte att tillfredsställa lagstiftningen.

Å ena sidan är företag fria att besluta om åtgärder och avge avsiktsförklaringar utan plan för implementering, å andra sidan saknas det på små och medelstora företag ofta medel för att genomföra åtgärder som kräver tid och pengar för den sociala dialogen och användningen av externt know-how.

2.5.4 SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER – VAR DET MÖJLIGT ATT UPPNÅ JÄMLIKHET PÅ DE TRE FÖRETAGEN?

På företag med mer än 50 anställda (som måste ha personalrepresentanter och ett företagsråd samt träffa avtal om jämlikhet) är det nu liksom tidigare viktigast att hålla sig till lagen. Det är tydligt att böter framkallar en viss flit. Ändå visar det sig att det är just i företag där det råder arbetskraftsbrist, som resurser frigörs för att kunna föra denna sociala dialog och höja sin attraktivitet som arbetsgivare. Diskussioner och kritiska frågor om arbetsvillkor och arbetstider, som bättre stämmer överens med de anställdas privata plikter, är inte längre tabu. Lagen har medfört att hänsyn tas till hela personen, inte bara på arbetet utan också till omgivningen utanför arbetet.

Om jämlika möjligheter ska skapas, krävs det att motiverade människor på företaget engagerar sig – här återstår, när det gäller kvalitet, mycket att göra. En ny social dialog om trivseln på arbetsplatsen, stöd via företagen och förbättrade realtioner på företaget är nödvändig.

Man uppnår just i små och medlestora företag bättre resultat om man lämnar det personliga bakom sig. De styrande i regionen Poitou-Charentes finansierar kompetensutveckling för fackförenings- och arbetsgivarfunktionärer, för att i dessa förhandlingar ta in en tredje part som kan styra upp förhandlingarna utan personliga känslor. Denna externalisering av diskussionerna innebär att dessa avdramatiseras, något som alla mår bra av. Just på mindre företag, där diskussionerna om jämlikhet knappast kan hållas åtskilda från diskussioner om löner och arbetsvillkor, leder sådana förhandlingar annars ofta till konflikter.

Rekommendationer

I. Just i små och medelstora företag är det nödvändigt att inom de olika branscherna och regi onerna utveckla och använda metoder och verktyg för ökad jämlikhet gemensamt. De små företagen saknar ett gemensamt verktyg för att kunna garantera att lagen genomförs. Sam manslutningar av småföretag inom området personalledning skulle precis som stora företag i sin region då kunna höja jämlikheten på riktigt och göra verklighet av intentionen i lagen.

II. Att ta in en extern medlare skulle kunna dämpa ”engagemanget för saken” och underlätta dialogen. Många representanter för de anställda och för företagsledningen är vana vid en kultur av krav och konfrontation och har glömt bort konsten att argumentera och drabbas snabbt av blockering. Detta är i själva verket en fråga som handlar om företagets ledningskultur i praktiken.

Motala

Erfarenheter av genusrådgivning i praktiken

3 Erfarenheter av genusrådgivning i praktiken

3.1 BAKGRUND

Enligt svensk lag måste alla svenska företag med mer än 25 anställda upprätta en jämlikhetsplan. Denna ska följas upp av företagsledningen och uppdateras vart tredje år. Om arbetsgivaren ignorerar denna bestämmelse kan böter utdömas. I fokus för planen står lika lön för lika arbete. Inom ramen för detta koncept krävs att mäns och kvinnors löner registreras och att varje företag tar fram en aktivitetsplan för åtgärder som ska främja jämlika löner.

Frågan om åtgärder för att gynna förfördelade grupper i samband med jämställd representation i företagsstyrelser diskuteras just nu i Sverige. Den svenska regeringen (socialdemokrater i koalition med miljöpartiet) föreslår en lag om lönekartläggning, om inte företagsstyrelserna består av minst 40 % kvinnor år 2016. Nuvarande läge: tre av fyra styrelseledamöter är män.

Föräldraledigheten är i Sverige generös inklusive speciella pappadagar och det finns gott om daghem. Dessa strukturella åtgärder underlättar för både kvinnor och män att göra karriär. Ändå händer fortfarande lite när man ser på könsneutrala beslut vid inträdet i yrkesliv, i skola och utbildning. Unga människors val av studieväg är präglat av förlegade könsroller, något som lett till att arbetsgivaren vid rekrytering bara har begränsade möjligheter att regelbundet ta hänsyn till kön och skapa lika karriärmöjligheter.

3.2 DE SVENSKA FÖRETAGEN – FYRA OLIKA INDUSTRIBRANSCHER

De fyra svenska företag i Motala, som deltog i SWOPS-projektet, kommer från områdena industri, vård, bostadssektor och strategisk utvecklingsrådgivning.

Dessa företag uppfyller alla de svenska kraven på jämlikhet i företag: de granskar löner, har en åtgärsdplan som sätter igång om löneorättvisor upptäcks och ett överenskommelse om jämlikhet, som regelbundet uppdateras.

Holms Industri AB

är ett produktionsföretag, ett familjeföretag i tredje generationen. Företaget grundades 1927 och var till en början Sveriges största tillverkare av hästskor. Med tiden dominerade moderna frontmonterade redskap för traktorer och hjullastare. Idag är Holms specialiserade på frontmonterade redskap för sopning och snöröjning. Holms har 60 anställda, däribland 14 % kvinnor och 86 % män och en årlig omsättning på 10 miljoner euro.

- **Kontakt:** Viggo Ericson, vd
- **Websida:** www.holms.com

Aleris Specialistvård Motala AB

Aleris har 138 anställda, 89 % kvinnor, 11 % män och en årsomsättning på 17 miljoner euro. Företaget består av en dagkirurgisk enhet, en kirurgisk mottagning, en operationsenhet, en ortopedisk mottagning och en vårdenhet.

- **Kontakt:** Eva Lindquist, HR-Manager.
- **Websida:** www.aleris.se/Har-finns-vi/Motala/Aleris-Specialistvard-Motala

Industrikompetens in Östergötland AB

Industrikompetens startade sin verksamhet år 2002 och erbjuder kort- och långsiktig kompetensförsörjning. Kunderna kommer huvudsakligen från industri- och IT-branschen men också från offentlig sektor. I verksamheten ingår rekrytering, bemanning och omställning liksom kundspecifika och standardiserade undersökningar. Industrikompetens sysslar på uppdrag av sina ägare huvudsakligen med utbildning och utbildningsfrågor och fungerar via olika nätverk som Tillväxt Motala som en central samlingspunkt för kund och investerare.

- 246 anställda
- Omsättning per år: 16 miljoner euro
- **Kontakt:** Mia Hasselgren, Competence and research manager
- **Websida:** www.industrikompetens.se

Bostadsstiftelsen Platen

(Bostadsstiftelsen Platen) ägs av Motala stad. Företaget förvaltar lägenheter (5754) och offentliga institutioner (176) och är relativt stort i förhållande till Motalas storlek. Platen är dominerande på den lokala hyresmarknaden: mer än 20 % av Motalas befolkning hyr av detta företag.

- 889 anställda
- Årsomsättning: 35 miljoner euro
- **Kontakt:** Sören Wik, HR-Manager
- **Websida:** www.platen.se

3.3 DEN SVENSKA RÅDGIVNINGSMODELLEN: ATT TILLSAMMANS UTVECKLA NYA METODER

3.3.1 TEORETISK BAKGRUND

Rådgivningen på de svenska företagen i SWOPS-projektet baseras på en modell, utvecklad av ett nationellt program för strategisk företagsutveckling för små och medlestora företag (SMF), krAft-programmet. Detta program finansieras av den statliga organisationen KK-stiftelsen, sponsor för forskning vid universitet, och har till uppgift att främja Sveriges konkurrenskraft och hållbara värdeskapande.

Programmets syfte var att få resultat genom ”bottom-up”-principen, en princip som kan jämföras med den akademiska traditionen med aktionsforskning. I stället för att erbjuda utbildningskurser fungerade universitetet som samtalspartner för att bemöta de enskilda företagens behov av akademisk kunskap och företagens gemensamma ansträngningar att få till en strategisk vidareutveckling.

Teoretisk modell

Illustrationen visar hur aktörerna går i dialog med varandra med hjälp av olika teoretiska och praktiska frågor och hur det gemensamma arbetet leder till nya insikter och praktiska åtgärder10. De kunskapsskapande processerna och resultatet av insatserna bildar en cirkel.

Praktisk användning

Figuren visar vår variant av den teoretiska modellen för mål och syfte i SWOPS-projektet. Vi använde nätverksmodellen för att få fram kreativa och samtidigt användbara sätt att gå tillväga för att kunna erbjuda män och kvinnor samma möjligheter att göra karriär.

[10] Ilustrationen är hämtad ur "Women's stories of leadership". Company development through narratives, Hansson m.fl., ett dokument som presenterades på HSS 2003 (konferens om samarbetet mellan universitet och näringsliv) och som också ingår i Hansson (2003), Praktiskt taget. Aktionsforskning som teori och praktik, doktorsavhandling vid Göteborgs universitet **http://www.zfbt.de/frauen_in_fuehrung/innovativ.htm**

Vi har använt krAft-modellen i SWOPS-projektet därför att:

- företagen själva är bäst på att avgöra vilka aspekter som är viktiga
- vi litar på att ny kunskap uppstår genom samtal inom nätverket
- vi vet att praktiksa instaser som utvecklas på det här sättet är framgångsrika eftersom de grundar sig i företagets egna erfarenheter

3.3.2 LÄGESANALYS

I det första steget av SWOPS-modellen förs ett analyserande samtal där rådgivaren under cirka en timme träffar nyckelpersoner på företaget, företagsledare eller representanter för personalledningen.

Med hjälp av dessa analyserande samtal uppnåddes olika mål:

- man kunde konstatera vilka omständigheter och förhållningssätt som redan rådde i företagens ledning
- diskutera hur företagens ledning såg på hur män och kvinnor skulle kunna erbjudas samma möjligheter att göra karriär
- erbjuda möjlighet att delta i möten i ett företagsnätverk för att prata om frågor som berörde SWOPS
- erbjuda de enskilda företagen stöd i form av rådgivning om jämlikhet inom SWOPS-projektets ram

3.3.3 PROBLEM UR FÖRETAGENS SYNVINKEL

Både industrin men framför allt vårdsektorn har stora problem med att intressera människor för utbildning. Frågan hur företagen ska kunna uppnå ett jämställt förhållande mellan män och kvinnor diskuteras och företagen ser personalrekryteringen som det största hindret för en bättre fördelning. Med få kvinnor på de nedre företagsnivåerna är det svårt att förverkliga ett jämnt förhållande mellan könen på ledningsnivå. Företagen hänvisar framför allt till att skolorna skulle kunna göra mer för en förändrad attityd, både när det gäller grund- och yrkesutbildning och i yrkes- och studievägledningen.

Det hinder som dessa lokala företag beskriver och som de tycker sig konfronteras med är på nationell nivå också en avgörande fråga för Sverige. Det diskuteras hur man med hänsyn till kön kan skapa en jämställd arbetsmarknad, en arbetsmarknad som idag fortfarande är väldigt könsspecifikt uppdelad. Den svenska regeringen har lyft fram att bristen på kvalificerad arbetskraft kan sätta hinder i vägen för den nationella tillväxten.

Det faktum att företagen vill lägga över karriärproblemen på fenomen utanför företagen själva kan naturligtvis diskuteras. Men som startpunkt för gemensamma ansträngningar är det viktigt att ta företagens analyser på allvar och agera därefter.

3.3.4 UTVECKLING I EN DIALOGNÄTVERK

Nästa steg inom ramen för projektet gick ut på att arrangera nätverksträffar för de fyra företagen. Alla fyra träffarna ägde rum på Tillväxt Motala, varje gång kl. 7:30- 9:00, eftersom detta var den tid som passade företagen bäst.

Vid första träffen presenterade SWOPS-rådgivaren SWOPS-tematiken och utvärderingen av de förberedande, analyserande samtalen. Det framgick snabbt att personalrekrytering var det centrala problemet i alla fyra företagen.

De följande samtalen i SWOPS-nätverket började med erfarenhetsutbyte. Olika aktiviteter som företagen hade använt sig av för att ta itu med problemet med personalrekryteringen inventerades. Alla företag hade testat olika åtgärder för att få fram en jämnare könsfördelning. De hade också försökt påverka skolorna att ändra sin inställning till olika aspekter av det nutida arbetslivet.

Slutresultatet av nätverksträffarna blev att företagen i Motala lokalt ville göra en ansträngning för att få unga människor och andra jobbsökande att bryta med stereotyperna och söka ett arbete som inte var könsspecifikt.

Låt oss vända stereotyperna ryggen och titta på verkligheten. Vad utspelar sig bakom fasaden på företaget? Där händer verkligt intressanta saker. Det är roligt att arbeta i industrin, i vården och med handel.

3.3.5 RESULTAT – EN MODELL FÖR FÖRÄNDRING AV ATTITYD OCH BÄTTRE PERSONALREKRYTERING

Efter utvecklingen av idéer i nätverket bestod nästa steg i att ta kontakt med skolor. Det utvecklades en modell som skrevs ner för att kunna spridas. Den nya modellen går ut på att eleverna besöker de lokala företagen.

Normalt sett sker dessa besök inom ramen för individuell praktik eller guidade studiebesök i grupp. I den nya modell som företagen ville pröva, integreras företagsverksamheten i den vardagliga skoldagen, på så sätt att praktiska teman tas upp tillsammans med de vanliga uppgifterna i skolan. I ämnet matematik används till exempel siffror från produktionen. Ett annat exempel är att i geografi utgå ifrån exportkunder till de lokala företagen.

Med dessa insatser kunde företagen öppna upp sig och eleverna fick tillgång till, och en ny syn på, vad som händer ”bakom kuisserna”. Avsikten var dessutom att bryta den stereotypa uppfattningen om bland annat vad som är ”jobb för kvinnor” respektive ”jobb för män”. Modellen genomfördes i ett nätverk tillhörande Tillväxt Motala, ”karriärnäverket”, ett nätverk som sysslar med personalfrågor. Modellen presenterades också för olika samarbetsorgan med representanter för skola och arbetsliv.

Resultat: En modell för arbete i skolor, genomförd i en realistisk miljö.

3.3.4 GENUSINKLUDERING: EXEMPEL PÅ SVENSK GOD PRAXIS, METODER OCH VERKTYGSLÅDA

Den svenska partnerorganisationen Tillväxt Motala ville gynna den på nationell nivå viktigaste och mest informativa webbplatsen för jämställdhet. Denna webbplats innehåller förslag och insikter som sammanställts med utgångspunkt från olika utvecklingsåtgärder, ofta också med stöd av EU och nationella svenska program för jämställdhet. Metoder och verktyg på webbplatsen används av svenska rådgivare i jämställdhetsarbetet, varav några är mycket kända och används av svenska företag och organisationer i offentlig verksamhet.

Webbplatsen www.includegender.org erbjuder en bred palett av god praxis och metoder samt verktygslåda, kontaktpersoner och litteraturförslag. Mycket av innehållet är också intressant för SWOPS-projektets räkning, exempelvis hur kvinnors karriärmöjligheter kan gynnas. Vi tar här upp några riktigt fina exempel och hoppas att de svenska erfarenheterna kan tjäna som inspiration för andra inom detta viktiga område.

Jämlikhet i praktiken På webbplatsen hittar man olika exempel på god praxis när det gäller jämställdhet hämtade från många olika områden i samhället och arbetslivet. För SWOPS räkning borde Growth, entrepreneurship and innovation vara mycket intressant; titta till exempel också på **Indexator** och **Fiber Optic Valley,** liksom Management and Organisation and working life – med exempel från de svenska kommunerna Gävle and Landskrona.

Menyn på webbplatsen innehåller exempel på god praxis,verktygslåda och inspiration

Verktygslåda. Detta är den praktiska delen av webbplatsen. Innehållet är uppdelat enligt följande: Plan and prepare, Map and analyse, Follow up and evaluate. Verktygen är alfabetiskt ordnade och det finns handledningsmaterial med övningar, som jämställdhetsprogrammets rådgivare kan använda sig av. Särskilt metoderna 4R (Representation, Resurser, Realia and Realisera) och **Gender Mainstreaming of Regulatory Documents** kan vara av särskilt intresse.

Filmer. Ta en titt på kortfilmerna Gender equality in the boardroom (break the glass ceiling) och Gender pay gap. A gender perspective to snow removal är ett praktiskt exempel på jämställdhet, som slagit väl ut.

Bakom **www.includegender.org** står fem nationella organisationer som alla delar med sig av sina erfarenheter av jämställdhetsarbete.

.

- **Swedish Secretariat for Gender Research**,
  Na tionella Sekretariatet för genusforskning. Målet är att öka genomslaget för forskning och kunskap om genusfrågor och jämställdhet inom akademin och samhället som helhet.

  www.genus.se/english

- **The Swedish ESF Council,** Svenska ESF-rådet. www.esf.se

- **VINNOVA, Sveriges innovationsmyndighet.** VINNOVA utvecklar Sveriges innovationsförmåga till förmån för hållbar tillväxt och samhällets väl.

  www.vinnova.se/en

- **Swedish County Boards**, *Länsstyrelserna. Statlig myndighet som samordnar och stödjer jämlikhet på nationell nivå i 21 regioner.*

  www.lansstyrelsen.se

- **Swedish Association of Local Authorities and Regions**, SALAR, Sveriges Kommuner o ch Landsting, SKL. SALAR är en medlemsorganisation för kommuner, landsting och regioner. Dess uppgift är att ge kommuner, landsting och regioner bättre möjlighet att klara av sin verksamhet både på lokal och nationell nivå.

NATIONELLA SEKRETARIATET FÖR GENUSFORSKNING

Länsstyrelserna

Sveriges Kommuner och Landsting

Svenska ESF-rådet

VINNOVA

www.jamstall.nu (Schwedisch) **www.includegender.org** (Englisch)
På den engelskspråkiga webbplatsen finns också material att ladda ner:**Gender Mainstreaming Manual** (pdf).
Den svenska regeringens officiella rapport, SOU 2007:15

4 Social innovation – genusaspekter vid personalrekrytering BAN-Sozialökonomische BetriebsgmbH

Företaget BAN existerar sedan mer än 30 år tillbaka och under den senaste tiden har obehagskänslan över resultatet av nyanställningar ökat: på något sätt hade man känslan av att nyanställningarna sällan gav optimalt resultat. Därför använde sig BAN av erbjudandet om rådgivning inom ramen för SWOPS-projektet för att skärskåda hur rekryteringsförfarandet egentligen fungerade.

Under de förberedande diskussionerna kom man överens om att först av allt utgå ifrån de erfarenheter man samlat under föregående rekryteringsprocesser. Fokus lades här inte bara på resultaten utan man tittade särskilt på hur man hade fattat besluten. Vilka värderingar och förutfattade meningar hade styrt?

Ur detta utvecklades sedan de värderingar och förhållningssätt som skulle prägla den framtida rekryteringsprocessen och de med denna sammanhängande åtgärderna.

Ett viktigt bidrag gav en analysworkshop, där företagsledning, personalansvariga och anställda från de två senaste rekryteringarna deltog. Inom ramen för workshoppen handlade det först och främst om att inventera det konkreta förloppet av rekryteringsprocessen på företaget, sammanställa resultatet och gemensamt få grepp om de kriterier som hade praktiserats vid tidigare rekryteringsbeslut. I detta sammanhang kom en s.k. teori U till användning: Här gäller det att först belysa alla resultat med utgångspunkt från rätt nivå för agerande. De värderingar man får fram här formuleras i ett första skede och ställs i ett senare bredvid de värderingar som ska prägla det framtida tillvägagångssättet idealiskt sett. Relevanta frågor för att undersöka var åtgärderna ska sättas in är: Vilka olika åtgärder har vi tillgripit? Vilket resultat har vi fått? Om man skulle göra en film om dessa olika åtgärder, vilka scener skulle då vara med? Hur såg gruppen av sökanden ut? Fanns det gemensamma drag, hur stor var spridningen? När det gällde att ta reda på vilka värderingar som hade styrt oss hade vi hjälp av följande frågor: Vilka övertygelser styrde oss? Vilka värderingar kommer därigenom till uttryck? Vilka värderingar ska gälla också i framtiden? Vilka värderingar ska styra oss i framtiden? Hur ska vi alltså utforma vår nya policy?

Analysen av den senaste personalrekryteringen visade att platsannonserna mestadels utformades på samma sätt som tidigare platsannonser för samma tjänst, vilket hade till följd att kompetensprofilerna mer eller mindre liknade varandra: inga nya krav ställdes, inga nya kvalifikationer och förmågor beskrevs. Vad som också fattades var en preciserad tjänstebeteckning. Denna tjänstebeteckning gick oftast tillbaka på en enstaka arbetsuppgift nämnd i arbetsplatsbeskrivningen. Beteckningen hade slagit rot i det allmänna språkbruket i företagsvardagen och fått allmän spridning bland de anställda. För det mesta var inte beteckningen sådan att man fick en bild av hela ansvarsområdet eller mångfalden av verksamhetsområden på ett adekvat sätt.

Positivt var att teamet alltid var engagerat i urvalsprocessen. Det som fattades var klara urvalskriterier. Beslut angående anställningar var därmed helt beroende av sympati- respektive antipatikänslor och styrdes i synnerhet av frågan om den sökande passade in i teamet eller ej. Detta tillvägagångssätt hade för det mesta till följd att nya medarbetares personligheter och expertiskunskaper i mångt och mycket överlappade varandra – med resultat att rekryteringsbesluten på så sätt snarare innebar bibehållandet av status quo än en strategisk vidareutveckling. Det visade sig att det rådde en fast övertygelse på företaget om att det var viktigt att så snabbt som möjligt nyrekrytera vid lediga tjänster, för att undvika tomgång. En annan förhärskande värdering var upprepningsmönstret och trossatsen: ”Bäst är om vi alla är så lika som möjligt.”

Utifrån workshoppen arbetade man fram framtida gemensamma värderingar och tillvägagångssätt. Teamet ska också i fortsättningen delta i urvalsprocessen. Dock ska lediga tjänster aktivt utnyttjas till att noggrannare skärskåda arbetsområdet och de enskilda uppgifterna. Först på basis av de vunna erfarenheterna ska det sedan avgöras vilka kvalifikationer och förmågor den nya arbetstagaren i idealfallet ska tillföra. Själva beteckningen på tjänsten ska i framtiden motsvara det reella ansvaret och den faktiska verksamheten. Man insåg att en diversifierad personal skulle medföra att ytterligare potential gjordes tillgänglig. Man beslutade om följande riktlinjer för rekrytering.

Mall för rekrytering

- Noggrann analys av arbetsuppgifterna
- Tilltalande formulering och utformning av platsannonser
- Betrakta nyanställningar som en möjlighet att höja mångfalden på företaget
- Betrakta nyanställningar som ett sätt att få in nytt know-how på företaget för att på så sätt också tilltala nya kundgrupper och kunna formulera nya erbjudanden
- Göra rekryteringen mer objektiv genom att sökande som kommit med i slutomgången testas skriftligt med anonymisering av svaren
- Om de sökande har samma meriter, läggs vikt vid att välja den som berikar den samlade bilden av personlighetstyper och gynnar mångfald.

Också potentiella sökande kan redan med hjälp av platsannonsen dra vissa slutsatser om den konkreta verkligheten på företaget: Är platsannonserna inte bara könsneutralt formulerade utan innehåller de också explicit manliga och kvinnliga formuleringar för att målinriktat tilltala kvinnor? Är de krav som ställs i beskrivningen av arbetsuppgifterna realistiska och detaljerat beskrivna och inte bara mycket allmänna och i superlativer.

Undersökningar har visat att kvinnor i motsats till män har en tendens att snarare underskatta sig själva. Superlativer kan ha en avskräckande inverkan och leda till att en kvinna bestämmer sig för att trots allt inte söka tjänsten i tron att hon inte når upp till kraven, fastän hon egentligen är mycket kvalificerad för jobbet. Det är vidare viktigt att man använder sig av anonymisering vid urvalsförfarandet för att mildra risken för förutfattde meningar hos de rekryteringsansvariga – något som oftast sker omedvetet. Förutom personlighet och uppträdande bör särskilt den fackliga kompetensen och (också obetald) yrkeserfarenhet hos de sökande spela roll i urvalsprocessen.

Slusats: Urvalet av nya medarbetare sker redan långt före det egentliga urvalsförfarandet. Har företaget en gång fattat beslut om att höja mångfalden bland sina anställda och utöver detta dra nytta av den potential som kvinnlig kvalificerad arbetskraft och ledningspersonal utgör för företagets framgång, så är det viktigt att noggrant granskata alla relevanta företagsområden, särskilt gäller detta verksamhetsmålet, företagsorganisationen och företagskommunikationen.

Redan via verksamhetsmålet, som vanligtvis framgår redan på företagets webbplats, blir det tydligt om kvinnor och män tilltalas på likvärdigt sätt och är välkomna som potentiella medarbetare. Om kunder tilltalas på ett differentierat sätt, kan blivande sökande utgå ifrån att företaget också är öppet för ett differentierat synsätt i andra frågor. Erfarenheten visar att företag som internt satsar på mångfald också utåt gör sig mer attraktiva. Dessutom är sådana företag mindre känsliga för kriser, eftersom de har tillgång till en större potential av problemlösningsstrategier.

När det gäller företagsorganisationen uppkommer följande frågeställningar: Förekommer stödstrukturer, som till exempel mentorprogram, för att aktivt gynna kvinnors möjligheter? I vilken utsträckning tillåter ledningspersonalen sina medarbetare att förena familje- och omsorgsarbete med yrkesmässiga krav i form av flexibla arbetstidsmodeller, deltidsmodeller osv? Investerar företaget i fortbildning och utnyttjas denna av män och kvinnor på samma sätt? Erbjuder företaget sina medarbetare valet att inneha en ledningsposition också i arbetsdelnings- eller deltidsmodeller?

Det är viktigt att företagskommunikationen speglar den önskade kulturomvandlingen. Följande ledfrågor kan gälla som orientering: På vilket sätt omtalas de anställda i företagets publikationer? Nämns kvinnor explicit eller döljs de bakom det manliga tilltalet, något som ju ofta är fallet – med bättre läsbarhet som förevändning. Också bildmaterialet säger en hel del: Hur och om företaget är berett att även låta sina kvinnliga anställda synas, visar sig mestadels också i det använda bildmaterialet. I vilka roller syns de på fotona? Bara som kunder, lokalvårdare eller sekreterare?

Vid nyanställningar gäller för platsannonser och rekrytering följande kontrollfrågor:

Platsannonser

- Är de inte bara könsneutralt formulerade utan används också explicit manliga och kvinnliga formuleringar för att aktivt också tilltala kvinnor?
- Inbjuds kvinnor explicit att ansöka?
- Är krav och verksamhetsprofil realistiskt och detaljerat formulerad?
  Av erfarenhet vet man att kvinnor snarare underskattar sig själva, män snarare tvärtom.
- Vilka formuleringar används för att särskilt tilltala kvinnor? (färre substantiv, t.ex. ”gillar att arbeta i lag” i stället för ”gillar lagarbete”)
- Avstår man i kravbeskrivningen av kandidaterna i stor utsträckning från superlativer?
  - Kvinnor ansöker i regel bara om de uppfyller alla krav; män ansöker även om de bara svarar upp mot 70 % eller 80 % av profilkraven.

Urvalsförfarandet

- Är urvalsverktygen (bedömning av ansökan, bedömningscenter/assessment center, anställningsintervju) korrekta?
- Tillvaratas könsspecifika skillnader mellan män och kvinnor och utformas r ekryteringsprocessen så att män och kvinnor har samma möjligheter i processen?
- Ingår anonymiserade urvalssteg för att mildra omedvetna förutfattade meningar hos de rekryteringsansvariga?
- Lyfter man aktivt fram kunskaper och erfarenheter eller låter man sig bländas av den sökandes självmedvetna uppträdande?
- Sluvtligen kan man vid likvärdiga kvalifikationer medvetet bestämma sig för att välja den kvinnliga sökande för att aktivt höja andelen kvinnor i företaget.

5 „Jag har nu varit på det här företaget i många år, men det är först nu som det är riktigt roligt”

Med dessa ord sammanfattade Kerstin Christ hela sin utveckling under de senaste 12 månaderna.

Hur såg utgångssituationen ut?

Under ledning av ägaren och vd:n, Carsten Christ, har företaget inom bara 8 år vuxit från cirka 6 till 55 anställda och utvidgats till ytterligare en ort. Tillväxten skedde ”organiskt”, driven av den framgångsrika försäljningen och den glädjande stigande uppdragsvolymen. Kärnan i företagsledningen hade högt tempo, de hade svårt att ta sig tid att skapa bäraktiga strukturer, granska arbets- och kommunikationsprocesser eller införa styrverktyg som till exempel medarbetarsamtal. Det gick länge bra eftersom nyckelpersonalen var lojal och jobbade bra ihop.

Den företagsegna utbildningen av kvalificerad arbetskraft spelade och spelar i tider av tillväxt en viktig roll, eftersom de flesta verksamheter består av specialiserade uppdrag som det är svårt att hitta arbetskraft till på den fria arbetsmarknaden.

Vilka brister kunde konstateras?

- Tre av fem ledare på ledningsnivå 2 är betydligt äldre än 50 år.
- Ansvarsfördelning och kompetenser var inte riktigt tydliga, hur ledningsstrukturen såg ut var otydligt för de anställda.
- I praktiken var kompetensen att leda personal otillräcklig, gapet ledning–personal var för stort.
- Det saknades ett strukturerat och aktivt sökande efter begåvningar i de egna leden för specialiserade uppgifter på högre nivå och för rekrytering av ledningspersonal.
- Den interna rekryteringsutvecklingen (=yrkesutbildningen) som utgångspunkt för personalökning hade inte fått den ställning och den uppmärksamhet från ledningen i organisationsstrukturen och i de praktiska ledningsprocesserna som egentligen var nödvändig strategiskt sett. Utbildningen inom tillverkning och kontor var inte så strukturerad.
- Tillgången på kvalificerade arbetskraft och ledningspersonal runt Rüdersdorf var/är uttömd. Samma sak gäller experter, ungdomar som ska yrkesintroduceras, skolungdomar och potentiella lärlingar; det fanns och finns inga kvinnliga lärlingsaspiranter. Företaget Familie Mayer har hård komkurrens av Berlins vattenverk somkan erbjuda sina anställda bekväma arbetsvillkor på plats i Berlin.
- Trots att man omarbetade marknadsföringsverktygen (webbplats osv.) blev inte företagets hela potential och mångsidighet vad beträffar den högteknologiska service man erbjuder tillräckligt tydlig (attraktionskraft).

Vilka insatsområden bearbetades inom ramen för SWOPS- projektet? (i urval)

- En ny organisationsplan utarbetades och implementerades, en utbildningsledning med strategisk ledningsfunktion på nivå 1 bildades, en tredje ledningsnivå introducerades
- Kerstin Christ utsågs till första kvinnliga ledare på högsta nivån och Markus Christ till ledare för företaget i Schwarzenbek. Utnämnandet av vd:ns fru och vd:ns bror signalerade samtidigt att Firma Mayer är ett familjeföretag
- Fokus lades på att bearbeta följande insatsområden:
    - Utvecklande coachning av Kerstin Christ som chef för yrkesutbildningen och marknadsföringen. Utbildningsprocessen omstrukturerades och fick nya ansvariga. Målet var att höja kvaliteten på utbildningen, höja kvoten utbildade och också kvoten av utbildade som sedan tas över av företaget (för att jämna ut bristen på kvalificerad arbetskraft)
    - ”Lära-på-jobbet”-utveckling av kontorspersonalen: Överförande av know-how och ansvar för de administrativa och organisatoriska uppgifterna inom ramen för personalrekrytering och rekrytering av lärlingar.
    - Att höja imagen av yrket genom att föra fram den teknologi som används och ge en attraktiv bild av denna. Detta för att locka till sig kvinnliga kandidater för utbildning och därigenom tillfullo utnyttja marknaden för sökande – både pojkar och flickor.

Erfarenheter och slutsatser från rådgivningsarbetet hos Firma Mayer inom ramen för SWOPS-projektet

I. Utvecklingen till ett familjeföretag, där de enskilda familjemedlemmarna planeras ta över ansvar och vissa funktioner på företaget, innebär rollkonflikter på olika nivåer. Samhället och den affärsmässiga omgivningen ser till en början den hittills enda vd:n som sin centrala kontaktperson.

Familjemedlemmarna måste först arbeta in sig i sin nya roll, såväl när det gäller hur de uppfattas av kunder och leverantörer utåt, som inåt av medarbetare och inom ledningspersonalen. Det gäller att utveckla sin självuppfattning som ledare och aktivt byta roll och image. Likaså gäller det att inom familjen lyfta konceptet ”jobba ihop” till en professionell nivå och att under arbetstid använda sig av verktyg som standardiserad kommunikation, ledningsverktyg, tydlighet angående uppgifter och förväntningar, feed-back osv. Det gäller att lära sig skilja på privat och yrkesmässig kontext och införa tydliga skiljelinjer.

Rekommendationer:

- Tydlig positionering av familjemedlemmarna, i detta fall hustrun, som företagare och kvinnlig vd.
- Tydlighet vad gäller uppgifter och förväntningar från den manlige vd:ns sida gentemot sin hustru i hennes egenskap av ledare i företaget.
- Standardiserad kommunikation och verktyg för professionellföretagsledning mellan det äkta paret i den yrkesmässiga kontexten.
- Skapandet av ritualer för att koppla av från företaget när man väl är hemma.

II. För att kunna bygga upp ledningskompetens hos kvinnor med potential i små och medelstora företag har det visat sig effektivt att direkt ge den berörda kvinnan en ledande position och att sedan ge mycket stöttning och coachning. Då kan, ja måste kvinnan agera direkt, kan använda diskuterade teman direkt, testa, reflektera och lära. Den väg som särskilt stora företag väljer – att utbilda kvinnor i mångfacetterade mentors- och ledarskapsprogram eller att placera dem i en pool för framtida ledare för att sedan i förekommmande fall någon gång i framtiden ge dem en ledande position, kan bara fungera hos kvinnor vars chefsambitioner och självförtroende är starkt nog att hålla hela vägen. De flesta kvinnor tycks dock behöva mycket bekräftelse, uppmuntran och direkt coachning för att överhuvudtaget kunna utveckla självförtroende och ambition för att bli ledare. ”Den viktigaste aspekten i min utveckling var att min man anförtrodde mig uppgiften som ledare. Själv hade jag först mina tvivel”, säger Kerstin Christ när hon ser tillbaka.

Till detta kommer att det i mindre strukturer ofta saknas möjlighet till individuell rekryteringutveckling, så att kvinnnor har svårt att tillgodogöra sig de positiva impulser som kan komma ur mentors- och ledarskapsprogram, speciellt i en traditionellt präglad omgivning, där medvetenheten om de egna rollbilderna och klichéerna är liten. Annorlunda är det emellertid i SMF-företag, där det finns större möjligheter att få ansvar direkt, fatta beslut, arbeta med det egna tvivlet direkt via konkreta uppgifter och helt enkelt växa med uppgiften.

Rekommendationer:

Kvinnor med potential borde överta en ledande funktion i företaget direkt och sedan få mycket individuellt stöd medan de växer in i rollen. Skulle det inte finnas någon vakant plats på ledningsnivå, vore det en god idé att tänka efter hur organisationsstrukturen kan anpassas på ett meningsfullt sätt så att en sådan plats kan skapas. Ett alternativ vore att inrätta en speciell ”kuvös” för blivande ledare, där ledningsansvar och kompetenser är överskådliga.

III. Man kan inte automatiskt utgå ifrån att befintliga kvinnliga ledare stöttar återväxten av kvinnliga sådana. Ofta visar sig snarare det motsatta, de motarbetas. Orsakerna till detta skulle kunna vara konkurrens, omsorg om den egna ”speciella” platsen i rangordningen osv. Ytterligare en aspekt är säkert att framgångsrika kvinnliga ledare ofta i åratal har anpassat sig till ett snarare manligt affärs- och ledningsbeteende (annars hade de inte heller varit framgångsrika). På motsvarande sätt har de tagit över värderingsmönster som snarare favoriserar manligt orienterat uppträdande. Det finns en viss fara här att nedvärdera de kvinnliga beteendepreferenserna (som t.ex. att presentera sig på ett tillbakadraget sätt, att fatta välavvägda beslut, skapa diskussion och delaktighet, gynna arbete i team).

Rekommendationer:

När vi reflekterar över vilka institutioner/personer/nätverk som kan användas för att stötta och gynna kvinnors utveckling, borde vi inte, som förr, bara tänka ”genus-segregerat” och bara agera i rena kvinnonätverk. De samhälleliga och när allt kommer omkring också de företagsmässiga strukturerna och kulturerna låter sig till syvende och sist bara ändras gemensamt av båda könen. Detta är inte så mycket en utvecklingsuppgift, som ska ”utkämpas” mellan könen utan något som den unga generationen med sina redan tydligt förändrade värderingar – jämfört med den äldre generationen – måste kämpa med. Stödjande krafter för kvinnors utveckling i ledningspositioner är personer på företaget som delar motsvarande värderingar, oberoende av kön.

Vad som hittllls uppnåddes:

- Kerstin Christ är full etablerad och närvarande i sin roll som chef för yrkesutbildningen och marknadsföringen av denna, både inom företaget och utåt sett.
- I en understruktur leder Kerstin Christ två personer i praktiskt ledarskap.
- Antalet kvalificerade lärlingar hade fram till den 1 september 2015 redan tydligt höjts.

Kvalificerade handledare från produktionen har valts ut, personer som gärna arbetar med unga människor och som gärna vill engagera sig i att skapa en reserv av ung kvalificerad arbetskraft på företaget. En utbildningsplan har upprättats.

Det finns en strukturerad studieplan för varje lärling, där alla aktuella undervisningavnitt – teoretiska och praktiska – och allt inlärningsinnehåll framgår. Denna plan ger överblick också för utbildningskoordinatorn som samordnar lärlingarna med deras arbetsuppgifter.

Man har infört ett utvärderingssystem inom företaget, som reglerar kommunikationen mellan handledare, utbildningsledning och lärlingar och som garanterar regelbundna utvärderingssamtal vad gäller prestation och uppträdande.

Framtoningen av företagen på mässor – både sådana som har med verksamheten att göra och sådana som gäller yrkesutbildning – har moderniserats. Både här och på sin webbplats lyfter Firma Mayer fram sin gröna image och sitt ansvar för miljön. Detta tilltalar speciellt unga människor. Målet är att förändra ”lort-imagen” hos en kanalrengörare i positiv riktning och ännu starkare föra fram den använda komplexa teknologin och med den motsvarande yrkesmöjligheter. Detta är viktigt för att också i högre grad intressera flickor för en utbildning hos Firma Mayer.

Dessutom har sedan 2016 Kerstin Christs ansvar väsentligt utvidgats genom att hon blev ägare av och vd för företaget WWA, Woltersdorfer Wasser und Abwasserservice. WWA tar hand om reparations- och saneringsarbeten för Firma Mayer och bygger på så sätt upp en ny affärsverksamhet. Som en del av denna utveckling har tre medarbetare flyttat över från Firma Mayer till WWA, som Kerstin Christ nu har det yrkesmässiga och administrativa ansvaret för.

Genom att Kerstin Christ fått mer och mer ledningsansvar har dessutom viktiga uppgifter som kommunikation och arbete utåt förts över på en kvinnlig kontorist, som i sin tur på detta sätt får möjlighet att utveckla sin potential.

6 SWOPS-rådgivning – innovativ till innehåll och form

6 SWOPS-rådgivning – innovativ till innehåll och form

KNAUER är ett ägarlett medelstort företag som sedan 1962 utvecklar och distribuerar laoratorieinstrument. Med sina 120 anställda är företaget en etablerad producent av högtrycksvätskekromatogfrafi-anläggningar (HPLC) och anläggningar för kemisk separationsteknik och osometrar. Produktutbudet sträcker sig från extremt kompakta HPLC- och UHPLC-system för högupplöst analys till förberedande HPLC-system och process-LC-anläggningar för att rena verksamma ämnen på kilogramnivå.

Framgången grundar sig i en mängd världsnyheter som lett till mer än 20 innovationspriser. Bland annat har företaget för tredje gången rankats som ett av de 100 medelstora företagen på den tyska TOP 100-listan. Utöver detta vann KNAUER Berlin-Brandenburgs innovationspris 2013 för särskilt lovande produktinnovationer.

Sedan start följer företaget en organisk tillväxtstrategi där yrkesmässiga kompetenser byggs ut och nya marknader erövras. Strategin kännetecknas av kvalitet, miljö och socialt ansvar.

För projektet tillsatte vd:n en projektgrupp som samordnade och implementerade de centrala aktiviteterna i projektet. Speciellt betydelsefullt var att vd:n, Alexandra Knauer, aktivt deltog i projektet. I projektgruppen ingick också personalansvarig, försäljningschef och tillförordnade kvalitetsansvarig (quality management consultant, QMC). Vid behov tillfrågades ytterligare medarbetare som bidrog med sina särskilda kompetenser inom enskilda sakområden eller som kunde utnyttjas för implementering av projektresultaten.

SWOPS-projektet har sammantaget varit mycket framgångsrikt och resultatinriktat. Med utgångspunkt från behovsanalysen utarbetades i rask takt realistiska målsättningar. De eftersträvade förändringsprocesserna skulle å ena sidan inordnas i ett väl fungerande ledningssystem, dvs. tillvarata ett avvägt förhållande mellan kontinuitet och förnyelse, och å andra sidan förankras på ett sådant sätt att implementeringen gick att genomföra. Samtidigt är det en förändringsprocess som involverar alla anställda och som därför måste vara transparent och förpliktigande. Processerna i personalledningen underskattas ofta när det gäller hur komplexa de är och organiseras därför inte alltid på bästa sätt.

Detta gäller grundläggande värderingar i personalledningen, kontroll av processer och de krav som ställs på resurstilldelning. Alla dessa utmaningar har hjälp av att bäddas in i ett kvalitetsstyrningssystem. DIN EN ISO 9001:2015 utögr en bra plattform för förbättring av processorienterad personalledning.

Förutsättningar för de resultat som skulle uppnås var:

I I företagsledningens strategipublikationer läggs tonvikt vid verksamhetsmål, uppdrag, vision och grundläggande principer

II Integrering av de processer som gäller den enskilde i övriga processer för att garantera växelspelet med andra processer

III Definition av processer som gäller:

a. ledning och utveckling av medarbetare

b. utbildning inklusive fortbildning

c. personaladministration

d. medarbetarkommunikation

IV Transparens och stabilitet genom definition och presentation av processerna liksom strukturerade handledningar, mallar och formulär

V Tydlighet när det gäller vem som gör vad

VI Kontroll av efektivitet och förbättring av de personrelaterade processerna

VII Bedömning och kontroll av risker som har med de anställda att göra

Med utgångspunkt från diskuterade och ömsesidigt genomlysta behov och önskemål om var tyngdpunkten skulle ligga, kom man överens om konkreta åtgärder för arbetet i projektet. Ågärderna genomfördes med hjälp av ”hemläxor” för de temaansvariga inom ramen för den fastlagda tidsramen. Trots alla projektmedlemmars tunga arbetsbörda genomfördes uppgifterna till allas glädje och ”positiva överraskning”. Till och med delvis ytterligare överenskommelser (t.ex. korttidsanalyser, brainstorming och förbättringsförslag) tillkom och realiserades.

I det konkreta projektarbetet på KNAUER har mångfalden av arbetsformer, konsekvent visualisering och illustration av projektresultaten och arbetet med projektloggboken visat sig vara särskilt lyckat.

Konkreta resultat:

- Ett processlandskap i personalledningen med länkar till underliggande processer

  1. **Personalbehov och pesonalrekrytering**
  2. **Kontinuerliga personalledningsprocesser**
  3. **Frånvaro och upprätthållande av kontakter**

- Medarbetarsamtal och delprocesser med tidsfrist lika med verksamhetsåret

- Formulär för samtal med medarbetare och för samtal om överenskomna mål

- En matris över ansvarsfördelningen i personalledningen, där ansvarsområden och informati onsplikter konkret framgår och där också förtroendepersonen är involverad.

- Effektivitets- och resultatmål för processerna och de därmed sammanhängande riskerna

- En ”KNAUER-kompetensmodell” och försök med tre olika kompetensområden

- Mindmap: Former och metoder för kompetensutveckling på företaget KNAUER

- Mindmap: Differentiering av distributörer och former för samarbete med distributörer

Glädjande är att resultat från delprojekt implementerades redan under projektets gång. Att den nya processmodellen fungerade bevisades alltså redan då.

Vid det avslutande mötet för rådgivning i SWOPS-projektet kom man överens om att alla deltagare skulle utarbeta och delge varandra en kort översikt över projektresultatet. Dessa översikter presenterades och utvärderades i en mycket givande gemensam genomgång vid ett möte i slutet av 2015.

Alexandra Knauer var överlag mycket positiv till det praktiska resultatet av SWOPS och är glad över fortsatta förbättringar i personalarbetet och dess förankring i ledningssytemet tack vare den gemensamma kraftansträngningen. ”I SWOPS-projektet stämde, enligt min åsikt, verkligen kemin – en bidragande orsak till att projektet blev så lyckat. Den mycket erfarna rådgivaren Dr. Karsten Koitz lyckades snabbt etablera ett samarbete byggt på förtroende och med tydliga regler. Alla deltagare uppskattade samarbetet; var och en såg fördelarna med projektarbetet i sin egen dagliga verksamhet.”

7 RKW:s erfarenheter av strategisk personalrådgivning och modellprojekt

7 RKW:s erfarenheter av strategisk personalrådgivning och modellprojekt

Att arbeta hemifrån trots fasta arbetstider

En mera familjevänlig arbetstidsmodell än ”home office”, att arbeta hemifrån, finns det nog inte. Trots detta måste de anställda vara tillgängliga under ”affärstid”. Att detta kan fungera, visar ett exempel från mjukvarubranschen.

De flesta anställda i de lilla konsultföretaget för mjukvara är IT-experter – en mycket efterfrågad grupp på arbetsmarknaden. Flexibla arbetstidsmodeller skulle därför kunna få de anställda att stanna kvar i företaget och samtidigt sörja för hög produktivitet. För att lyckas med detta måste både de antställdas, företagets och kundernas interessen tillgodoses lika mycket.

Hur många som skulle använda sig av möjligheten att arbeta hemifrån och den individuella utfromningen av den i avtal reglerade arbetstiden var sådant som kom upp till diskussion.

Med hjälp av sex olika arbetstidsmodeller kunde företaget till sist ta hänsyn till speciella livssituationer eller behov hos de anställda som barnomsorg, fortbildning utanför arbetet, hälsoproblem eller åldersbetingade behov av kortare arbetstid. Arbetstidsmodellen ordnade med olika fixtider för helrespektive deltidsanställda, eftersom det var viktigt att finnas till hands och kunna nås av kunder under vanliga affärstider.

Fixtiden förringade på intet sätt det attraktiva med att kunna jobba hemifrån. Denna möjlighet utnyttjar de flesta anställda intensivt. För dem är fördelarna uppenbara: Det är lättare att förena familj och yrkesliv, man sparar tid och pengar genom att slippa långa resor, tidsvinst som kan utnyttjas för sport- och fritidsaktiviteter. Dessutom har lugnare och mera koncentrerad arbetsmiljö en positiv effekt på motivationen. Företaget kunde konstatera en högre produktivitet.

Men det fanns också nackdelar: Med en rumsligt isolerad arbetssituation försvårades kommunikation och projektarbete, utbytet i teamet inskränktes. Man kunde inte bara spontant gå in till grannen för att diskutera en just uppkommen fråga. Den rumsliga distansen kunde bara till viss del kompenseras av telefonkonferenser.

Trots dessa betänkligheter drar företaget en positiv slutsats: Sammantaget överväger fördelarna både med att jobba hemifrån och med flexibla arbetstidsmodeller.

En välkomnande kultur

En tillverkare av industrilim med ca 300 anställda har kunder över hela världen. Med egna distributionsingenjörer, representationer och kontor är företaget aktivt över hela världen och har därför ett internationellt team.

Företaget leds av ägaren och redan tidigt kännetecknades företaget av personlig och kulturell mångfald. Öppenheten inför att anställa ytterligare arbetskraft från andra länder var stor. En välkomnande kultur är en del av företagskulturen och upplevs som självklar.

För internationell, kvalificerad arbetskraft är problemen små: Webbplatsen finns på olika språk. På så vis görs yrkesmässiga perspektiv och platserbjudanden tillgängliga också från utlandet. Språkbarriärer saknas eftersom engelskkunskaper är en förutsättning för anställning på företaget.

Nyanställda ska känna sig välkomna och trivas från första början. Därför utvecklades bland annat riktlinjer för mottagande, som innehåller information om hela processen från ansökan till avslutad introduktion. Här beskrivs anställningsintervjun, en välkomstträff första arbetsdagen, val av mentor för introduktionen, utformandet av en introduktionsplan och datum för första samtalet om överenskomna mål.

Alla nya anställda genomgår en introduktions- och utbildningsfas. Under denna utbildning lär de känna företaget på djupet. Utbildningen sker på heltid och varar – beroende på den framtida verksamheten – upp till tre månader. En utbildningsledare håller i det hela. Utbildningen har, förutom yrkesmässiga, också i hög grad sociala effekter. Den underlättar för den anställde att anpassa sig till företaget och personalen och identifiera sig med företaget, produkterna och målen.

De genomförda åtgärderna och verktygen för att ta emot och introducera bidrar på ett förebildligt sätt till att sökande och nyanställda – från Tyskland eller från andra länder – lättare hittar vägen till det framtida arbetsfältet. Introduktionen på företaget underlättas, de nyanställda kan snabbt komma igång för fullt och risken för en tidig fluktuation reduceras. För den utländska arbetskraften är bytet till ett främmande land och en ny yrkesmässig omgivning en dubbel utmaning. Företaget har med sin välkomnande struktur skapat en viktig bas för att också vara bra förberedda på förstärkt utlandsrekrytering i framtiden.

familjevänlighet

I ett litet företag för leverans av informationstjänster med högkvalificerade medarbetare har familjevänlighet största prioritet. Flexibla arbetstider gör det lättare att förena familj och yrkesliv. Särskilt uppskattade är barnomsorgstilläggen som gör det möjligt för föräldrar att förkorta sin barnledighet eller arbeta fler timmar i veckan.

Eftersom dagisbarn så småningom börjar skolan måste åtgärderna angående familjevänlighet hänga med. Företaget hjälper därför föräldrarna med barnomsorgen. Under lov får barnen också då och då komma med till företaget. Här anordnas till exempel workshops om hur man söker jobb eller organiserade guidningar genom företaget. Vid vård av sjukt barn så står företaget för ytterligare fem dagar betald ledighet förutom de dagar den anställde har rätt till enligt lag.

För att de anställda i möjligaste mån inte ska bli sjuka har företaget alltid en öppen attityd och sätter in åtgärder i varje enskilt fall – detta gäller samtliga anställda. När en anställd anmälde ryggproblem, erbjöd företaget alla att under lunchen delta i en ”ryggskola”. Företaget ville på så sätt förebygga ryggbesvär hos andra medarbetare. Som komplettering kommer en massör som under arbetstid hjälper de anställda att bli av med sina spänningar.

Och eftersom det är roligt att röra sig i grupp, deltar företaget i olika joggingtävlingar för företag och hyr under sommarsäsongen en beachvolleybollplan två timmar en gång per vecka, att använda efter arbetets slut. De anställda använder erbjudandet, tycker det är roligt och förbygger hälsoproblem. För dem som tar sig till arbetet joggande eller på cykel finns en dusch i kontorsbyggnaden. Också en färdig fruktkorg uppskattas.
Friska anställda och mer tid för familjen låg också bakom genomförandet av en influensavaccineringskampanj. Här möts engagemanget för familjen med engagemanget för hälsa.

Åtgärderna skiljer sig något åt finansiellt. Medan fruktkorgen inte är dyr, är andra åtgärder som massage och avgifter för barnomsorg mera kostnadsintensiva. Därför har företaget bestämt sig för en kombination av fri arbetstid och övertagande av kostnader. Antingen står företaget för kostnaderna eller så kompenseras man i arbetstid.

Det är personalens behov som styr personalåtgärderna. Företaget får på så sätt motiverade och högpresterande medarbetare som förblir lojala gentemot sin arbetsgivare. Redan är nya åtgärder på gång som ska underlätta vardagen för de anställda. Till detta hör exempelvis införandet av ett periodkort för kollektivtrafik och en informationsportal på intranätet om allt som har med vård av anhöriga att göra.

Att omvandla mångfald till innovation

En personal präglad av mångfald är inget självändamål. Med skiftande förhållningssätt till olika frågor kan ur mångfald kreativa och innovativa lösningar uppstå. Ett litet företag inom affärsområdet ”förvaltning av kunskap, processer och innovation” satsar på åtgärder som aktivt tar fasta på denna mångfald.

På företaget arbetar människor med olika inriktning: företagsekonomer, humanister och kommunikationsexperter, hälften av personalen är kvinnor. För att det ska skapas reell innovation ur denna mångfald, satsar företaget på en kultur som främjar innovation: Varje medarbetare har förtroendet att satsa sig själv fullt ut.

För att förankra jämställdhetstanken på lång sikt har företagsledning och anställda utvecklat ett gemensamt verksamhetsmål, som bland annat lägger särskild vikt vid jämlikhet, familjevänlighet och balans mellan arbete och privatliv med motsvarande friutrymme. Denna jämställdhetstanke kommer till exempel till uttryck i olika deltidsmodeller och erbjudanden till mammor och pappor, att också under föräldraledigheten kunna arbeta vidare på deltid.

Förutom en kvinnlig jämställdhetsansvarig utsågs en man som ytterligare förtroendeperson. De håller till exempel i de samtal som äger rum då någon går på ledighet eller kommer tillbaka från sådan. Detta leder till en betydligt ärligare feed-back och avlastar cheferna. Åtminstone varje halvår reflekterar förtroendepersonerna tillsammans med företagsledningen över den allmänna situationen i företaget och föreslår förbättringar.

I årliga medarbetarenkäter ringar företaget in stämningen bland personalen. Med utgångspunkt från enkäterna sluter sig företaget till vilka åtgärder som ska vidtas. De anställda bedömde till exempel i en tidigare enkät den interna kommunikationen visserligen som i grunden god, men kände sig inte tillräckligt involverade och informerade om företagsstrategin. För att förbättra detta organiserade företagsledningen regelbundna möten, där de anställda fick tillfälle att diskutera strategiska ärenden med styrelsen, fråga om bakgrund till beslut och ta upp aktuella situationer och problem.

Ansträngningen lönar sig: Den ringa fluktuationen till exempel gör att företaget sparar in på kostnader för rekrytering och en eventuell sex månaders lång introduktion. Förbättrad kommunikation visar sig i ett stigande antal förbättringsförslag från personalen.

Semester när du vill och arbetsdelning

Alla föräldrar vill ta semester under skolloven. På företag med många föräldrar kan detta bli problematiskt, det är inte bra om arbetet får lida på grund av önskemål om semester. Ett ingenjörskontor hittade lösningen på detta.
Varje år i november tar företaget reda på de anställdas önskemål om semester. Ofta måste de anställda ta hänsyn till dagis stängningstider, skollov eller makans/makens semester, något som får till följd att fler anställda vill ha semester än företaget kan klara av på egen hand. Förekommer betydande överlappningar försöker vd:n först och främst prata med de berörda. Kan inte semesterönskemålen jämkas ihop genom att semstrarna frivilligt flyttas, anställs i dessa fall extra vikarier för att också under denna period kunna hålla den dagliga verksamheten igång – allt för fortsatt nöjda kunder. Ingenjörer på frilansbasis och som i vanliga fall har tidsbegränsade uppgifter på andra företag och som har andra semestertider sätts då in.

På så sätt kan företaget bevilja de anställda minst två veckors sammanhängande ledighet under sommaren, en vecka under höstlovet och en under påsklovet.
Dessa åtgärder tillsammans med flexibla möjligheter att arbeta deltid gör att arbetsgivaren blir attraktiv hos eftertraktad och svårfunnen kvalificerad arbetskraft. Ingenjörer är nämligen eftertraktade och svåra att hitta på arbetsmarknaden. Därför anstränger sig företaget att utforma den dagliga verksamheten så att den passar de anställdas personliga behov.

En av ingenjörerna berättade till exempel att han ville vara hemma med barnen på fredagar. Detta löste företaget genom att reducera arbetstiden med 10 procent och erbjuda flextid övriga dagar.
Kontorspersonalen organiserar och stämmer själva av sina närvarotider. På detta sätt garanteras att det alltid finns en kontaktperson på plats samtidigt som det går att kombinera familjens tider med jobbet på ett bra sätt. Med denna modell har företaget hittills uteslutande goda erfarenheter. I paketet ingår dessutom möjlighet för kontorspersonal att jobba hemifrån, att få kostnader för barnomsorg betalda fullt ut och familjeevenemang.

Det står klart att dessa kostnader får man inte för ingenting. Just beviljandet av önskesemestrar leder till en tydlig ökning av personalkostnaderna. Också betalningen för barnomsorg har verkningar på kostnaderna. Desto viktigare är det att resurserna motsvarar de anställdas behov. Företaget tar över kostnaderna för barnomsorgen eftersom intensiva samtal med personalen visade att de inte alls var intresserade av det föreslagna alternativet – företagsdagis.

Pappavänlighet

Mer än 80 procent av de anställda i ett litet företag i branschen stål och metall är män. Monteringsarbeten är vardag för dem, något som inte var så lätt att förena med krav från hem och familj.

Vid första anblicken är det inte så lockande för familjefäder att vara borta i veckor eller på uppdrag utomlands. Tidsplanen för att montera stålkonstruktioner är i regel mycket knappt tilltagen. Stålkonstruktörer, montörer och svetsare måste delvis arbeta dygnet runt, också på veckoslut och helgdagar. Dessutom förväntar sig kunder i utlandet personal på plats för installation och underhåll. Dessa arbetsvillkor försvårar för företaget att på lång sikt binda välutbildad kvalificerad personal till sig. Saken försvårades ytterligare av att konkurrenter i närområdet erbjöd den knappa tillgång på kvalificerad arbetskraft som fanns, skenbart bättre arbetsvillkor.

Företaget ville inte förlora en personal som visade sig hålla måttet och reagerade: Under intensiva monteringsuppdrag bygger de anställda upp ett timtillgodohavande som hamnar på ett livslångt pluskonto att användas hela livet för betald ledighet.

När det gäller planering av var konstruktionsarbetena ska äga rum så avgör familjesituationen. Utlandsuppdrag utförs snarare av ensamstående. Andelen ensamstående montörer i företaget uppgår till gott och väl en tredjedel, vilket medför att personalen kan utnyttjas på ett bra sätt. Montörer som väntar tillökning friställs helt från utlandsuppdrag från och med partnerns sjätte graviditetsmånad.

Företaget stöttar unga familjer i sökandet efter dagisplats och tar på sig en del av kostnaden för barnomsorgen. Ska barnen skolas in eller har födelsedag kan de anställda ta ledigt utan att detta behöver inkräkta på semesterdagarna.

I nödfall kan man också ta med sig barnen på jobbet. På företagsområdet har man för detta ändamål byggt en lekplats och i kontorsbyggnaden finns ett lekrum. De anställda turas om att ”tjänstgöra i lekrummet”, ofta är det till och med den kvinnliga chefen. I nödfall kan planerings- kalkulerings- eller konstruktionsarbeten klaras av hemifrån. Men företagets insatser inskränker sig inte bara till de som är föräldrar. Tvärtom värdesätter företagsledningen alla anställda lika mycket och vill hjälpa alla med att jämka ihop vardagen på andra sidan fabriksporten med jobbet.

För exempelvis ogifta montörer gäller: De kan beställa vad de vill ha för att fylla på kylskåpet. Om de sedan kommer hem från utlandsuppdrag sent på kvällen eller på veckolsutet, så finns redan deras inköp på företaget.
Med sådana åtgärder sörjer företaget för ett gott företagsklimat. Fluktuationen går mot noll trots attraktiva arbetsgivare i den nära omgivningen. Sjukfrånvaron ligger på låga 1,8 procent. Beständigheten bland personalen har till följd att kundernas lojalitet åter förbättrats, eftersom de högspecialiserade monteringsteamen kan utföra kunduppdragen på ett förtroendeingivande sätt.

Dessutom sprider det sig att företaget värdesätter familjeorientering och renommé. 30 procent fler spontanansökningar talar sitt tydliga språk.

Gjord av rätt sorts virke

Det är precis det som ett snickeri med 14 sysselsatta förväntar sig av en potentiell lärling. Skolbetyg spelar i alla fall mindre roll vid uttagningen. De säger inte så mycket om motivation, inställning och fallenhet för ett yrke. Den som vill börja på en utbildning till möbelsnickare måste framför allt tycka det är roligt att arbeta med trä och snickeri. Och ett modernt snickeri ser inte ut som snickarboa hos Emil i Lönneberga. Snickaren designar möbler på dator i 3D och tillverkar dessa med datorstyrda maskiner, de mest olika material kombineras med varandra, ytor borstas, poleras eller bestrykes. Snickeriet är modernt utrustat och arbetar på uppdrag av spännande kunder – ofta arkitekter eller kända hotell. Och till dessa kunder måste hela tiden sökas och hittas lösningar på skenbart olösliga uppgifter. Traditionellt möbelsnickeri möter här experimentglädje, ny teknik och modern design.

Hur mycket omväxling som arbetet med trä innebär är många ungdomar dock inte alls medvetna om. Därför medverkar snickeriet till exempel vid speciella yrkesorienterande tjejdagar eller vid yrkesinformationsdagar. I två skolor i det omedelbara grannskapet presenterar företaget exempelvis yrkesvardagen i ett snickeri, yrkesutbildningen och möjliga vidareutbildningar. I anslutning till detta anordnas en speed-dating med intresserade elever. För eleverna är evenemanget obligatoriskt. Ofta deltar också föräldrarna. Evenemanget varar två dagar per skola – en inte så liten utgift och kostnadsfaktor för ett litet företag. På denna väg har snickeriet dock redan funnit en och annan lärling.

Men den som bara känner ett yrke via teorin, kan i praktiken snabbt vara inne på fel spår. Därför är det viktigt för snickeriet, att intresserade unga själva får uppleva yrke och företag på riktigt. En praktik är därför obligatorisk och lönande för båda parter.

Och eftersom teamet på möbelsnickeriet ser sig själva som unga och dynamiska, är det självklart att ha en modern, övertygande webbplats på internet. På webbplatsen hittar man en särskild rubrik som riktar sig till den unga generationen med information om praktik, utbildning och arbete. Också på Facebook hittar man snickeriet, efersom det är just där ungdomarna rör sig.

Problem att hitta (bra) lärlingar har snickeriet i alla fall inte – trots läget på landet. Just nu har man tre lärlingar. Från och med augusti kommer ytterligare två. En flicka är också med, den tredje blivande kvinnliga möbelsnickaren i företagets historia. Företaget kan visserligen inte ta över dem alla – det är litet, men gör allt för att lärlingstiden ska bli så bra som möjligt. Ett engagemang som ligger över genomsnittet belönas till och med med premier från 500 till 1000 euro.

Familjevänligt företag – attraktivt långt bortom metropolerna

För att de tillfrågade byggnadsingenjörerna ska våga slå upp sina bopålar också långt bortom metropolerna, måste ett medelstort företag satsa på särskilda kvaliteter som arbetsgivare.

Fyra dagars-vecka, barnomsorgsbidrag och flexibla arbetstider är det som företaget erbjuder sina 70 anställda. Och som tack får företaget liten fluktuation, låg sjukfrånvaro och en kvalitet på arbetet som ligger över genomsnittet.

Företaget är övertygat om att de anställda bara kan prestera på topp om företaget ser till att de har ryggen fri. Och prestera på topp är bara möjligt om medarbetarna är motiverade och engagerade.

Det finns flera skäl till att det lönar sig att arbeta i detta medelstora företag. Dit hör ekonomiska andelssystem för anställda och åtgärder i hälsofrämjande syfte: Företaget står till exempel för kostnaderna för simning, massage och ”ryggskola” upp till 100 procent.

Men särskild fokus lägger företaget på de som är pappor och mammor. Det börjar med arbetstiden: Företaget försöker att på bästa sätt förena företagets intressen med de anställdas önskemål. Därför har företaget de mest skiftande arbetstidsmodeller. Särskilt bland de kontorsanställda utformas arbetstiden individuellt – allt efter omfånget på barnomsorgen, omsorgsbehov i familjen eller andra privata förpliktelser. Händer något av privat karaktär som kräver frånvaro under arbetstid, så har företaget hittills alltid hittat en lösning. För kontorspersonalen gäller förtroendearbetstid: Det finns ingen stämpelklocka. De anställda har eget ansvar för sin närvaro – till syvende och sist är det resultatet som räknas.

De kvalificerade arbetarna ute på montage kan likaså i stor utsträckning själva bestämma över sin arbetstid. I arbetslag med pappor är det därför vanligt att timkvoten är full efter bara fyra dagar per vecka och att montörerna kan dra nytta av ett förlängt veckoslut med familjen. Inte minst har montörer med familj, framför allt direkt före och efter tillökning, möjlighet att arbeta i trakter nära hemmet, i den mån orderläget tillåter det.

Det är också vanligt att gå tillbaka till arbetet stegvis efter föräldraledighet. Är barnen lite äldre, står företaget för en del av barnomsorgskostnaden. Till föräldrar som inte jobbar ute på fältet och som får tillfälliga problem med barnomsorgen, erbjuder företaget dessutom att jobba hemifrån eller ta med barnet på jobbet. Värdesättandet av de anställdas familjer kommer också till uttryck i regelbundna ”familje- och barndagar” då till exempel den årliga
fotbollsturneringen för alla anställdas barn äger rum.

Företaget drar nytta av sina familjevänliga åtgärder i många avseenden: Först och främst ligger de anställdas engagemang för företaget över genomsnittet. Arbetskvaliteten och den ekonomiska framgången är ett tydligt tecken på detta. Oavsiktlig fluktuation och sjukfrånvaro ligger tydligt under genomsnittet för branschen och företagets varumärke förstärks hela tiden. Ett stigande antal ansökningar bär syn för sägen.

Att bättre utnyttja kvinnliga begåvningar

Att gynna kvinnor som en läpparnas bekännelse duger inte. Detta är något som också en producent av ventiler borde inse. Efter det att företagskulturen nu är mer orienterad mot jämställdhet har detta dock förändrats. Kvinnor driver sina karriärer med större självmedvetenhet.

Företaget införde ett system för ”begåvningsreserver” för att bättre ta hand om de anställdas potential. ”Senior Excellence”-programmet vänder sig till yrkeserfarna anställda och ”Junior Excellence”- programmet till ung kvalificerad arbetskraft. Målet för båda programmen var att utvidga de yrkesmässiga kärnkompetenserna, att förbättra team- och ledningsförmågor och utbilda i projekttids- och konflikthantering.

Så här långt allt väl, men: Trots samma eller bättre kvalifikationer ansökte kvinnor betydligt mera sällan om att få delta.

Därför beslutade företaget att försöka motverka eventuella förfördelanden av kvinnor och att bättre frigöra deras potentialer såväl på bredden som på djupet.

Företaget är i stort behov av arbetskraft inom matematik, IT, naturvetenskap och teknik och präglas nu liksom tidigare av en till övervägande del manlig personal. Bara en fjärdedel av de anställda är kvinnor. Också i ledande positioner är kvinnorna med tolv procent i minoritet.

För att uppnå mer jämlikhet behövdes övertalningsarbete: Ledningspersonal ända upp upp till företagsledningen talade med sina medarbetare för att övertyga dem om det mervärde som kvinnlig arbetskraft och kvinnliga ledare kan medföra och för att försöka få dem att inse vikten av jämlika karriärstrukturer.

Arbetet med att påverka bär frukt. Idag är det glädjande nog betydligt fler kvinnor som på företaget ansöker om att få delta i det interna systemet för att hitta begåvningar. Kvinnor, nu betydligt mera självmedvetna, vill också få tillgång till högre positioner, även om många kvinnliga medarbetare också i forsättningen gärna vill ha en speciell inbjudan för att våga ta nästa steg i kariären. Så var också fallet med den kvinnliga gruppledaren som efter en lång paus i yrkeslivet klarade av Senior Excellence-programmet och idag leder en av de viktigaste konstruktionsgrupperna. Också hon uppmuntrades av sin avdelningschef och utsågs som kandidat till kommande urvalsprocess.

Företaget gick ännu längre för att utåt bli mer attraktivt för kvinnor. Bildspråket i platsannonser och på företagets webbplats förändrades. Bilder på kvalificerade anställda ska uppmuntra kvinnor att i högre grad vilja göra karriär på företaget och tydligare visa fram kvinnor som en viktig del av företagets personal. Detta har slagit väl ut: antalet ansökningar från kvinnor har ökat.

Contacts in the partner countries

FRANCE

Siegrid Wölfing
CEO at CERGE

SWEDEN

Agneta Larsson
Administrator
at Tillväxt Motala

AUSTRIA

Regina Senarclens de Grancy
Consultant at
ARGE GmbH

GERMANY

Dr. Thomas Rau
CEO at RKW
Berlin-Brandenburg

SWOPS coordinating team

Cornelia F. Krämer
Chairwoman
BPW Club Berlin e.V.
Project Manager

Clarissa-Diana Wilke
Board BPW Club
Berlin e.V.
Communications &
Public Affairs

Axel Möbius
Finances

Johanna Havemann
BPW Club Berlin e.V.
Website

Workplace Health Management (team WHM)

Jens Steinert

Paola Roma

Claire Lavaur

Alina Seelig

Förderer

Dieses Projekt wird finanziert durch das PROGRESS Programm der Europäischen Union

Co-Förderer

LÄNSSTYRELSEN ÖSTERGÖTLAND

be Berlin
Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen

Contact

BPW Germany – Club Berlin e.V.
c/o wee Consult GbR
Arnimstraße 7
13053 Berlin
Germany

Cornelia Felicia Krämer
SWOPS Project Manager
Chairwoman BPW Club Berlin e.V.
E-Mail: kraemer@swops.eu

BPW Berlin
Business and Professional Women – Germany
Club Berlin e.V.

The publication has been produced with the financial support of the PROGRESS Programme of the European Union. The contents of this publication are the sole responsibility of BPW Club Berlin e.V. and can in no way be taken to reflect the views of the European Commission.