

Ergebnisse der Umfrage

*Fachkräftewandel im Rheinischen Revier –*

*Weibliche Potentiale nutzen*



## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	3
2	Ergebnisübersicht.....	3
3	Methodisches Vorgehen – Durchführung der Unternehmens-Umfrage.....	5
4	Ergebnisse .....	6
4.1	Unternehmensangaben.....	6
4.2	Einschätzung zum Strukturwandel.....	11
4.3	Erwerbsbeteiligung weiblicher Fach- und Führungskräfte .....	15
4.4	Gewinnung von weiblichen Fach- und Führungskräften.....	19
4.5	Bisherige Maßnahmen und Ausgestaltung zukünftiger Ansätze .....	21
5	Handlungsempfehlungen.....	24
5.1	Unternehmenskultur.....	25
5.2	Führungskräfte als Vorbild .....	27
5.3	Flexible Arbeitszeitgestaltung .....	27
5.4	Fachkräfte finden und akquirieren.....	28
5.5	Führungskräfteentwicklung .....	29
5.6	Eigene Potentiale nutzen .....	30
	Abbildungsverzeichnis .....	31
	Literatur- und Quellenverzeichnis.....	32
	Impressum.....	33

## 1 Einleitung

Das *Rheinische Revier*, zu dem die Kreise Düren, Euskirchen, Heinsberg, Rhein-Erft-Kreis, Rhein-Kreis Neuss, Stadt Aachen, StädteRegion Aachen und die Stadt Mönchengladbach gehören, steht im Struktur- und Fachkräftewandel vor großen Herausforderungen.

Der Fachkräftewandel ist in Unternehmen oft ein zentrales Thema und hat viele Gesichter. Laut einer Kurzstudie 2019<sup>1</sup>, werden bis 2038 fast 9.000 Arbeitsplätze im *Rheinischen Revier* wegfallen. Darüber hinaus werden rund 18.000 indirekte oder induzierte Beschäftigte betroffen sein.

Die Region Aachen möchte gemeinsam mit den regionalen Unternehmen die Zukunft im *Rheinischen Revier* mitgestalten. Bei den Auswirkungen auf die Unternehmen wird bisher der Blick auf das Potential der weiblichen Fachkräfte im *Rheinischen Revier* oftmals außer Acht gelassen. Dabei sind von den 2,7 Mio. Einwohnern rund 50,3 % Frauen (1,4 Mio.)<sup>2</sup>. Der Frauenanteil aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten am Wohnort im *Rheinischen Revier* lag 2020 bei 45,3 %.<sup>3</sup>

Gut qualifiziert – aber meist in Teilzeit oder nicht berufstätig. Dieses Fazit zur Erwerbstätigkeit von Frauen<sup>4</sup> gilt auch heute noch und ist auf das *Rheinische Revier* übertragbar. Frauen arbeiten hier häufiger in Teilzeit als Männer. Im Juli 2020 lag das Verhältnis der in Teilzeitarbeitenden bei 75,7 % Frauen zu 24,3 % Männer.<sup>5</sup>

Die Region Aachen hat in ihrer Befragung *Fachkräftewandel im Rheinischen Revier - Weibliche Potentiale nutzen* das Thema aufgegriffen, um aktiv dabei mitzuwirken zukunftsichere Arbeitsplätze zu erhalten und zu schaffen und dabei das weibliche Potential optimal auszuschöpfen.

Aus den Ergebnissen werden Handlungsempfehlungen und potentielle Maßnahmen/Unterstützungsangebote für betroffene Unternehmen generiert, um gemeinsam das *Rheinische Revier* als attraktive Arbeitgeber\*innen-Region zu stärken und dem Strukturwandel angemessen zu begegnen.

## 2 Ergebnisübersicht

Die Befragung umfasst fünf Themenblöcke, deren Hauptergebnisse nachfolgend stichpunktartig festgehalten werden.

### Ergebnisse **Unternehmensangaben**

- 64 % der Antworten kommen aus der Stadt/ StädteRegion Aachen.
- Die meisten der teilnehmenden Unternehmen, kommen aus den Branchen öffentliche Verwaltung, Pflege, Gesundheit und Soziales sowie IT/ EDV.

---

<sup>1</sup> Frontier Economics (2019): Energiepolitischer Handlungsbedarf durch einen beschleunigten Kohleausstieg, im Auftrag der IHK Aachen, IHK Köln und IHK Mittlerer Niederrhein.

<sup>2</sup> Landesbetrieb Information und Technik Nordrhein-Westfalen, IT-NRW, Stand Juni 2020.

<sup>3</sup> Bundesagentur für Arbeit, Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte (SvB) am Wohnort (WO), März 2021.

<sup>4</sup> Regionalagentur Aachen (2012): Die besten Talente – Die Besten Karrieren. Handlungsplan der Region Aachen zur Umsetzung der Initiative „Fachkräftesicherung in NRW“, Aachen.

<sup>5</sup> Bundesagentur für Arbeit, Frauen und Männer, Statistik Januar 2021.

- Die meisten Fragebögen wurden von KMU ausgefüllt.
- Bei den meisten befragten Unternehmen liegt der Frauenanteil bei 60 % bis 79 %.
- Teilzeitangebote gibt es mit 89 % (Teilzeit bis einschließlich 20 Stunden) sowie 84 % (Teilzeit bis 36 Stunden).
- In den befragten Unternehmen arbeiten mehr Frauen in Teilzeit als Männer.
- Von 98 befragten Teilnehmer\*innen sind 58 weiblich und 40 männlich.
- Die Altersgruppe über 56 Jahre war besonders stark vertreten.
- Die meisten Antworten kamen aus der Ebene der Geschäftsführung (40 %) – die zur Hälfte männlich ist (50 %), 35 % sind Führungskraft (von diesen sind 31 % weiblich) und 23 % Mitarbeiter\*innen.

#### Ergebnisse **Einschätzung zum Strukturwandel**

- Die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle wird von den meisten Teilnehmer\*innen als eine Chance und Herausforderung gesehen (74 %), gefolgt von der Veränderung der Tätigkeitsfelder und Anforderungsprofile (55 %). Die Abwanderung von Fachkräften ist mit 28 % hingegen nur eine als gering eingeschätzte Herausforderung.
- 34 % gehen davon aus, dass sie angesichts der Veränderungen ihre Personalgewinnungsstrategien anpassen müssen, 34 % erwarten keine Veränderungen.
- Fachkräftegewinnung und Qualifizierungsbedarf der Mitarbeitenden werden mit rund 30 % ebenfalls als wichtig angesehen.
- 49 % sind der Meinung, dass die Anforderungsprofile der Beschäftigten sich im Zuge des Strukturwandels (eher) nicht verändern. 27 % geben an, dass sich die Anforderungsprofile (eher) ändern könnten.
- 57 % aller Teilnehmer\*innen geben an, dass der Strukturwandel unabhängig vom Geschlecht alle Personen betrifft.
- Laut Einschätzung der Teilnehmer\*innen sind die Auswirkungen des Strukturwandels für Frauen eher positiv (50 %). Sie gehen davon aus, dass es für Frauen mehr Arbeitsplätze geben wird, bei denen sich Beruf und Privatleben vereinbaren lassen.
- Auch von einer steigenden Anzahl an Gründungen wird ausgegangen (41 %).

#### Ergebnisse **Erwerbsbeteiligung weiblicher Fach- und Führungskräfte**

- Besonders gut funktioniert die Zusammenarbeit in geschlechtergemischten Teams.
- Knapp die Hälfte der Unternehmen stellt bei gleicher Eignung bevorzugt Frauen ein.
- Der Anteil an Frauen in Führungspositionen ist in den befragten Unternehmen gering.

- Frauen gehen in der Umfrage eher davon aus, dass der Führungsstil mit dem Geschlecht zusammenhängt, Männer hingegen nicht.

#### Ergebnisse ***Gewinnung von weiblichen Fach- und Führungskräften***

- Benefits, mit denen die Unternehmen bei ihren Bewerberinnen nach eigenen Angaben punkten, sind: Familienfreundlichkeit, mobiles Arbeiten/ Homeoffice, Möglichkeit zum Wiedereinstieg/ Quereinstieg, geschlechtergerechte Vergütung.
- Knapp die Hälfte der Unternehmen spricht nicht gezielt Frauen an, wenn sie in den jeweiligen Branchen unterrepräsentiert sind.
- Die befragten Unternehmen nehmen keinen verstärkten Bedarf an Teilzeitstellen wahr.
- Grund für mangelnde Rekrutierung von Frauen: geringe Anzahl an Bewerberinnen.

#### Ergebnisse ***Bisherige Maßnahmen und Ausgestaltung zukünftiger Ansätze***

- Das bevorzugte Modell sind flexible Arbeitszeitmodelle sowie mobiles Arbeiten/ Homeoffice und individuell vereinbarte Arbeitszeiten.
- Laut Umfrageergebnissen besteht Handlungsbedarf und Ausbau bei: betrieblicher Kinderbetreuung (20 %) sowie Familienservice (19 %).
- 54 % motivieren Frauen im eigenen Unternehmen sich mit der eigenen Karriereentwicklung zu beschäftigen.
- Mentoringprogramme werden eher vernachlässigt (nur 17 % bieten diese an, aber 30 % wünschen sich diese).
- Führung in Teilzeit sollte ausgebaut werden (24 %).

### 3 Methodisches Vorgehen – Durchführung der Unternehmens-Umfrage

Die Unternehmensumfrage wurde vom 23.08.2021 bis zum 10.09.2021 mittels digitalen Fragebogen durchgeführt. Die Umfrage erhebt keinen Anspruch auf Repräsentativität. Vielmehr gibt sie ein Stimmungsbild der Bedarfe und Einstellungen von Unternehmen im *Rheinischen Revier* bezüglich der weiblichen Erwerbsbeteiligung.

Die Befragung haben 98 Unternehmensvertreter\*innen aus dem *Rheinischen Revier* abschließend beantwortet. Der Fragebogen umfasste bis zu 31 Fragen und nahm ca. 10 Minuten Bearbeitungszeit in Anspruch. Er bestand vor allem aus quantitativen Fragen, die durch geschlossene oder Multiple-Choice Fragen zu beantworten waren. Die Fragen wurden um qualitative Aspekte erweitert, in dem durch offene Fragen Einstellungen, Bedarfe und Impulse erfasst wurden. Für die Auswertung wurden nur die zu 100 % ausgefüllten Fragebögen berücksichtigt.

Vorab wurde der Fragebogen einem Pretest unterzogen. Die Umfrage wurde an den Unternehmensverteiler des Region Aachen Zweckverband versandt sowie über Multiplikator\*innen und Partner\*innen aus den verschiedenen Gebietskörperschaften gestreut. Zusätzlich wurde eine Pressemitteilung verschickt sowie die Bewerbung über die Social-Media-Kanäle, wie Facebook, LinkedIn und Xing genutzt.

## 4 Ergebnisse

Mit der Umfrage wurden Bedarfe und Einstellungen von Unternehmen im *Rheinischen Revier* erfasst. Thematische Schwerpunkte des Fragebogens waren: Einschätzung zum Strukturwandel, Erwerbsbeteiligung weiblicher Fach- und Führungskräfte, Gewinnung von weiblichen Fach- und Führungskräften sowie die Ausgestaltung zukünftiger Ansätze im Hinblick auf Maßnahmen- und Angebotsschaffung zur Arbeitgeberattraktivität und Karriereförderung von Frauen.

### 4.1 Unternehmensangaben

Im ersten Abschnitt wurden verschiedene Unternehmensangaben erhoben.

#### Unternehmensstandort

Bei der Frage nach dem Unternehmensstandort im *Rheinischen Revier*, gaben von den 98 Befragten 64,29 % an, dass das Unternehmen in der Stadt/Städteregion Aachen liegt. Die weiteren Verteilungen nach den Unternehmensstandorten sind: 12,24 % der Unternehmen befinden sich im Kreis Düren. 10,20 % im Kreis Euskirchen, 8,16 % im Kreis Heinsberg, 4,08 % im Rhein-Kreis Neuss sowie 1,02 % im Rhein-Erft-Kreis.

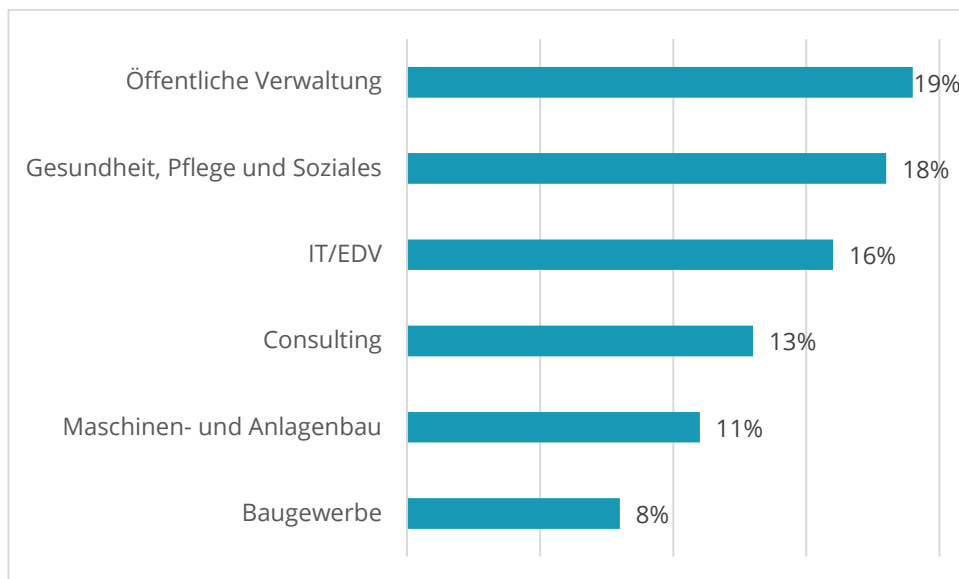
Abbildung 1: Unternehmensstandort nach Kreisen im Rheinischen Revier



## Branche

Die Wirtschaft im *Rheinischen Revier* wird von vielen Unternehmen aus unterschiedlichsten Branchen getragen. Bei der Umfrage wurden folgende Angaben zur Zugehörigkeit der Branche gemacht. In Abbildung 2 werden die sechs am häufigsten genannten Branchen aufgezeigt. Der größte Anteil mit 19 % kommt aus dem Bereich öffentliche Verwaltung, 18 % aus dem Bereich Gesundheit, Pflege und Soziales, gefolgt von IT/ EDV mit 16 %. In Bezug auf die Branchen waren Mehrfachnennungen möglich, so wurden von 20 % zwei Branchen benannt und von 4 % drei Branchen.

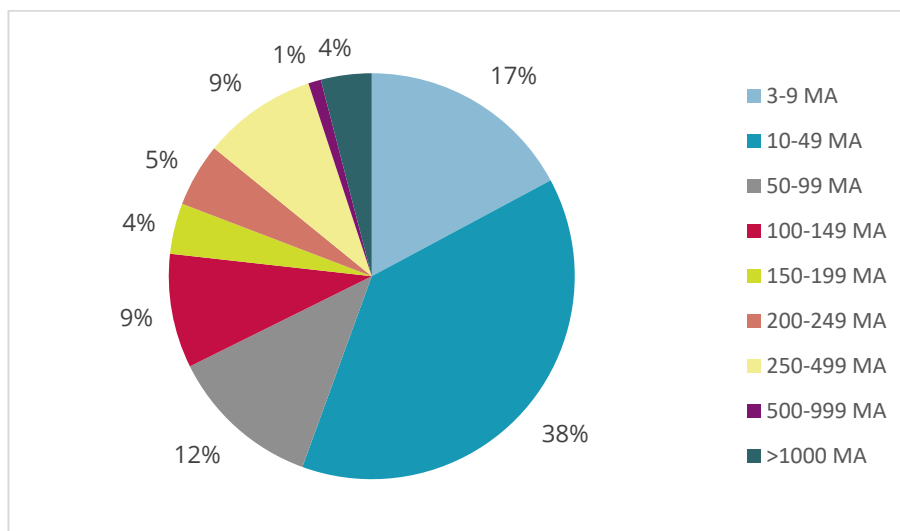
Abbildung 2: Am häufigsten genannte Branchen



## Anteil an Mitarbeiter\*innen nach Unternehmensgröße

Die meisten Fragebögen wurden von Unternehmensvertreter\*innen aus kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) ausgefüllt. Der Anteil an Unternehmen mit 10-49 Angestellten war mit 38 % am Größten. Die wenigsten Rückmeldungen kamen aus Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeiter\*innen (5 %).

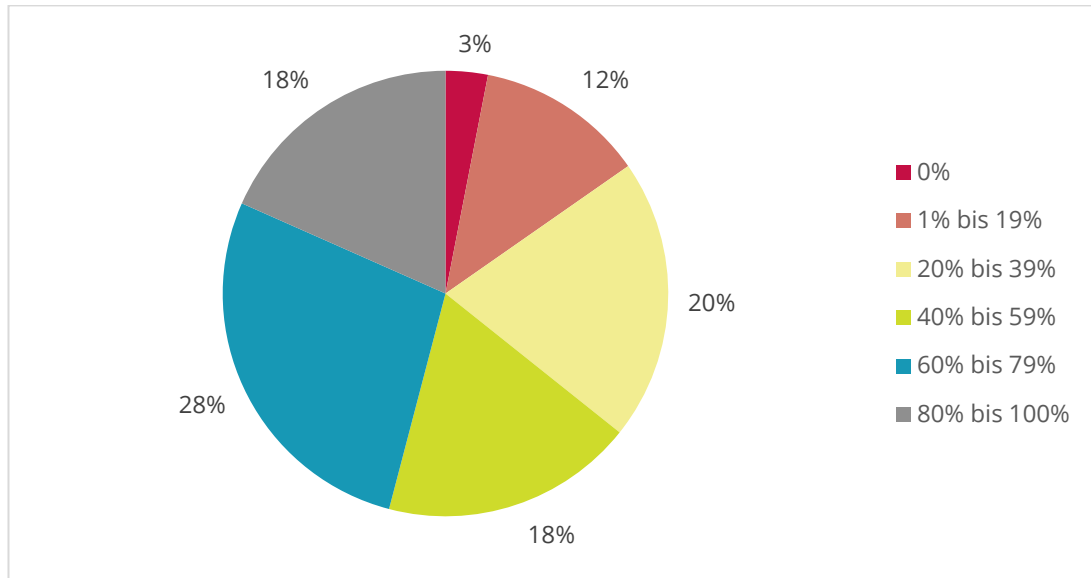
Abbildung 3: Anteil an Mitarbeiter\*innen (MA) nach Unternehmensgröße



### Anteil der Frauen in den befragten Unternehmen

Der Frauenanteil in den Unternehmen ist unterschiedlich verteilt. 3 % der Befragten gaben an, dass in ihrem Unternehmen keine Frauen arbeiten. Bei 12 % der Teilnehmenden lag der Frauenanteil bei 1-19 %. Die Mehrheit von 28 % der Teilnehmenden gab an, dass der Frauenanteil bei 60-79 % liegt.

Abbildung 4: Anteil der Frauen in den befragten Unternehmen



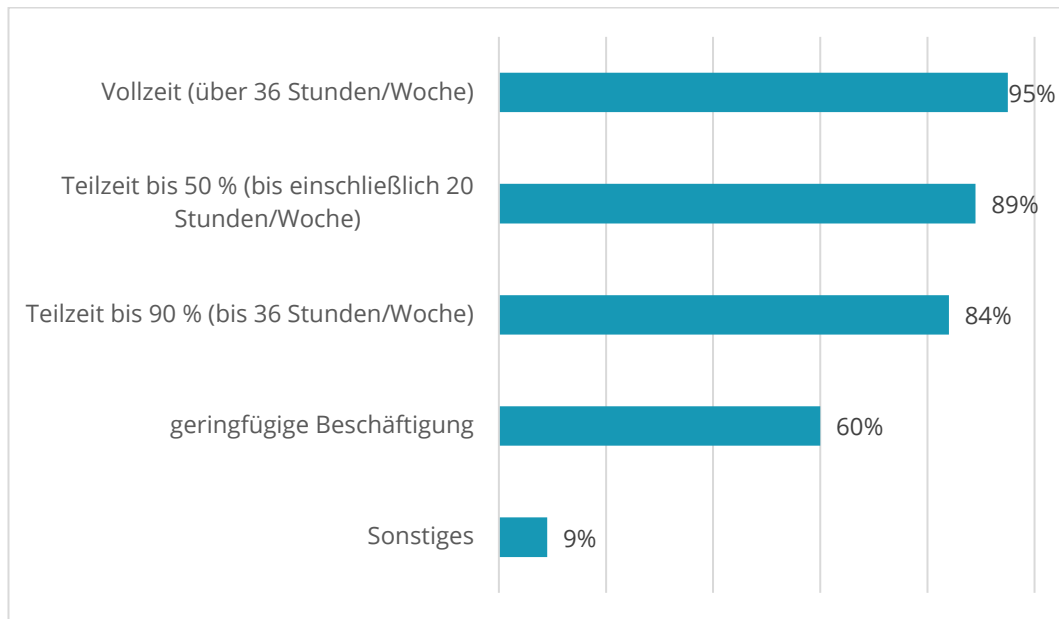
### Beschäftigungsformen

Besonders für Frauen, die Beruf und Kindererziehung oder Pflege verbinden, sind flexible Arbeitszeitformen wichtig. In der Umfrage wurde daher nach den angebotenen Beschäftigungsformen gefragt. Dabei stellte sich heraus, dass 95 % der Unternehmen Vollzeitstellen mit über 36 Stunden/Woche anbieten; 89 % der befragten Unternehmen bieten Teilzeitstellen mit einschließlich 20 Stunden/Woche an und 84 % mit bis zu 36 Stunden/Woche.

Eine weitere Ausprägung stellt die geringfügige Beschäftigung dar. Bei den Befragten gaben 60 % diese als mögliche Beschäftigungsform an.



Abbildung 5: Beschäftigungsformen



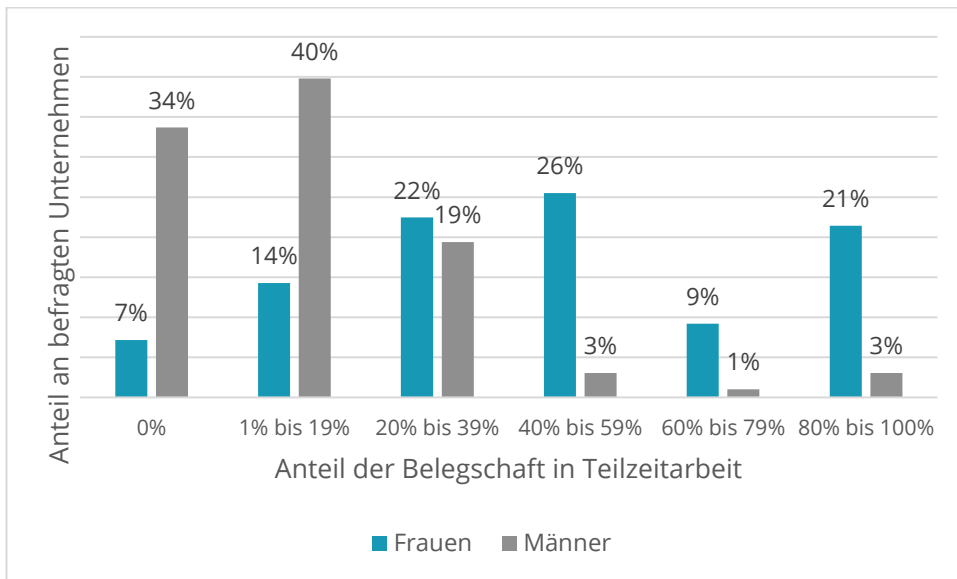
Bei der Frage nach den Beschäftigungsformen waren Mehrfachnennungen möglich. Dies wurde mehrfach genutzt. Unter *Sonstiges* gaben 9 % weitere Beschäftigungsformen an, wie Werkstudenten (2 %), je ein 1 % gaben an: auf die Bedürfnisse ausgelegte Arbeitszeit, Praktika/Freiwilliges soziales Jahr, Saison, individuelle Modelle, Hilfswissenschaftler, sämtliche Arbeitszeitmodelle, alle Teilzeitformen, die gewünscht werden.

### Teilzeitarbeit nach Geschlecht

Untersuchungen zeigen, dass Frauen häufiger in Teilzeit arbeiten als Männer<sup>6</sup>. Um zu sehen, wie die Situation bei den Unternehmen im *Rheinischen Revier* ist, wurde nach dem Anteil an Frauen und Männern, die in Teilzeit arbeiten, gefragt. In Abbildung 6 wird deutlich, dass auch hier die klassische Verteilung überwiegt. Beim Anteil der Belegschaft, die zu 40 % - 59 % in Teilzeit arbeiten, gaben 26 % der Teilnehmer\*innen Frauen an, 3 % gaben Männer an. Beim Anteil der Belegschaft die zu 80 % - 100 % in Teilzeit arbeitet gaben 21 % Frauen an und nur 3 % Männer. Bei 34 % der befragten Unternehmen arbeiten Männer in Vollzeit, wohingegen bei 7 % der befragten Unternehmen Frauen einer Vollzeittätigkeit nachgehen.

<sup>6</sup> Gallego-Granados, Patricia; Olthaus, Rebecca; Wrohlich, Katharina (2019): Teilzeiterwerbstätigkeit: Überwiegend weiblich und im Durchschnitt schlechter bezahlt, in: DIW Wochenbericht Nr. 46, Berlin.

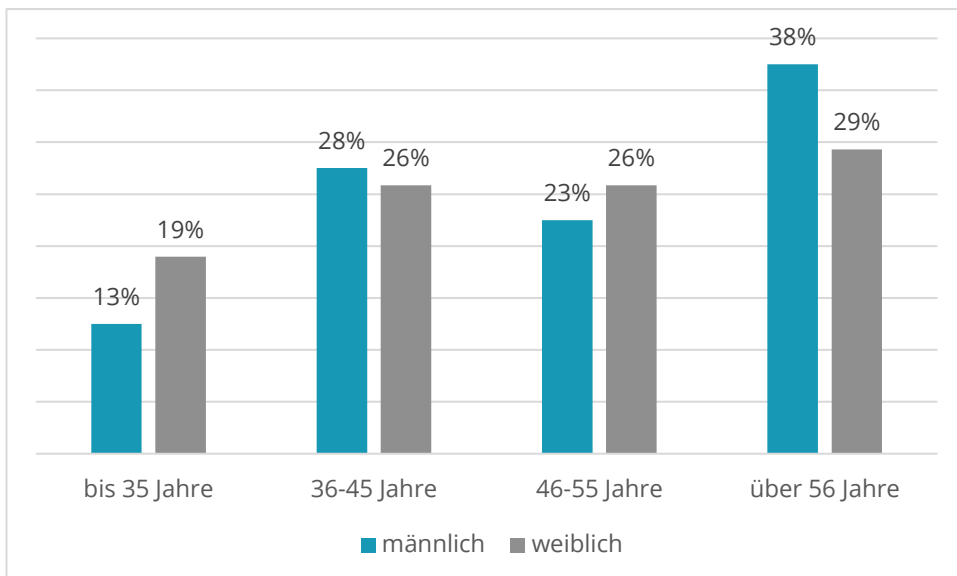
Abbildung 6: Teilzeitarbeit nach Geschlecht



### Verteilung von Geschlecht und Altersgruppe der Teilnehmer\*innen

Das Geschlecht wurde mit den Angaben weiblich, männlich und divers separiert. 0 % der Befragten gaben an divers zu sein. Von 98 befragten Teilnehmer\*innen waren 58 weiblich und 40 männlich. In Abbildung 7 wird ersichtlich, dass 38 % männliche und 29 % weibliche Teilnehmer\*innen über 56 Jahren alt waren. Den geringsten Anteil stellen die Männer (13 %) und Frauen (19 %) mit der Altersgruppe bis 35 Jahren dar. Demnach bildet den wesentlichen Teil der Teilnehmer\*innen die Altersgruppe zwischen 36 bis 55 Jahren.

Abbildung 7: Verteilung von Geschlecht und Altersgruppe in Prozent

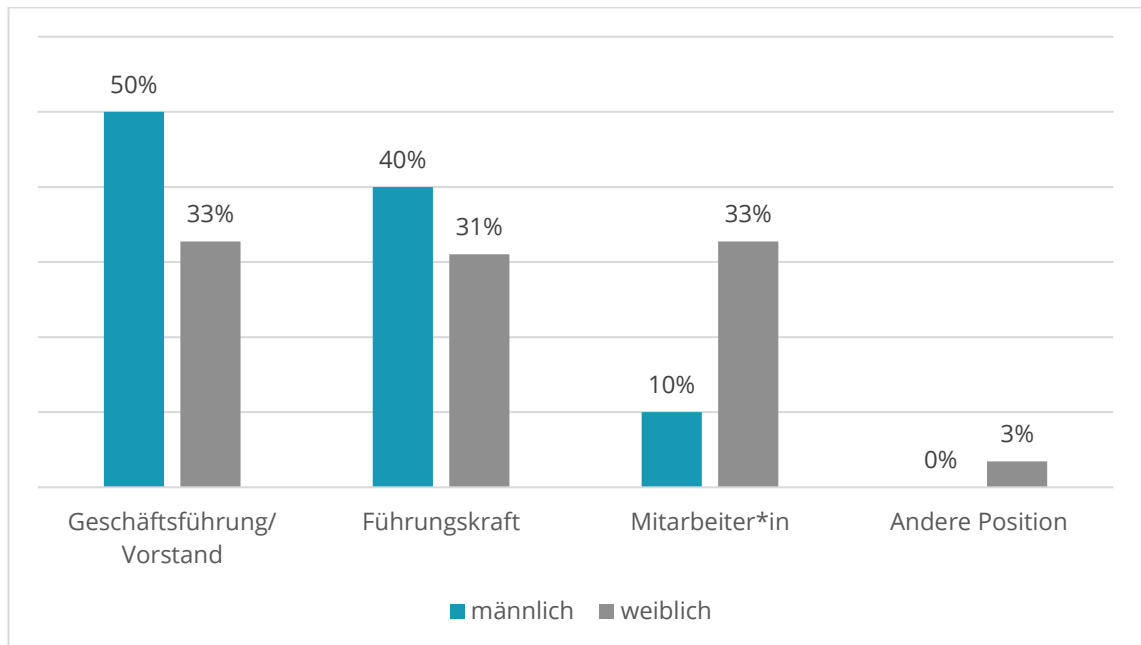


### Verteilung von Geschlecht und Position

Gefragt nach der Position, die die Teilnehmer\*innen im Unternehmen innehaben, gaben 40 % die Position der Geschäftsführung/ Vorstand an, 35 % sind Führungskraft und 23 % Mitarbeitende.

Aufschlussreich ist die Verteilung von Geschlechtern und Positionen. Aus der Befragung wird deutlich, dass die Positionen der Geschäftsführung, des Vorstands (50 %) und der Führungskräfte (40 %) in den befragten Unternehmen vorrangig männlich besetzt sind. Diese Geschlechterverteilung verschiebt sich bei den Mitarbeitenden ohne leitende Funktion. Hier sind vorrangig Frauen tätig. In der Kategorie 'Andere Position' sind 0% männlich und 3% weiblich.

Abbildung 8: Verteilung von Geschlecht und Position in Prozent



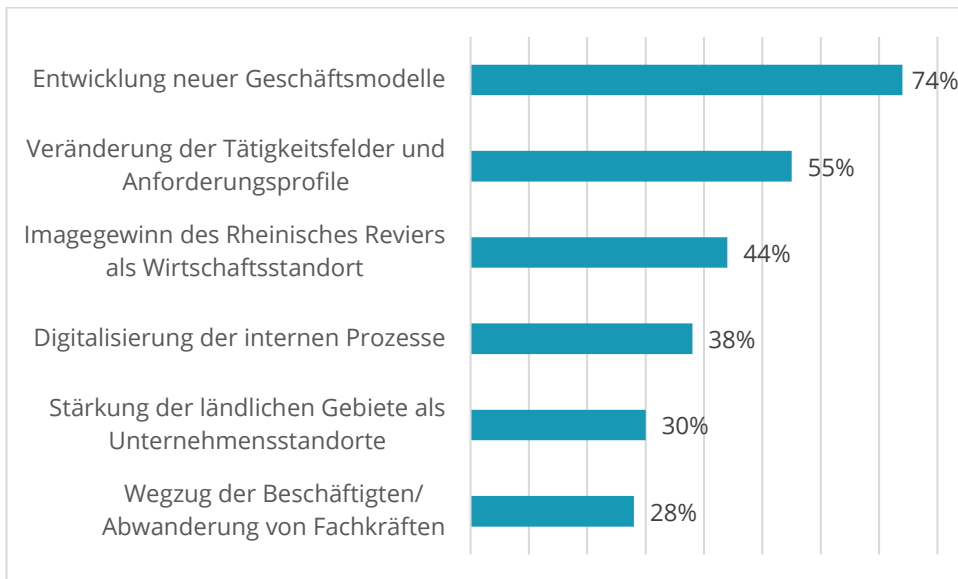
#### 4.2 Einschätzung zum Strukturwandel

In diesem Teil der Umfrage ging es um die Herausforderungen und Chancen für die Unternehmen durch das Ende der Braunkohleförderung.

Das *Rheinische Revier* besteht aus den Kreisen Düren, Heinsberg, Euskirchen, dem Rhein-Kreis Neuss, Rhein-Erft-Kreis, der Stadt/ StädteRegion Aachen sowie der Stadt Mönchengladbach. Seit Jahrhunderten sind diese Gebiete durch die Gewinnung, Verstromung und der Veredelung der Braunkohle geprägt. Das Ende dieser Förderung birgt sowohl Chancen als auch Herausforderungen.

Wie aus der Abbildung hervorgeht, wurde die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle durch das Ende der Braunkohleförderung von den meisten Teilnehmenden als eine neue Chance und Herausforderung gesehen. So liegt der Wert mit 74 % etwas höher als der prozentuale Anteil in Bezug auf die Veränderung der Tätigkeitsfelder und Anforderungsprofile (55 %). Die Abwanderung von Fachkräften ist mit 28 % hingegen eine als gering eingeschätzte Herausforderung.

Abbildung 9: Am häufigsten genannte Chancen und Herausforderungen

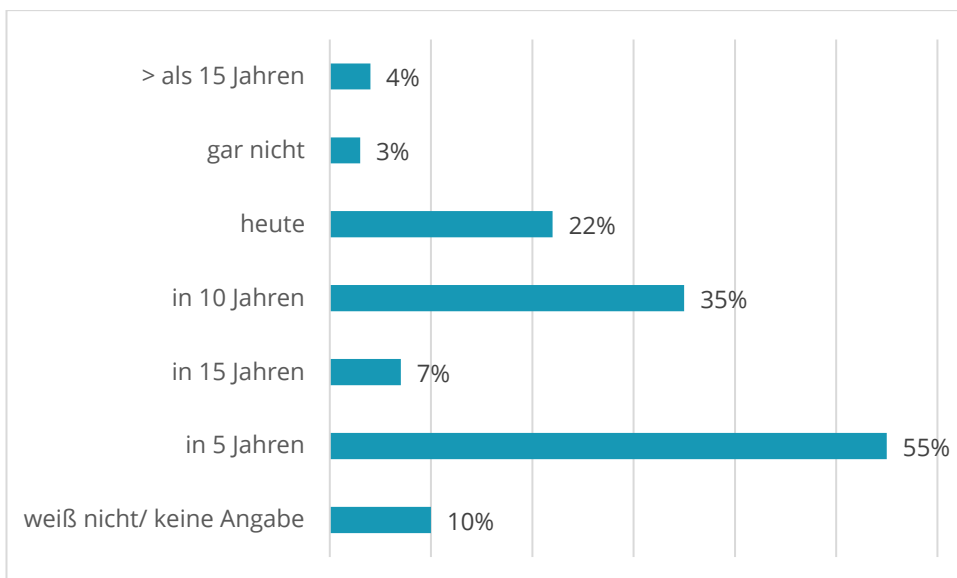


Weitere Chancen und Herausforderungen sind: Die Entwicklung kreislaufgerechter Produkte (24 %), Veränderung der Lieferketten (21 %), positive Veränderungen der Erreichbarkeit mit dem ÖPNV (18 %), Schwächung der ländlichen Gebiete als Unternehmensstandorte (11 %), Imageverlust des *Rheinischen Reviers* als Wirtschaftsstandort (11 %), Zunahme konkurrierender Betriebe (10 %), keine Herausforderungen (9 %), Verlust von gut ausgebildeten Berufseinsteiger\*innen (9 %), negative Veränderungen der Erreichbarkeit mit dem ÖPNV (6 %).

### Zeitpunkt des Eintretens der Chancen und Herausforderungen

Mehr als die Hälfte der Umfrageteilnehmer\*innen geben an, dass die genannten Chancen und Herausforderungen bereits in fünf Jahren Realität werden. 22 % spüren diese bereits heute und 3 % erwarten keine Veränderungen.

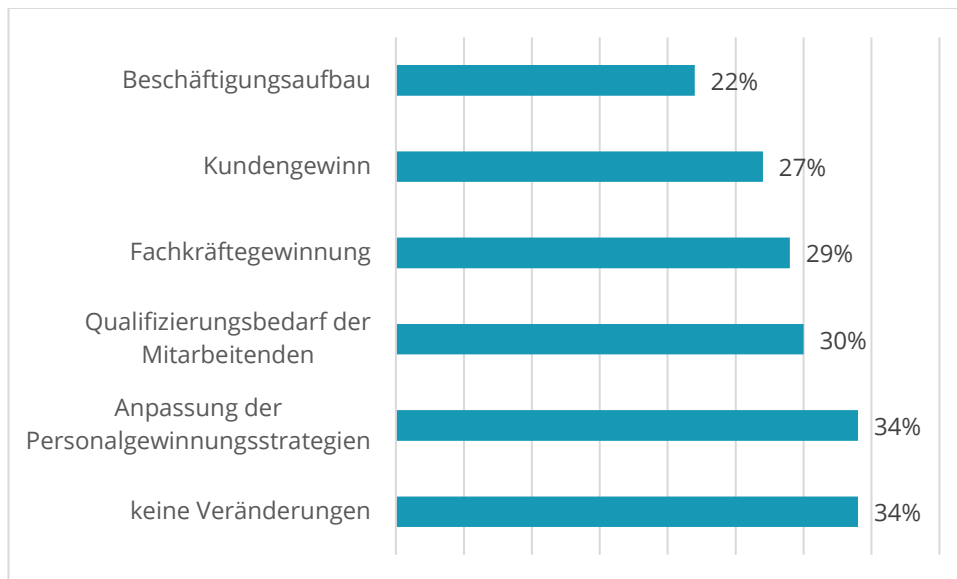
Abbildung 10: Zeitpunkt des Eintretens der Chancen und Herausforderungen



## Erwartete Veränderungen für das eigene Unternehmen

Anders als bei den möglichen Chancen und Herausforderungen, ist das Thema Fachkräfte halten und gewinnen mit dem Blick auf die Entwicklungen im eigenen Unternehmen bedeutsamer. Mit 34 % ist die Anpassung der Personalgewinnungsstrategien die am stärksten bewertete Veränderung. Ebenfalls 34 % erwarten keine Veränderungen im eigenen Unternehmen. In engen Abständen reihen sich Qualifizierungsbedarf der Mitarbeitenden, Fachkräftegewinnung und Kundengewinn dahinter ein.

Abbildung 11: Am häufigsten erwartete Veränderungen im Unternehmen

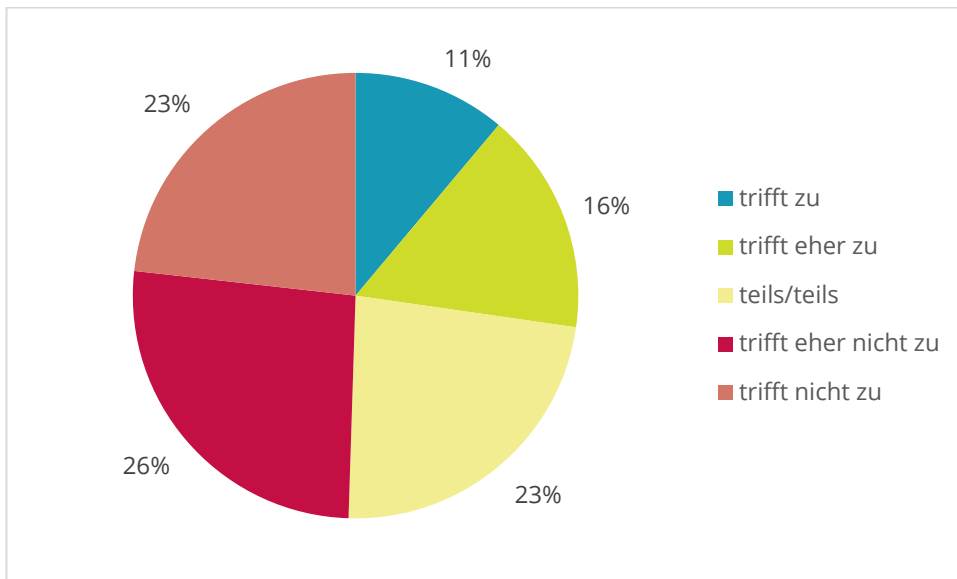


Weitere gewünschte Veränderungen sind: Veränderung der Unternehmensstruktur (18 %), Umsatzverlust (6 %), Umsatzgewinn (16 %), Kundenverlust (6 %), Fachkräfteverlust (13 %) und der Beschäftigungsabbau (11 %).

## Die Anforderungsprofile der Beschäftigten werden sich im Zuge des Strukturwandels ändern

Für den Strukturwandel spielt die Unternehmensdynamik eine wesentliche Rolle. Sie gibt Auskunft über die Richtung sowie die Stärke des Transformationsprozesses in den Unternehmen. Die fortschreitende Digitalisierung und Automatisierung werfen Fragen nach der Zukunft der Arbeit auf und nach den Anforderungen, die Unternehmen an ihre Beschäftigten haben. Von den Teilnehmer\*innen sind 49 % der Meinung, dass die Anforderungsprofile der Beschäftigten sich im Zuge des Strukturwandels (eher) nicht verändern, 27 % geben an, dass sich die Anforderungsprofile (eher) ändern könnten.

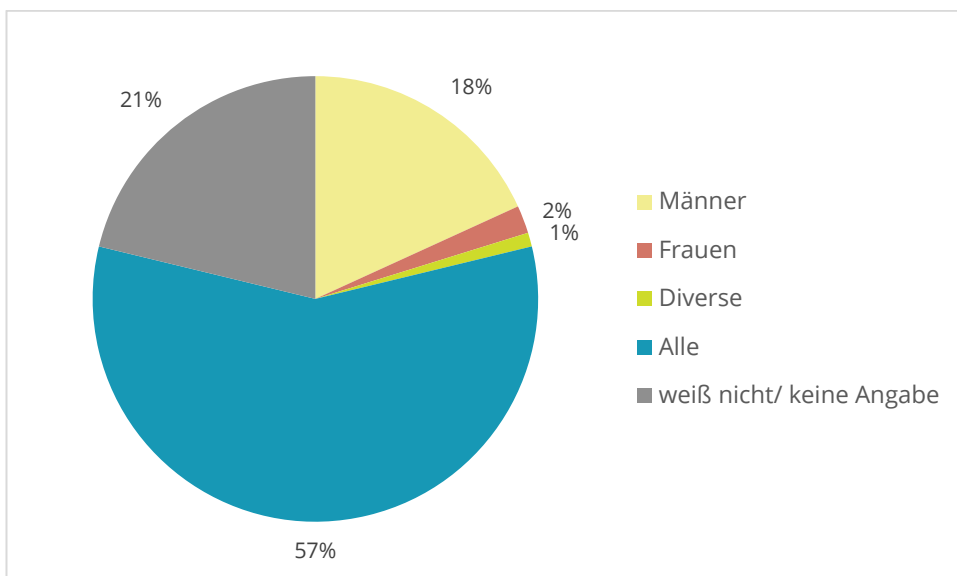
Abbildung 12: Die Anforderungsprofile der Beschäftigten werden sich im Zuge des Strukturwandels ändern



### Die Auswirkungen des Strukturwandels auf verschiedene Personengruppen

Neben den erwarteten Veränderungen in den Anforderungsprofilen der Beschäftigten wurde nach den Auswirkungen für die verschiedenen Personengruppen gefragt. Der Umfrage nach gaben mehr als die Hälfte aller Teilnehmer\*innen (57 %) an, dass der Strukturwandel nicht auf eine spezifische Personengruppe Auswirkungen haben wird, sondern alle betrifft. Der zweitgrößte Anteil (21 %) machte keine Angaben und rund 18 % gaben an, dass insbesondere die Männer Auswirkungen des Strukturwandels zu spüren bekommen.

Abbildung 13: Auswirkungen des Strukturwandels auf verschiedene Personengruppen



### Auswirkungen des Strukturwandels für Frauen

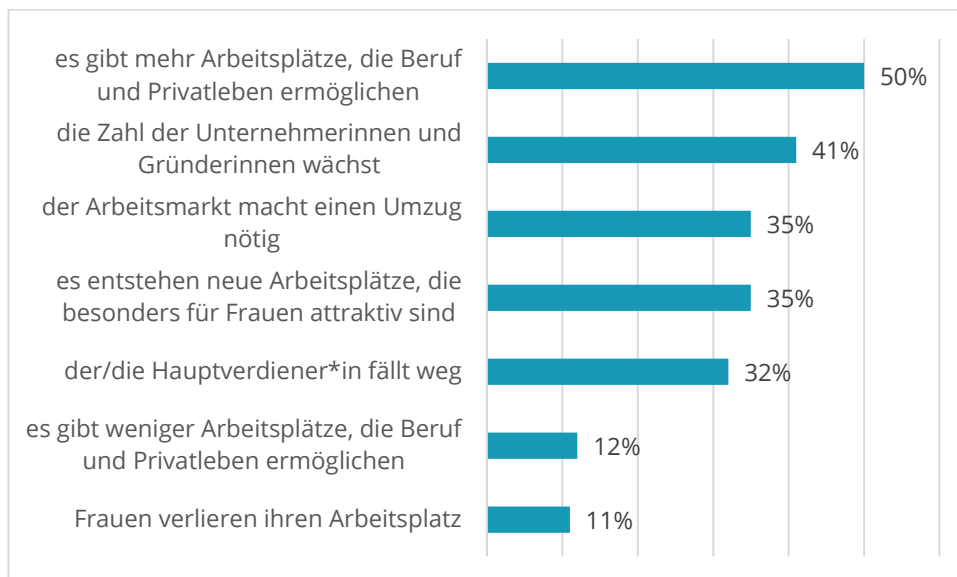
Von besonderem Interesse für die Region Aachen ist bei dieser Umfrage die Auswirkung auf erwerbsfähige Frauen.

50 % der Befragten gehen davon aus, dass durch den Strukturwandel mehr Arbeitsplätze für Frauen entstehen, die Beruf und Privatleben ermöglichen. Dem gegenüber erwarten 11 % Arbeitsplatzverluste für Frauen.

Es wird erwartet, dass die Anzahl der Unternehmerinnen und Gründerinnen wächst (41 %). Die Möglichkeit neuer Arbeitsplätze, die besonders für Frauen attraktiv sind, liegt bei 35 %. Gleichzeitig gehen 35 % davon aus, dass der Arbeitsmarkt einen privaten Umzug nötig macht. Weitere Einschätzungen gehen davon aus, dass es weniger Arbeitsplätze gibt, die eine Kombination von Beruf und Privatleben ermöglichen (12 %) und die Zahl der Unternehmerinnen und Gründerinnen abnimmt (4 %). Unter der Rubrik *Sonstiges* wurden neun Angaben gemacht. Besonders hervorzuheben sind die Anmerkungen:

- *Wenn Frauen endlich Interesse für „Männerberufe“ zeigen würden, wäre es kein Problem*
- *Ich sehe keine geschlechterspezifische Veränderung*
- *noch nicht absehbar*

Abbildung 14: Auswirkungen des Strukturwandels für Frauen

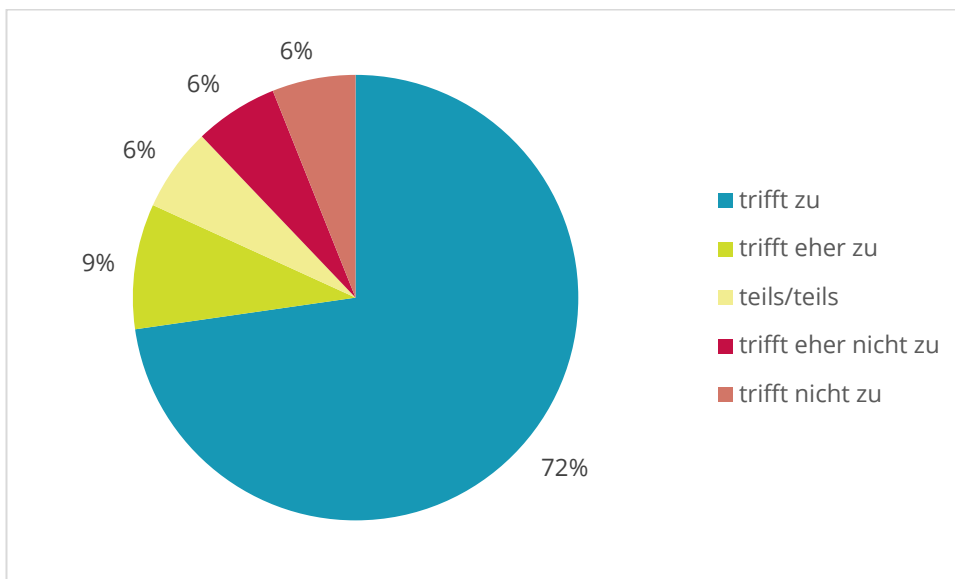


### 4.3 Erwerbsbeteiligung weiblicher Fach- und Führungskräfte

#### Die Zusammensetzung der Teams

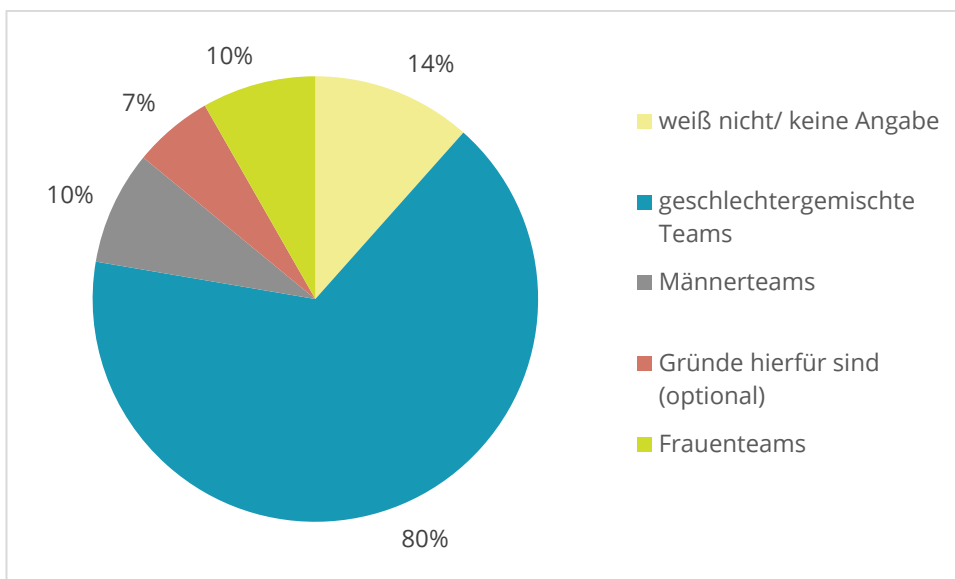
Bei der Frage nach der Zusammensetzung der Teams in den Unternehmen gaben 72 % an, dass in ihrem Unternehmen geschlechtergemischte Teams vorhanden sind. Nur 6 % legten dar, dass in ihrem Unternehmen keine geschlechtergemischte Teams, bestehend aus männlichen, weiblichen oder diversen Personen, zusammenarbeiten.

Abbildung 15: Es gibt bei den Befragten geschlechtergemischte Teams im Unternehmen



Angesichts der Funktionalität der Zusammenarbeit wurde deutlich, dass die Teilnehmer\*innen in geschlechtergemischten Teams besser zusammen arbeiten (80 %), als reine Männer- oder Frauenteam (10 %).

Abbildung 16: Zusammenarbeit von Teams



Die unter *Sonstiges* wiedergegebenen Aussagen, warum die Zusammenarbeit in den Teams funktioniert, werden als Zitate der befragten Unternehmensvertreter\*innen aufgeführt:

- *die Diversität*
- *große Bandbreite an Kompetenzen*
- *gleichwertig*
- *Männer geben Ideen vor, aber Frauen sind diejenigen, die es dann ausführen, das sogenannte MACHEN*

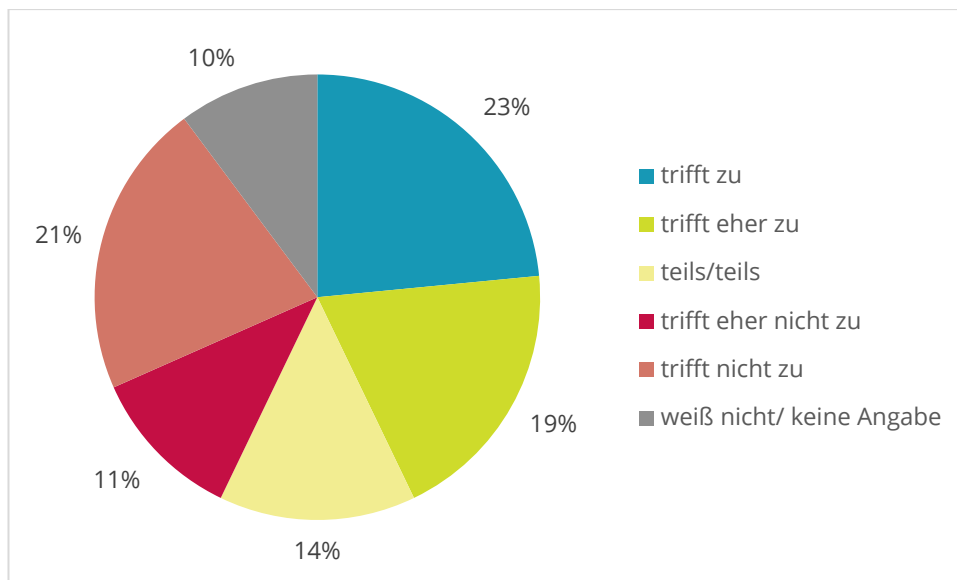


- alle Teams funktionieren gleich gut (warum gibt es diese Auswahlmöglichkeit nicht), gegenseitige Wertschätzung, kennen keine Männerteams)
- kombiniert geschlechtsspezifische Stärken

### Bevorzugte Einstellung von Frauen gem. LGG NRW

Das *Landesgleichstellungsgesetz*<sup>7</sup> (LGG) umfasst die allgemeinen Bestimmungen, Maßnahmen zur Frauenförderung, Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie unter anderem die Bestellung der Gleichstellungsbeauftragten. Bei der Frage, ob in den Unternehmen Frauen bei gleicher Eignung bevorzugt eingestellt werden, stellte sich heraus, dass 23 % der Teilnehmer\*innen mit trifft zu und im Gegenzug 21 % mit trifft nicht zu abstimmten. Dennoch bilden die zwei Auswahlmöglichkeiten (trifft zu und trifft eher zu) einen wesentlich höheren prozentualen Anteil.

Abbildung 17: Bevorzugte Einstellung von Frauen gem. LGG NRW

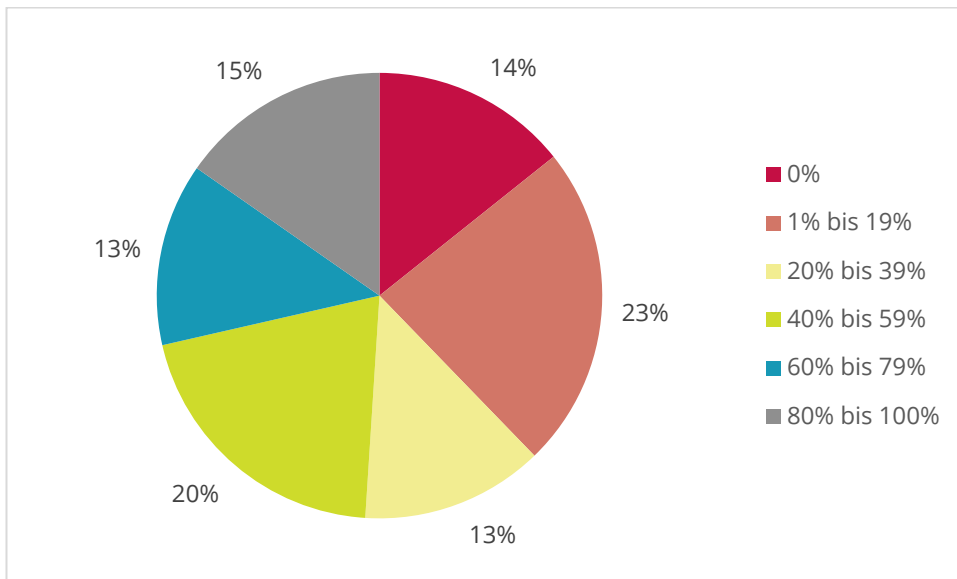


### Anteil an Frauen in Führungspositionen

Der Anteil an Frauen in einer Führungsposition bei den Teilnehmer\*innen ist unterschiedlich. Während 14 % der Befragten angaben, keine Frauen in Führungspositionen zu haben, gaben 15 % an, dass der Anteil zwischen 80 % - 100 % beträgt. Die Relation zwischen Frauen und Führungspositionen ist dennoch nicht niedrig, denn insgesamt 56 Teilnehmer\*innen berichten, dass der prozentuale Anteil sich über den Wert von 1 % bis 59 % streckt. Hier sei anzumerken, dass ein Großteil der Befragten aus der Branche Gesundheit, Pflege und Soziales kommt (Abb. 2). In dieser werden Frauen oftmals in der direkten Dienstleistung zu Kund\*innen eingesetzt und sind somit seltener in einer leitenden Position tätig.

<sup>7</sup> Gesetz zur Gleichstellung von Frauen und Männern für das Landesgleichstellungsgesetz (2021), online unter: [https://recht.nrw.de/lmi/owa/br\\_text\\_anzeigen?v\\_id=220071121100436242/](https://recht.nrw.de/lmi/owa/br_text_anzeigen?v_id=220071121100436242/), (abgerufen am: 05.10.2021).

Abbildung 18: Anteil an Frauen in Führungspositionen in befragten Unternehmen

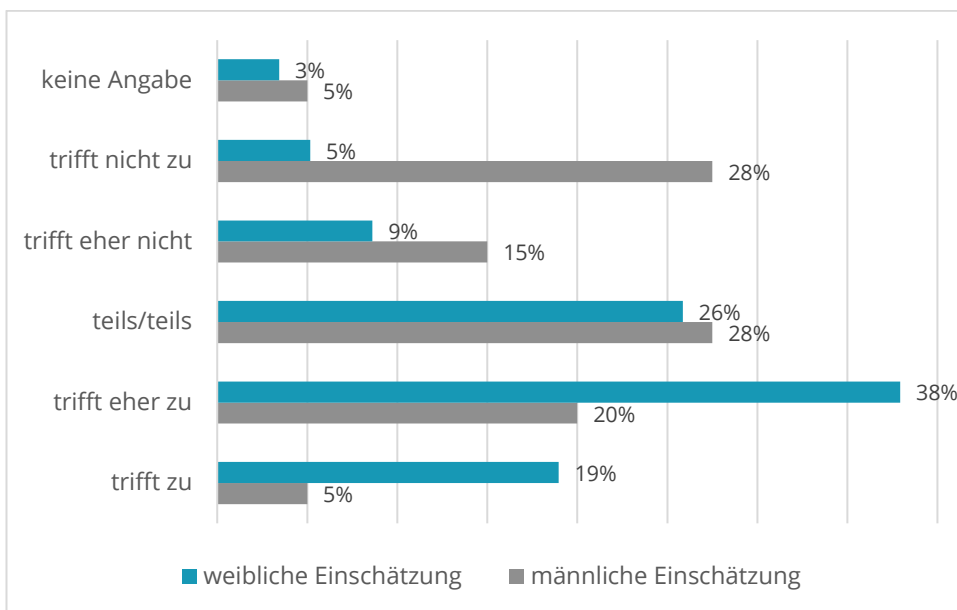


### Geschlechtsspezifische Einschätzung im Führungsstil

In der Genderforschung wird oft der Blick auf die genderspezifische Einschätzung des Führungsstils gerichtet. In der Umfrage wurde daher gefragt, ob die Teilnehmer\*innen glauben, dass der Führungsstil in ihrem Unternehmen mit dem Geschlecht zusammenhängt.

Die Einschätzungen der weiblichen Personen unterscheiden sich zum Teil stark von den männlichen Personen. So gaben 38 % der Frauen an, dass es eher zutrifft bzw. 19 % dass es zu trifft. Bei den Männern waren es 20 % (trifft eher zu) bzw. 5 % (trifft zu).

Abbildung 19: Geschlechtsspezifische Einschätzung des Führungsstils



#### 4.4 Gewinnung von weiblichen Fach- und Führungskräften

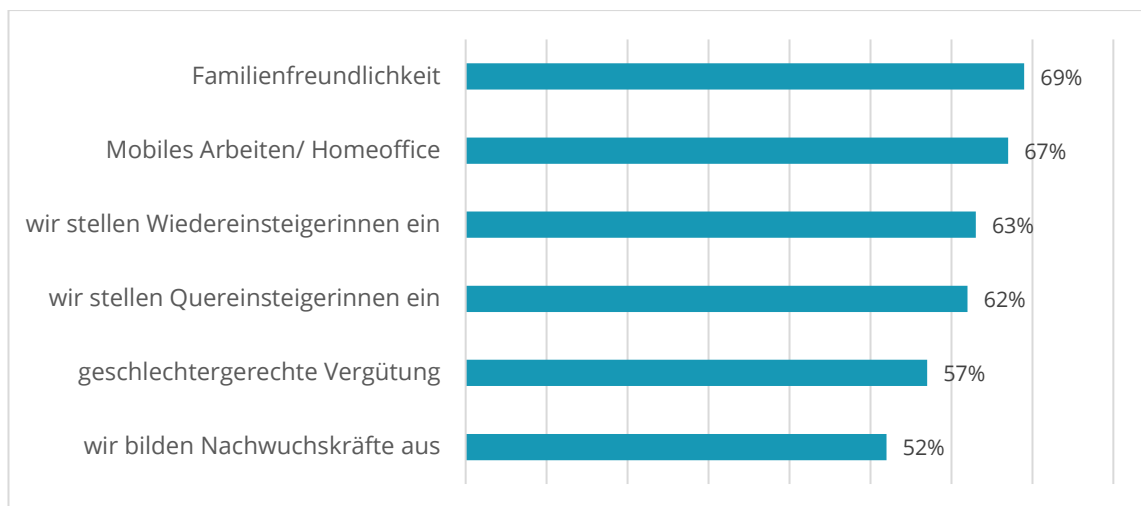
##### **Bewerbungsgründe für die Wahl des Unternehmens**

Die Familienfreundlichkeit in Unternehmen wird von 69 % der Teilnehmer\*innen als wichtigster Grund angeführt, um für Bewerberinnen interessant zu sein. Dies zeigt, dass das Thema der Familienfreundlichkeit im Bewusstsein der meisten Unternehmen angekommen ist. Weit über die Hälfte der Teilnehmer\*innen bewerten ihre Angebote von Mobiler Arbeit/ Homeoffice (67 %), die Möglichkeiten zum Wiedereinstieg (63 %) oder Quereinstieg (62 %) und die geschlechtergerechte Vergütung (57 %) als attraktiv.

Bei den Gründen, warum das Unternehmen für Bewerberinnen interessant ist, gab es unter der Rubrik *Sonstiges* folgende Zitate der befragten Unternehmensvertreter\*innen:

- *Förderung von Weiterbildungen*
- *krisensicheres Arbeitsfeld*
- *Bei uns verdient die Frau genau wie der Mann, aber die werden ja lieber Frisöse.*

Abbildung 20: Bewerbungsgründe für die Wahl des Unternehmens

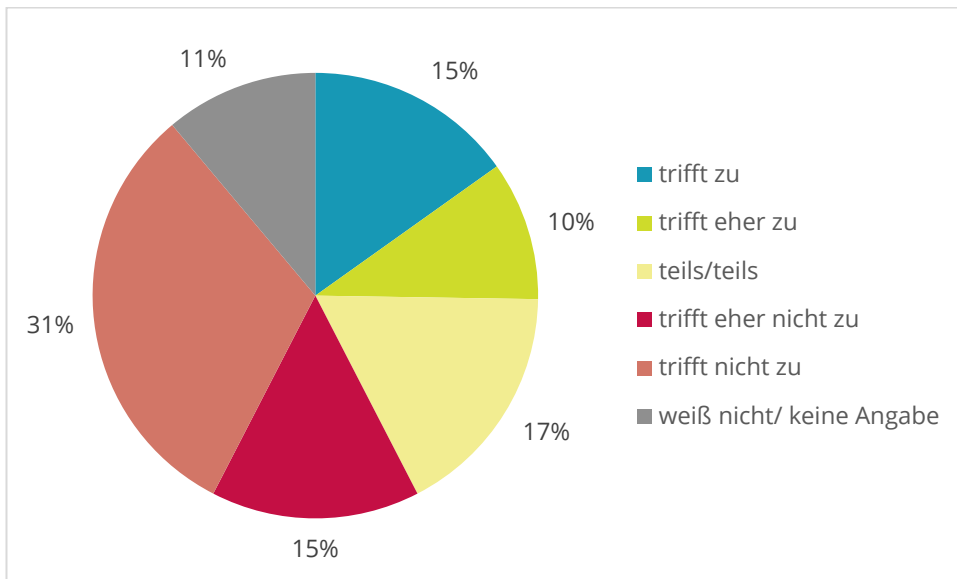


##### **Gezielte Ansprache von Frauen im Recruiting bei Unterrepräsentation**

Die Unterrepräsentation von Frauen in bestimmten Branchen ist bekannt. Die Umfrage erhob daher, ob die Unternehmen für die Beschäftigungsgewinnung in diesen Branchen Frauen gezielt ansprechen.

Die Antworten zeigen, dass 25 % (15 % trifft zu; 10 % trifft eher zu) auf die Frauen aktiv zugehen, während knapp die Hälfte der Unternehmen nicht (31 %) bis eher nicht (15 %) gezielt beim Recruiting die Frauen ansprechen.

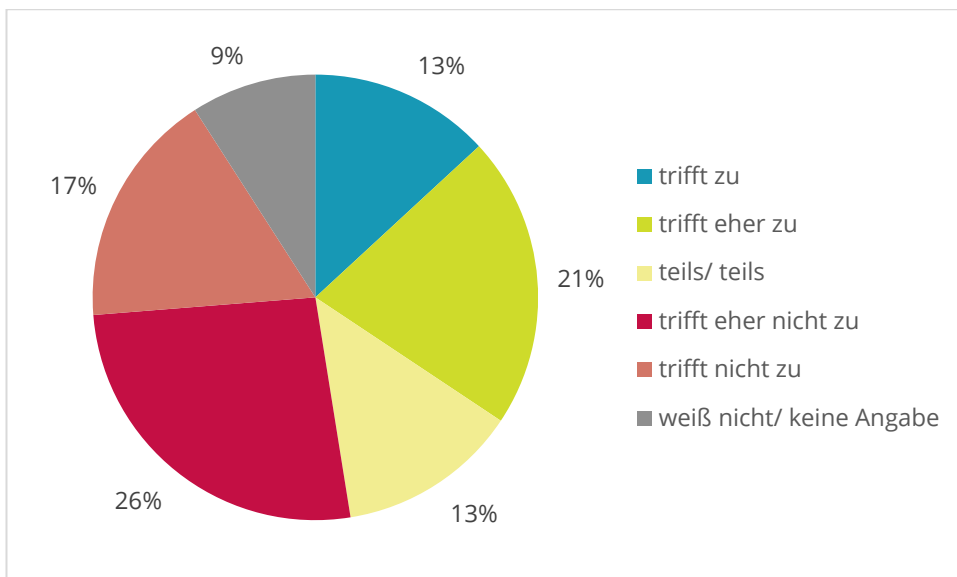
Abbildung 21: Gezielte Ansprache von Frauen im Recruiting bei Unterrepräsentation (gem. LGG NRW)



### Die Entwicklung der Teilzeitstellen

Die Beschäftigungsformen in den Unternehmen sind in den Unternehmen unterschiedlich. Während 43 % angeben, dass der Bedarf an Teilzeitstellen in den vergangenen zwei Jahren nicht gewachsen ist, gibt ein Drittel (34 %) an, dass ihre Unternehmen einen verstärkten Bedarf an Teilzeitstellen verzeichnen. Ein Trend zur verstärkten Aufnahme von Teilzeitstellen lässt sich daraus nicht ableiten.

Abbildung 22: Verstärkter Bedarf an Teilzeitstellen



### Probleme bei der Rekrutierung von Frauen in den vergangenen zwölf Monaten

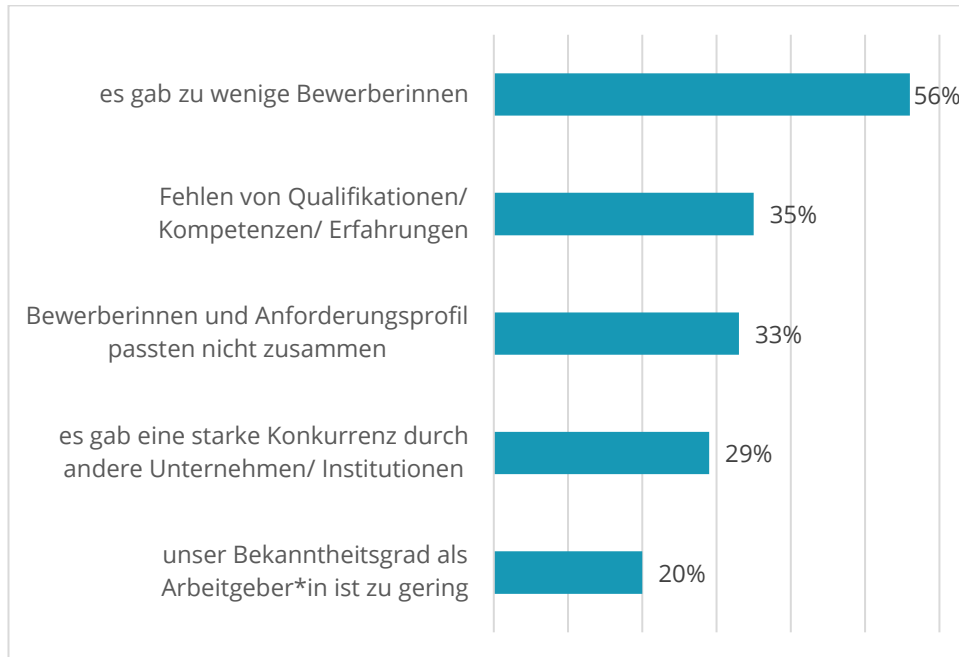
Durch eine erfolgreiche Rekrutierung gewinnt und sucht ein Unternehmen qualifizierte Mitarbeiter\*innen und sichert so den notwendigen Personalbedarf – soweit die Theorie.

Die Teilnehmer\*innen der vorliegenden Befragung führten jedoch mannigfaltige Herausforderungen bei der Rekrutierung von Frauen in den vergangenen zwölf Monaten

an. Das größte Problem sehen sie in der geringen Anzahl von Bewerberinnen (56 %). Zudem passten die Anforderungsprofile mit den Bewerberinnen nicht zusammen, welches eine Aufnahme im Unternehmen erschwerte (33 %).

Nur 20 % sehen den geringen Bekanntheitsgrad ihres Unternehmens als Problem bei der Rekrutierung.

Abbildung 23: Probleme bei der Rekrutierung von Frauen in den letzten zwölf Monaten

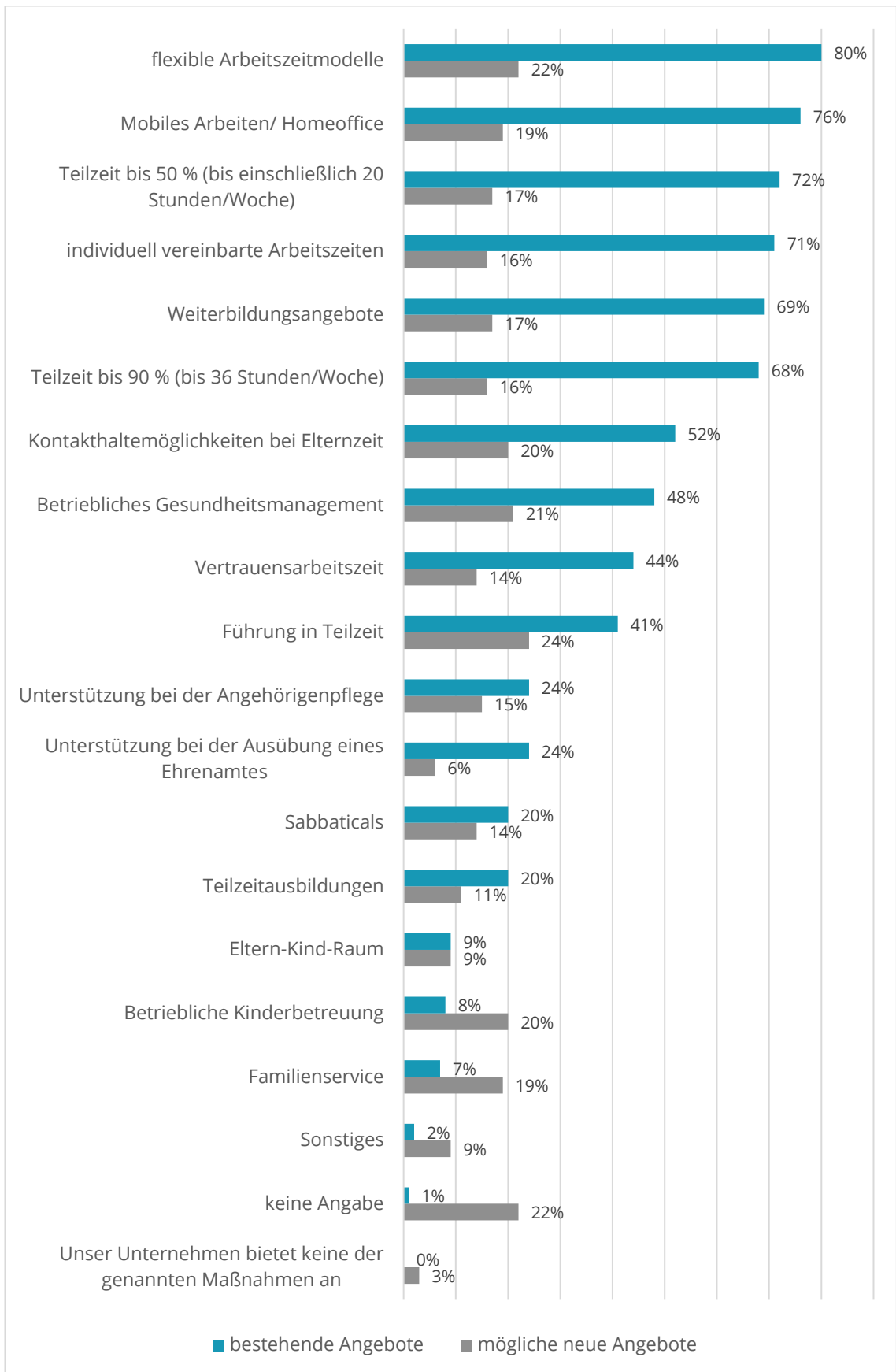


#### 4.5 Bisherige Maßnahmen und Ausgestaltung zukünftiger Ansätze

##### Die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben

Hervorzuheben ist an dieser Stelle, dass alle befragten Unternehmen ihren Beschäftigten Maßnahmen anbieten, die die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben erleichtern. Bevorzugt angeboten werden flexible Arbeitszeitmodelle (80 %), mobiles Arbeiten/ Homeoffice (76 %) sowie individuell vereinbarte Arbeitszeiten (71 %). Maßnahmen, die darüber hinaus Eltern unterstützen, werden im Verhältnis gesehen, wenig angeboten: Eltern-Kind-Raum (9 %), betriebliche Kinderbetreuung (8 %), Familienservice, wie haushaltsnahe Dienstleistungen, Wäsche- und Bügelservice, Kantinenservice zum Mitnehmen (7 %). Führung in Teilzeit, ein Modell, das insbesondere Frauen, die sich in der Familienphase befinden, eine Karriereentwicklung ermöglicht, bieten 41 % der Unternehmen an.

Abbildung 24: Angebote zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben



## Maßnahmen zur Karriereförderung von Frauen im Unternehmen

Dem Angebot von Maßnahmen zur Karriereförderung von Frauen im eigenen Unternehmen kommen 54 % der Befragten dahingehend nach, dass sie Frauen ermutigen, sich auf firmeninterne Führungspositionen zu bewerben. Immerhin 44 % heben die Familienfreundlichkeit im Recruiting hervor. Führung in Teilzeit bieten 41 % an.

Unter *Sonstiges* wurde angegeben:

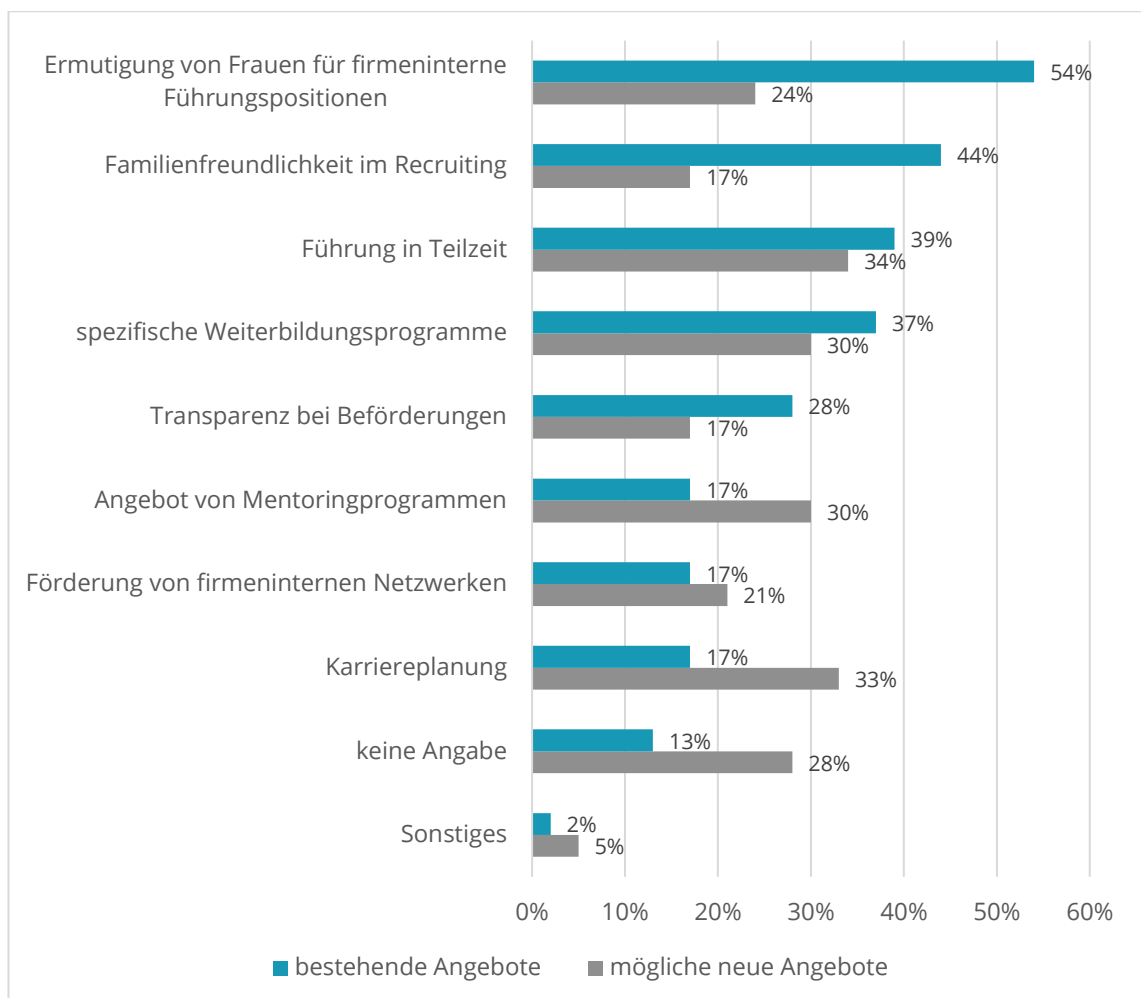
- *keine spezifischen Maßnahmen*
- *kontinuierliche Begleitung der persönlichen Entwicklung – auch in Elternzeit.*

## Zukünftige Karriereförderung

17 % bieten Mentoringprogramme an. Auch auf die Förderung von firmeninternen Netzwerken sowie Maßnahmen zur Karriereplanung legen nur 17 % ihren Fokus.

Führung in Teilzeit ist ein Angebot, das sich 33 % der Befragten wünschen, um die Karriereentwicklung von Frauen zu unterstützen – gefolgt von Karriereplanung (32 %) und spezifischen Weiterbildungsprogrammen (30 %). Transparenz bei der Beförderung sowie Familienfreundlichkeit im Recruiting belegen mit 17 % die hinteren Plätze.

Abbildung 25: Angebote zur besseren Karriereentwicklung von Frauen



## 5 Handlungsempfehlungen

Der Strukturwandel ist in vollem Gange. Als regionale Entwicklungsgesellschaft strebt die Region Aachen die Verbesserung der Lebensqualität für alle Menschen in der Region Aachen und in den Nachbarländern an. Sie ist Ansprechpartnerin für Unternehmen und unterstützt diese bei der Verbesserung ihrer Personal- und Organisationsentwicklung. Die vorliegenden Umfrageergebnisse und daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen geben Unternehmen einen ersten Orientierungsrahmen, der es ihnen ermöglicht das weibliche Potential noch besser für sich als Fachkräfte zu nutzen.

Die Unternehmen im *Rheinischen Revier* sind besonders von den Veränderungen des Struktur- und Fachkräftewandels betroffen. Bereits jetzt ist bei 22 % der befragten Unternehmen das Eintreten des Strukturwandels spürbar (Abb. 10). Die Befragung *Fachkräftewandel im Rheinischen Revier – weibliche Potentiale nutzen* zeigt, dass die Unternehmen sich der Herausforderungen und Chancen bewusst sind. Massive strukturelle Veränderungen in der Region für die Beschäftigten und die Unternehmen werden von den Teilnehmer\*innen prognostiziert. So gehen 32 % davon aus, dass der/ die Hauptverdiener\*in wegfällt und 35 % gaben an, dass der Arbeitsmarkt einen Umzug nötig macht (Abb. 14).

Die Region Aachen möchte den Strukturwandel aktiv mitgestalten und das *Rheinische Revier* als attraktive Arbeitgeber\*innen-Region stärken. Zukunftssichere Arbeitsplätze sollen erhalten und geschaffen und dabei das weibliche Potential optimal ausgeschöpft werden. Denn im *Rheinischen Revier* gilt ebenfalls: Frauen sind gut qualifiziert, arbeiten aber meist in Teilzeit oder sind nicht berufstätig. Unternehmen mit einer Fachkräftelücke können an verschiedenen Stellschrauben drehen und erhöhen ihre Chance, die „Ressource Frau“ zu nutzen. Stimmen die Rahmenbedingungen für Frauen in Unternehmen können Unternehmen als attraktive\*r Arbeitgeber\*in punkten. Und das gilt natürlich ebenfalls für ihre männlichen und diversen Beschäftigten.

Die Unternehmenslandschaft im *Rheinischen Revier* ist heterogen und vielfach klein und mittelständisch geprägt<sup>8</sup>. Diese Tatsache impliziert, dass Handlungsempfehlungen niedrigschwellig gestaltet sein müssen. Kleine und mittelständische Unternehmen sind oft nicht in der Lage, komplizierte oder langwierige Prozesse umzusetzen. Die Handlungsempfehlungen sind als Stellschrauben zu sehen, an denen Unternehmen drehen können, um ihre Fachkräftelücke insbesondere mit weiblichen Fachkräften zu schließen und sich als attraktive Arbeitgeber\*innen zu präsentieren.

Die vorliegenden Handlungsempfehlungen sind nicht als vollständig zu betrachten, sondern vielmehr als ein erster Aufschlag zu sehen – sie müssen fortlaufend den Bedarfen der Unternehmen angepasst und ggf. ergänzt werden.

---

<sup>8</sup> Opitz, A. & Brinitzer, R. (Hrsg.) (2021): Wirtschaftsstruktur im Rheinischen Revier. Status Quo und Implikationen einer stärkeorientierten Wirtschaftspolitik, Jülich.



## 5.1 Unternehmenskultur

Anhand der Ergebnisse zeigt sich, dass Familienfreundlichkeit einer der Hauptfaktoren bei der Gewinnung von (weiblichen) Fachkräften ist. Im Kampf um die besten Köpfe liegt hier eine große Chance für Unternehmen, um mehr Frauen für sich zu gewinnen. Eine **familienfreundliche Unternehmenskultur** ist ein entscheidendes Erfolgskriterium und ein Standortfaktor. Alle Teilnehmer\*innen bieten ihren Beschäftigten Maßnahmen, die die **Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben erleichtern**. Die bevorzugten Modelle sind das Angebot von flexiblen Arbeitszeitmodellen, mobiles Arbeiten/ Homeoffice sowie individuell vereinbarte Arbeitszeiten. Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ist jedoch mehr als Homeoffice und flexible Arbeitszeiten. Wichtiger ist eine Personalpolitik, die sich an den Lebensphasen orientiert und dem/ der Mitarbeiter\*in das bietet, was er/ sie in der jeweiligen Lebenssituation braucht.

Mit einer **lebensphasenorientierten Personalpolitik** gehen die Unternehmen auf die unterschiedlichen Lebenssituationen ihrer Mitarbeiter\*innen ein und suchen bei Bedarf gemeinsam mit ihnen nach Lösungen. Eine familienfreundliche Unternehmenskultur ist geprägt von Offenheit, Flexibilität, Vertrauen, Loyalität, Leistungsbereitschaft und Zukunftsorientierung. Hierzu bedarf es einer Unternehmens- und Führungskultur, in der gelebte Familienfreundlichkeit sowohl nach innen als auch nach außen kommuniziert wird.

Eine **transparente Arbeitsorganisation** mit klaren Zielvorgaben vorgeben ist wichtiger als die Arbeitszeit. Entgegengebrachtes **Vertrauen** ist für die Mitarbeiter\*innen ein Zeichen ihrer Wertschätzung und wiegt fast genauso schwer wie eine **faire Bezahlung**. Zufriedene Mitarbeitende sind produktiver. Die Beschäftigten genießen das Vertrauen ihres Unternehmens – und zeigen sich besonders häufig mit zuverlässiger Leistung.

Zu einer guten Unternehmenskultur zählt auch die **Kommunikation mit Arbeitnehmer\*innen**, die eine Auszeit planen. Für Unternehmen lohnt es sich, Beschäftigte vor und während der **Elternzeit**, der **Pflegezeit** oder des **Sabbaticals** kompetent zu begleiten. Je besser **Wiedereinstieg und Auszeit** geplant werden, desto schneller und häufiger kehren die Beschäftigten ins Unternehmen zurück.

In den Bereichen, in denen die Unternehmen bereits gut aufgestellt sind, verwundert es nicht, dass sich die meisten Befragten keine neuen Angebote wünschen. Auffallend sind jedoch zwei Felder, in denen Handlungsbedarf besteht: 20 % glauben, dass sie an Arbeitgeberattraktivität gewinnen, wenn sie **betriebliche Kinderbetreuung** anbieten. 19 % würden gerne einen **Familienservice** anbieten (Abb. 24).

Eltern, die ihre Kinder sicher betreut wissen, können sich besser auf ihre Arbeit konzentrieren. Unternehmen, die ihre Beschäftigten bei der Kinderbetreuung unterstützen, haben zahlreiche wirksame Mittel, mit denen sie berufstätigen Eltern helfen. Sie können für die Angestellten ihres Unternehmens **Kinderbetreuungsplätze schaffen**, indem Sie z. B.

- eine Tagespflegeperson beauftragen. Die Kinderbetreuung kann im Betrieb oder bei der Tagespflege stattfinden,
- Belegplätze in einer bestehenden Kindertagesstätte erwerben,

- einen externen Anbieter beauftragen, der in den Räumen des Unternehmens eine Tagesstätte betreibt. Dieser kümmert sich um Fachpersonal, kindgerechte Einrichtung und Betriebserlaubnis.
- Oder sie bauen einen eigenen Betriebskindergarten. Hier beraten Familien-Serviceagenturen und die lokalen Jugendämter.

Eine weitere Möglichkeit, ist der Zusammenschluss mit umliegenden Unternehmen. Gemeinsam können z. B. Betreuungsplätze in einer eigenen Betriebskindertagesstätte<sup>9</sup> geschaffen werden. Ein besonderes Augenmerk sollten Unternehmen auch auf die **Ferienbetreuung** legen, da sie besonders in diesem Bereich Eltern entlasten können.

Der von 19 % gewünschte **Familienservice** ermöglicht Mitarbeiter\*innen Freiräume, für eine bessere Balance von Beruf und Privatleben. Die gewonnene Zeit verringert die Belastung und macht mehr Energie für Arbeit und Familie frei. Die Möglichkeiten einen Familienservice anzubieten sind vielfältig. Die können beispielsweise sein: haushaltsnahe Dienstleistungen, Wäsche-, Bügel- und Reinigungsservice, Kantinenservice zum Mitnehmen.

Nur gemeinsam gelingt Vereinbarkeit. Unternehmen sollten sich austauschen und beraten lassen. Hierzu gibt es zahlreiche **Beratungsangebote seitens verschiedener Serviceeinrichtungen** zu allen Themen rund um die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Diese Angebote orientieren sich an den Bedarfen der Unternehmen, sind zeitlich so ausgelegt, dass Teilnehmende mit wenig Aufwand viel Input erhalten. Ebenfalls sollten Unternehmen den **Erfahrungsaustausch** mit anderen Arbeitgeber\*innen nutzen. Das kann im direkten Kontakt oder über die Mitgliedschaft in einem Netzwerk erfolgen.

Die Unternehmen sollten sicherstellen, dass die von ihnen angebotenen Unterstützungsmaßnahmen auch alle Mitarbeitenden erreichen bzw. allen bekannt sind (**Transparenz**). Hilfreich sind in diesem Zusammenhang **einheitliche und feste Ansprechpartner\*innen**, das Bereitstellen von Informationsbroschüren über das Intranet oder das Versenden von internen Newslettern.

Nicht in jedem Unternehmen können alle Maßnahmen vollständig umgesetzt werden. In der Produktion, in Krankenhäusern oder Pflegeeinrichtungen sind Kund\*innen und Patient\*innen auf den getakteten Schichtdienst angewiesen. Jedoch können schon **kleine Maßnahmen** im Unternehmen eine **große Wirkung** haben.

Die Umsetzung einer familienfreundlichen Unternehmenskultur gelingt nur gemeinsam und mit dem Verständnis, dass **berufliche und familiäre Verpflichtungen gleichwertig nebeneinanderstehen**. Familienbewusstsein muss offen gelebt und dargestellt werden – nach innen und außen.

---

<sup>9</sup> Kompetenzzentrum Frau und Beruf Region Aachen (2021): Kinderbetreuung sichern, online unter: <https://www.familienfreundliche-unternehmen-regionaachen.de/arbeitgeberattraktivitaet-steigern/kinderbetreuung/>, (abgerufen am: 05.10.2021).

## 5.2 Führungskräfte als Vorbild

Die Rolle der Führungskräfte ist bei der Integration von Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben in das Unternehmensleitbild/ die Unternehmenskultur eine maßgebliche. Führungskräfte stellen die Weichen und haben eine **Vorbildfunktion** inne. Sie sollten sich dieser Rolle bewusst sein und familienorientierte Regelungen vorleben.

Bei der Umfrage gaben 14 % der Teilnehmer\*innen an, dass sie keine Frauen in Führungspositionen haben. 23 % gaben an, dass bei ihnen der Anteil zwischen 1% - 19% liegt (Abb. 18). Die niedrige Zahl der Frauen in Führungspositionen erschwert es anderen Mitarbeiterinnen, sich an Vorbildern zu orientieren. Die **frühzeitige Förderung** von sowohl weiblichen als auch männlichen Mitarbeitenden ermöglicht später eine größere Auswahl betriebsinterner Kandidat\*innen bei der Besetzung von Leitungspositionen. Ein weiterer Aspekt, der die Vorteile von einer geschlechtergerechten Verteilung (in allen Positionen) unterstützt, ist die höhere Effektivität. So gaben z. B. 80 % der Teilnehmer\*innen an, dass geschlechtergemischte Teams besser zusammenarbeiten (Abb. 16).

Laut Umfrage wird bei 61 % der Teilnehmer\*innen im Unternehmen keine Führung in Teilzeit angeboten. Bei den Wünschen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben war dieser Punkt mit 24 %, der am stärksten benannte. In Bezug auf die bessere Karriereentwicklung von Frauen lag der Wunsch nach Führung in Teilzeit bei 34 % (Abb. 24).

Personalverantwortliche und Führungskräfte in Unternehmen sollten ihre Mitarbeitenden für Teilzeitkarrieren sensibilisieren und diese auch aktiv anbieten. Die Ermöglichung, dass die Beschäftigten **Verantwortungs- oder Führungsfunktionen auch in Teilzeit** übernehmen können, bietet insbesondere den Mitarbeiterinnen nach der Familienzeit mehr Chancen, die eigene Karriereplanung weiter zu gestalten. Gerade die in der **Elternzeit erworbenen Kompetenzen** (u. a. Organisationstalent, Multitasking, Einfühlungsvermögen, Krisenmanagement, Stressresistenz, Zuverlässigkeit) sind kompatibel mit den Kompetenzen, die eine Führungskraft braucht.

Lebensphasenorientierung zahlt sich aus. Die **langfristige Bindung** an das Unternehmen sorgt außerdem dafür, dass wichtige Kompetenzen dem Unternehmen erhalten und bereits etablierte und bekannte Betriebsabläufe beständig bleiben können.

## 5.3 Flexible Arbeitszeitgestaltung

Eine flexible Arbeitszeitgestaltung bietet besonders Beschäftigten, die Kinder haben oder Angehörige pflegen, eine gute Balance zwischen Beruf und Privatleben. Bei einer flexiblen Zeiteinteilung sind deutliche Absprachen wichtig. Hier geht es darum, das klassische Stundenraster aufzubrechen um bei Bedarf die eigene Arbeit zu einer anderen Tageszeit erledigen zu können. Dass flexible Arbeitszeitmodelle ein wichtiges Instrument zur besseren Vereinbarkeit von familiären und beruflichen Verpflichtungen sind, haben die befragten Unternehmen erkannt. Bereits 80 % der Befragten bieten diese ihren Mitarbeiter\*innen an, sofern es der Arbeitsalltag zulässt.

Mitarbeiter\*innen, die ihren Beruf mit ihrem Privatleben vereinbaren können, leisten bessere Arbeit: Sie sind motivierter, engagierter und vor allem sehr loyal. Da diese

Mitarbeiter\*innen den Unternehmen treu bleiben, haben sie nicht nur bessere Arbeitsergebnisse, sondern sparen Kosten bei der Personalgewinnung.

Zu den gängigsten Modellen flexibler Arbeitszeitgestaltung<sup>10</sup> gehören, die **Teilzeit**: Die Arbeitszeit wird auf eine bestimmte Stundenzahl reduziert. Die **abgestufte Teilzeit**: Die wöchentliche Arbeitszeit wird schrittweise erhöht. Die **Gleitzeit**: Es gibt eine feste Wochenarbeitszeit (z. B. 40 Stunden) und eine Kernzeit, in der alle Beschäftigten vor Ort sein müssen. **Jobsharing**: Zwei Beschäftigte teilen sich eine Stelle. **Arbeitszeitkonten**: Aus der Wochenarbeitszeit der Beschäftigten wird die Stundenzahl ermittelt, die sie zum Beispiel innerhalb eines Jahres im Betrieb leisten müssen.

Eine weitere alternative Möglichkeit zur individuellen Arbeitszeitgestaltung ist eine **flexible Pausenregelung**. Diese erlaubt es Angestellten beispielsweise in der Mittagspause Einkäufe zu erledigen oder Angehörige zum Arzt zu begleiten, ohne dabei die Arbeit zu vernachlässigen.

Dank moderner Technik, lassen sich viele Aufgaben remote erledigen. So können E-Mails zu Hause gelesen und beantwortet werden und Besprechungen als Telefon- oder Videokonferenz stattfinden. In Kombination mit flexiblen Arbeitszeiten hilft **remote Arbeiten** den Beschäftigten, Job und Privatleben besser zu vereinbaren.

Unternehmen mit **Beschäftigten im Schichtdienst** stehen hier vor einer besonderen Herausforderung. Auch hier gibt es Instrumente, um in der Schichtarbeit mehr Flexibilität zu ermöglichen. Hilfreich können hier **digitale Systeme** sein (z. B. eine Plattform, bei der man Schichten tauschen kann) oder Unterstützung bei der Kinderbetreuung dahingehend, dass diese auf die Schichtarbeit abgestimmt wird. Auch eine „Mitsprachemöglichkeit“ bei der Diensterteilung stellt ein niedrighschwelliges Angebot dar.

Die **Flexibilisierung des Arbeitsortes** bietet Chancen für Familienfreundlichkeit und entlastet Beschäftigte mit Betreuungsbedarf (Kinder, zu pflegende Angehörige). Möglichkeiten zum Mobilen Arbeiten sowie Homeoffice bieten 76 % der Befragten bisher an (Abb. 24). Unternehmen können durch die Flexibilisierung des Arbeitsortes auch qualifizierte Fachkräfte gewinnen, die nicht im näheren Umkreis wohnen.

#### 5.4 Fachkräfte finden und akquirieren

Die Ergebnisse der Umfrage machen deutlich, dass die Unternehmen noch zu wenig das Potential der gut ausgebildeten Frauen im *Rheinischen Revier* nutzen. So gaben 46 % der befragten Unternehmen an, dass sie beim Recruiting (eher) nicht gezielt Frauen ansprechen (Abb. 21). Zu den Herausforderungen bei der Rekrutierung von Frauen in den vergangenen zwölf Monaten gaben sie an, dass das größte Problem in der geringen Anzahl von Bewerberinnen liegt. Zudem passten die Anforderungsprofile mit den Bewerberinnen nicht zusammen, welches eine Aufnahme im Unternehmen erschwerte (Abb. 23).

---

<sup>10</sup> Kompetenzzentrum Frau und Beruf Region Aachen (2021): Flexible Arbeitszeitgestaltung, online unter: <https://www.familienfreundliche-unternehmen-regionaachen.de/arbeitgeberattraktivitaet/steigern/arbeitszeitgestaltung/>, (abgerufen am: 05.10.2021).

Das *Rheinische Revier* ist geprägt durch kleine und mittelständische Unternehmen. Viele ansässige KMU sind bei den Studierenden der Hochschulen unbekannt. Sie sollten daher **innovative Recruitingformate** nutzen, um ihren Bekanntheitsgrad zu erhöhen. Der Besuch von regionalen **Karrieremessen** trägt ebenfalls dazu bei, potentielle Bewerber\*innen auf sich aufmerksam zu machen. Im Hinblick auf die gut ausgebildeten Absolventinnen der Hochschulen liegt hier ein großes Potential, um sich bei Frauen sichtbar zu machen.

Eine **zielgruppengerechte Ansprache** beim Recruiting erhöht die Zahl der Bewerberinnen. Frauen fühlen sich oftmals in den Stellenanzeigen nicht oder nur unzureichend angesprochen. Dabei können Unternehmen relativ einfach weibliche Bewerberinnen auf eine Stelle aufmerksam machen mit Formulierungen, die nicht ausschließlich typisch männliche Eigenschaften betonen – und mit Bildern, die Männer und Frauen in gleichberechtigten Situationen zeigen. Bei den Inhalten der **Stellenanzeige** sollte genau abgewogen werden, welche Fähigkeiten für die ausgeschriebene Position tatsächlich maßgeblich sind. Insbesondere Frauen lehnen eine mögliche Position ab, wenn sie das Gefühl haben, die Erwartungen nicht zu 100 % erfüllen zu können. Der Hinweis in der Stellenanzeige auf flexible Arbeitszeiten und der Möglichkeit, Beruf und Familie zu vereinbaren ist an dieser Stelle essentiell.

Führungskräften und Personalauswahlverantwortlichen sollten für das Potential von weiblichen Fachkräften sensibilisiert werden. In der **Bewerbungssituation** sollte deutlich werden, welche Rolle die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben in der Unternehmenskultur spielt und als Attraktivitätsmerkmal seitens der Personalverantwortlichen hervorgehoben werden.

## 5.5 Führungskräfteentwicklung

Die Wettbewerbsfähigkeit von KMU wird zukünftig auch davon abhängen, wie sie talentierte Frauen fördern. Studien belegen, dass Unternehmen mit einer ausgewogenen Besetzung von Männern und Frauen in der Unternehmensführung wirtschaftlich erfolgreicher sind und als Arbeitgeber attraktiver.<sup>11</sup>

Den **Anteil der Frauen in Führungspositionen** zu **erhöhen** sowie mehr **Führung in Teilzeit** zu ermöglichen sind Stellschrauben, an denen Unternehmen drehen können. Sind flexible Arbeitszeitmodelle, Vertrauenskultur und flache Hierarchien gegeben, können Führungskräfte in Teilzeit erfolgreich arbeiten.

Frauen trauen sich häufig Führungskarrieren nicht so zu wie Männer. Zur gezielten Förderung der Karriere- und Aufstiegschancen ihrer weiblichen Fach- und Führungskräfte können Unternehmen **Beratungsangebote** nutzen.

---

<sup>11</sup> RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V. (2014): Frauen in Führungspositionen – Erfolgreiche Unternehmensführung im Mittelstand. Ein Überblick, Eschborn, online unter: <https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/publikationen/studie/frauen-in-fuehrungspositionen-erfolgreiche-unternehmensfuehrung-im-mittelstand/erfolgsweg-fachkräften-erfolgsfaktor-chancengleiche-unternehmensfuehrung-wie-unternehmen-von-mehr-frauen-in-fuehrungspositionen-profitieren/>, (abgerufen am 21.10.2021).

Um zukünftig die Karriereentwicklung von Frauen zu unterstützen (Abb. 25), wünschen sich 30 % der Befragten **Mentoringprogramme**. Diese werden bisher nur von 17 % angeboten. Unternehmen können interne Mentoringprogramme umsetzen oder auf externe Netzwerke zurückgreifen.

Weitere gewünschte Handlungsfelder sind eine gezielte Karriereplanung (33 %) und spezifische Weiterbildungsprogramme (30 %). Hier sollten sich die Unternehmen über die Beratungsangebote in der Region informieren und diese nutzen.

Frauen fehlt es oft an (weiblichen) **Vorbildern**, mit denen sie sich identifizieren. Die Vorstellung von weiblichen Vorbildkarrieren im eigenen Unternehmen ist ein Instrument, um den weiblichen Nachwuchs für eine Führungsposition zu ermutigen. Dazu gehört auch, dass es Führungskräfte gibt, die um 14 Uhr gehen, weil sie ihr Kind abholen müssen.

## 5.6 Eigene Potentiale nutzen

Der Wandel im *Rheinischen Revier* wird als große Chance für Frauen gesehen, wie in den Ergebnissen deutlich wird. Es werden mehr Arbeitsplätze erwartet, die Beruf und Privatleben ermöglichen (50 %), die besonders für Frauen attraktiv (35 %) sind sowie eine größere Anzahl an Gründerinnen (41 %) (Abb. 14).

Hier sind die Frauen gefordert ihre Chancen zu nutzen und ihre **beruflichen Laufbahnen aktiv zu gestalten**. Bereits bei der Berufswahl und der Berufsplanung sollten Frauen deutlich stärker die eigene **Karriere** in einem Unternehmen, oder **Gründung** eines eigenen Geschäftsmodells mitdenken. Der Austausch in einem tragfähigen **Netzwerk** und die Sichtbarkeit anderer (**Vorbild**)**Frauen** kann dabei behilflich sein, die eigene Perspektive zu erweitern. Frauen sollten deshalb aktiv ihre eigene **Kompetenzentwicklung** stärken und sich vernetzen. Durch Netzwerke werden wichtige berufliche Kontakte geknüpft und vertieft. Sie können sich durch Networking fachlich weiterentwickeln und mit Menschen austauschen.

Ein weiteres Unterstützungsangebot zur persönlichen Weiterentwicklung kann die Inanspruchnahme von spezifischen Weiterbildungsangeboten oder die Teilnahme an einer Gründungsberatung sein.

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Unternehmensstandort nach Kreisen im Rheinischen Revier .....	6
Abbildung 2: Am häufigsten genannte Branchen .....	7
Abbildung 3: Anteil an Mitarbeiter*innen (MA) nach Unternehmensgröße .....	7
Abbildung 4: Anteil der Frauen in den befragten Unternehmen .....	8
Abbildung 5: Beschäftigungsformen.....	9
Abbildung 6: Teilzeitarbeit nach Geschlecht.....	10
Abbildung 7: Verteilung von Geschlecht und Altersgruppe in Prozent.....	10
Abbildung 8: Verteilung von Geschlecht und Position in Prozent .....	11
Abbildung 9: Am häufigsten genannte Chancen und Herausforderungen .....	12
Abbildung 10: Zeitpunkt des Eintretens der Chancen und Herausforderungen .....	12
Abbildung 11: Am häufigsten erwartete Veränderungen im Unternehmen.....	13
Abbildung 12: Die Anforderungsprofile der Beschäftigten werden sich im Zuge des Strukturwandels ändern.....	14
Abbildung 13: Auswirkungen des Strukturwandels auf verschiedene Personengruppen ....	14
Abbildung 14: Auswirkungen des Strukturwandels für Frauen .....	15
Abbildung 15: Es gibt bei den Befragten geschlechtergemischte Teams im Unternehmen .	16
Abbildung 16: Zusammenarbeit von Teams.....	16
Abbildung 17: Bevorzugte Einstellung von Frauen gem. LGG NRW .....	17
Abbildung 18: Anteil an Frauen in Führungspositionen in befragten Unternehmen .....	18
Abbildung 19: Geschlechtsspezifische Einschätzung des Führungsstils.....	18
Abbildung 20: Bewerbungsgründe für die Wahl des Unternehmens .....	19
Abbildung 21: Gezielte Ansprache von Frauen im Recruiting bei Unterrepräsentation.....	20
Abbildung 22: Verstärkter Bedarf an Teilzeitstellen .....	20
Abbildung 23: Probleme bei der Rekrutierung von Frauen in den letzten zwölf Monaten ...	21
Abbildung 24: Angebote zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.....	22
Abbildung 25: Angebote zur besseren Karriereentwicklung von Frauen .....	23

## Literatur- und Quellenverzeichnis

Bundesagentur für Arbeit, Frauen und Männer, Statistik 2021.

Bundesagentur für Arbeit: Die Arbeitsmarktsituation von Männern und Frauen 2020, Juli 2021.

Frontier Economics (2019): Energiepolitischer Handlungsbedarf durch einen beschleunigten Kohleausstieg, im Auftrag der IHK Aachen, IHK Köln und IHK Mittlerer Niederrhein, online unter: <https://www.aachen.ihk.de/blueprint/servlet/resource/blob/4515866/6df41f266f5bcd7863ee41f7e51c3864/studie-kohleausstieg-data.pdf/>, (abgerufen am: 11.08.2021).

Gallego-Granados, Patricia; Olthaus, Rebecca; Wrohlich, Katharina (2019): Teilzeiterwerbstätigkeit: Überwiegend weiblich und im Durchschnitt schlechter bezahlt, in: DIW Wochenbericht Nr. 46, Berlin.

Gesetz zur Gleichstellung von Frauen und Männern für das Landesgleichstellungsgesetz (2021), online unter: [https://recht.nrw.de/lmi/owa/br\\_text\\_anzeigen?v\\_id=220071121100436242/](https://recht.nrw.de/lmi/owa/br_text_anzeigen?v_id=220071121100436242/), (abgerufen am: 05.10.2021).

Kompetenzzentrum Frau und Beruf Region Aachen (2021): Flexible Arbeitszeitgestaltung, online unter: <https://www.familienfreundliche-unternehmen-regionaachen.de/arbeitgeberattraktivitaet-steigern/arbeitszeitgestaltung/>, (abgerufen am: 05.10.2021).

Kompetenzzentrum Frau und Beruf Region Aachen (2021): Kinderbetreuung sichern, online unter: <https://www.familienfreundliche-unternehmen-regionaachen.de/arbeitgeberattraktivitaet-steigern/kinderbetreuung/>, (abgerufen am: 05.10.2021).

Landesbetrieb Information und Technik Nordrhein-Westfalen, IT-NRW, Stand Juni 2020.

Ministerium für Heimat, Kommunales, Bau und Gleichstellung des Landes Nordrhein-Westfalen: Atlas zur Gleichstellung von Frauen und Männern in Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf, 2020.

Regionalagentur Aachen (2012): Die besten Talente – Die Besten Karrieren. Handlungsplan der Region Aachen zur Umsetzung der Initiative „Fachkräftesicherung in NRW“, Aachen.

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V. (2014): Frauen in Führungspositionen – Erfolgreiche Unternehmensführung im Mittelstand. Ein Überblick, Eschborn, online unter: <https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/publikationen/studie/frauen-in-fuehrungspositionen-erfolgreiche-unternehmensfuehrung-im-mittelstand/erfolgsfaktor-chancengleiche-unternehmensfuehrung-wie-unternehmen-von-mehr-frauen-in-fuehrungspositionen-profitieren/>, (abgerufen am 21.10.2021).

Opitz, A. & Brinitzer, R. (Hrsg.) (2021): Wirtschaftsstruktur im Rheinischen Revier. Status Quo und Implikationen einer stärkeorientierten Wirtschaftspolitik, Jülich.



## Impressum

Herausgeber und Redaktion:  
Region Aachen Zweckverband  
Rotter Bruch 6, 52068 Aachen  
Telefon: +49 241 927 8721-81  
E-Mail: [info@regionaachen.de](mailto:info@regionaachen.de)

Aachen, Oktober 2021