



Arbeitsrecht und Personal

▷ Personalführung und -entwicklung

Isabelle Kürschner

Frauen in Führung bringen

Chancen erkennen, Potenziale fördern, Anreize schaffen

Probeseiten

Weitere Informationen zur Fachbroschüre
und eine Bestellmöglichkeit finden Sie [hier](#).



Verlag Dashöfer

Isabelle Kürschner

Frauen in Führung bringen

Chancen erkennen, Potenziale fördern, Anreize schaffen



Verlag Dashöfer GmbH

Fachinformationen · Business-Seminare · Online-Medien

Barmbeker Straße 4a · 22303 Hamburg

Telefon: 040 413321-0 · Fax: 040 413321-10

E-Mail: info@dashoefer.de · Internet: www.dashoefer.de

Stand: November 2013

Copyright © 2013 Dashöfer Holding Ltd., Zypern & Verlag Dashöfer GmbH, Hamburg. Alle Rechte, insbesondere Titelrecht, Lizenzrecht und gewerbliche Schutzrechte sind im alleinigen Eigentum der Dashöfer Holding Ltd. Zypern.

Alle Rechte sind vorbehalten, insbesondere das Recht auf Vervielfältigung und Verbreitung sowie Übersetzung. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Druck, Fotokopie, elektronische oder andere Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert werden.

Die in diesem Werk enthaltenen Informationen wurden nach bestem Wissen zum Zeitpunkt der Veröffentlichung erarbeitet, erfolgen aber wegen der uneinheitlichen Ergebnisse in Forschung, Rechtsprechung und Verwaltung ohne Gewähr. Der Verlag haftet insbesondere nicht für den Inhalt der vorgestellten Internet-Seiten. Die Verantwortung für Inhalt und Funktion der Links liegt bei den jeweiligen Betreibern.

Satz: Reemers Publishing Services GmbH, Luisenstraße 62, 47799 Krefeld
Druck: Mailfix e. K., 22145 Hamburg

Inhaltsverzeichnis

1	Die Bedeutung des Themas	1
2	Hintergrund und Ausgangssituation: Frauen in Führungspositionen in Deutschland	4
2.1	Warum überhaupt Frauenförderung?	8
2.1.1	Bessere Ergebnisse erzielen.	9
2.1.2	Marktreflexion und Reputation verbessern.	10
2.1.3	Talentpool vergrößern.	12
2.1.4	Innovationskraft erhöhen.	13
2.2	Hindernisse und Widerstände erkennen.	13
2.2.1	Vonseiten der Unternehmen.	14
2.2.2	Vonseiten der Frauen	18
2.2.3	Vonseiten der Gesellschaft.	23
3	Handlungsempfehlungen	25
3.1	Was wurde bisher getan und warum hat es nicht zum Erfolg geführt?	25
3.2	Was muss sich verändern? Was kann man tun?	27
3.2.1	Die Unternehmenskultur und Kommunikation muss sich verändern.	27
3.2.2	Ziele definieren und Strategien entwickeln.	31
3.2.3	Chancen und Barrieren identifizieren.	36
3.2.4	Aufstiegswege an Lebensphasen orientieren.	38
3.2.5	Vereinbarkeit von Familie und Karriere ermöglichen.	40
3.2.6	Frauen Anerkennung und Wertschätzung entgegenbringen.	41
3.2.7	Aufstiegswege transparent machen.	42
	Ausblick	44

1 Die Bedeutung des Themas

In der öffentlichen Debatte ist es mittlerweile breiter Konsens, dass Unternehmen, die Frauen in Führung unterstützen, in vielerlei Hinsicht von diesen Bemühungen profitieren. Insbesondere können sie bei der Rekrutierung von Fach- und Führungskräften auf einen größeren Talentpool zurückgreifen und dadurch auch ihre Kundenbasis besser widerspiegeln. Und schließlich belegen Studien¹, dass Unternehmen, die in ihren Führungsebenen auf gemischte Teams setzen, bessere Ergebnisse erwirtschaften als ihre Mitbewerber ohne Frauen in Führungsverantwortung.

Viele Unternehmen berücksichtigen mittlerweile diese Erkenntnisse und diskutieren sie intern und in der Öffentlichkeit. Sie bringen damit bewusst zum Ausdruck, dass ihnen Frauenförderung ein echtes Anliegen ist. Aber trotzdem gibt es bisher nur sehr wenige Veränderungen. Die Herausforderungen und Widerstände, auf die das Thema stößt, sind vielfältig. Sei es, dass die Unternehmensspitze vom Handlungsbedarf überzeugt ist, die Umsetzung jedoch am Widerstand der mittleren Management-Ebenen scheitert – oder dass in bestimmten Branchen die Auffassung vorherrscht, dass schlichtweg nicht ausreichend Frauen für Führungspositionen zur Verfügung stehen. Schließlich wird auch die Position vertreten, dass Frauenförderung erst dann gelingen kann, wenn die Vereinbarkeit von Familie und Beruf von staatlicher Seite sichergestellt wird. Oder aber, dass die bessere Ausbildung von Frauen heutzutage von selbst dazu führt, dass Frauen in alle Führungsebenen aufsteigen, ohne dass es eines aktiven Zutuns vonseiten der Unternehmen bedürfe. Diese Liste ließe sich beliebig fortsetzen und sicherlich wäre es für alle Beteiligten einfacher, wenn sich die Probleme tatsächlich ‚von selbst‘ lösen würden. Doch ein Blick auf die aktuellen Zahlen deutet nicht darauf hin, dass es ein Selbstläufer ist oder werden könnte. Im Gegenteil: Während Berufstätigkeit

1 U. a. Ernst & Young (2012): Mixed Leadership Gemischte Führungsteams und ihr Einfluss auf die Unternehmensperformance. <http://www.ey.com/DE/de/Newsroom/News-releases/20120118-Kernergebnisse-der-Analyse-Mixed-Leadership>
Catalyst (2011): The Bottom Line. Corporate Performance and Women's Representation on Boards (2004-2008). <http://www.catalyst.org/knowledge/bottom-line-corporate-performance-and-womens-representation-boards-20042008>

von Frauen und ihr Anteil an Hochschulabsolventen deutlich zunimmt, verändert sich der Anteil in Führungspositionen vergleichsweise wenig.

Aus Unternehmenssicht muss es ein Anliegen sein, die Talente und Potenziale, die in unserem Land zur Verfügung stehen, auch optimal zu fördern und einzusetzen. Doch welche Faktoren sind der Schlüssel zum Erfolg? Die Meinungen darüber gehen zum Teil weit auseinander. Auf der einen Seite stehen Befürworter freiwilliger Maßnahmen, die auf die Eigenverantwortung der Unternehmen und die Macht des Marktes vertrauen, auf der anderen Seite jene, die verpflichtende Vorgaben durch den Einfluss der Politik fordern. Diskutiert wird in diesem Zusammenhang neben der Einführung verbindlicher Frauenquoten für Aufsichtsräte und Unternehmensvorstände auch die Berücksichtigung von Geschlechtergerechtigkeit im Unternehmen als Kriterium bei der Vergabe öffentlicher Aufträge.

Doch ganz egal ob Druck oder Freiwilligkeit letztendlich zum Erfolg führen – es liegt an den Unternehmen selbst, Initiativen zu ergreifen und Maßnahmen einzuführen. Wichtig sind dafür gleichermaßen das Top-down-Prinzip wie auch das Bottom-up-Prinzip. Denn nur mit dem klaren Bekenntnis der Unternehmensführung kann die Personalentwicklung bis an die Basis der Mitarbeiter vordringen. Und nur mit der systematischen Förderung von Talenten auf allen Ebenen kann die Pipeline konstant gefüllt und nach oben weiterentwickelt werden. Um diese zwei Ansätze konsequent und erfolgreich zu verfolgen, müssen sich Unternehmen folgende Fragen stellen:

- Was können sie konkret tun?
- Welche Voraussetzungen brauchen sie?
- Wie kann das Thema durch alle Ebene transportiert werden?
- Wer ist wofür verantwortlich?
- Wie kommt es vom Lippenbekenntnis zur tatsächlichen Aktion?

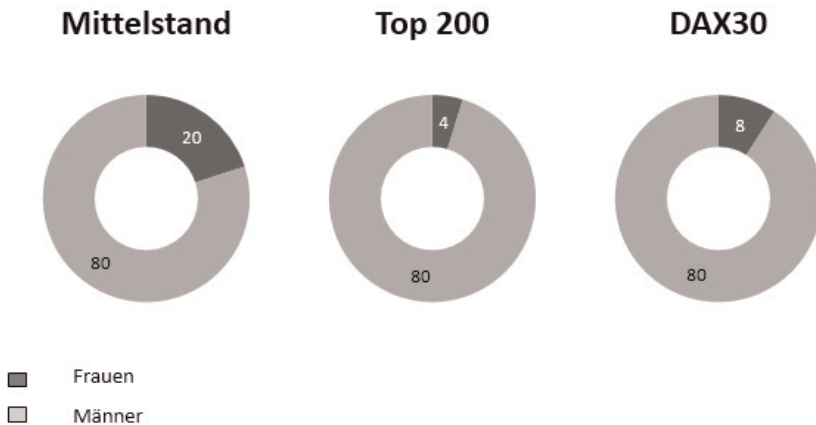
Antworten darauf soll die vorliegende Broschüre geben. Sie ist sowohl an Führungskräfte gerichtet, die sich mit dem Themenfeld beschäftigen oder vertraut machen wollen, als auch an Personalverantwortliche, Mitarbeitervertreter und Gleichstellungsbeauftragte. Die Lösungsansätze und Empfehlungen basieren auf

einer langjährigen Forschungs- und Beratungspraxis in Unternehmen, Organisationen und Institutionen in den Themenfeldern Frauenförderung und Gleichstellung. Zwar gibt es keine Pauschallösungen, da immer auch die Branchenspezifika, Region, Unternehmensgröße, Personalstruktur und viele weitere Faktoren eine Rolle spielen. Dennoch gibt es Ansätze, von denen alle profitieren können, die sich der Herausforderung stellen wollen: eine Arbeitswelt zu schaffen, die Talente von Männern und Frauen gleichermaßen erkennt, fördert und ausschöpft.

2 Hintergrund und Ausgangssituation: Frauen in Führungspositionen in Deutschland

Obwohl Frauen mittlerweile fast die Hälfte aller Beschäftigten in Deutschland ausmachen, bleibt ihr Anteil an Führungspositionen nach wie vor verhältnismäßig gering. Dabei fällt auf, dass es mittelständischen Unternehmen vergleichsweise besser gelingt, Frauen in Führungsrollen zu befördern als Großunternehmen und Konzernen. Insgesamt 20 Prozent der obersten Führungspositionen (Geschäftsführer und Inhaber) sind im Mittelstand mit Frauen besetzte, bei den Top 200 Unternehmen sind es hingegen nur vier Prozent aller Vorstandspositionen. Bei den Dax-30-Unternehmen, die am stärksten im öffentlichen Fokus stehen, liegt der Anteil bei knapp acht Prozent.

Frauenanteil in obersten Führungspositionen in Prozent (Inhaber, Geschäftsführung, Vorstand)



Quellen: Commerzbank 2012, DIW 2012

Offensichtlich sinkt mit zunehmender Unternehmensgröße die Bereitschaft, Frauen Führungsverantwortung zu übertragen. Dies gilt auch, wenn man den Mittelstand noch einmal differenziert betrachtet. Die höchste Frauenquote (21 Prozent) haben die kleinsten Unternehmen mit einem Jahresumsatz von 2,5 bis

Die Autorin



DR. ISABELLE KÜRSCHNER beschäftigt sich seit Jahren in Wissenschaft und Praxis mit Gender- und Diversity-Fragen sowie mit der Vereinbarkeit von Familie und Karriere. Als lizenzierte Auditorin für Beruf und Familie (www.berufundfamilie.de) arbeitet sie eng mit Arbeitgebern zusammen, die sich für die Steigerung des Anteils an Frauen in Führungspositionen und für eine familienbewusste Personalpolitik einsetzen. Darüber hinaus hält sie regelmäßig Vorträge und veröffentlicht Fachbeiträge in den Bereichen Organisationsentwicklung und strategisches Management.

Fachinformationen für Ihren Berufsalltag

Mit einem umfangreichen Programm an Fachbroschüren in elektronischer Form (Edocs) und im Printformat (Eprints) greift der Hamburger Wirtschaftsverlag Dashöfer zahlreiche interessante Themen auf – vom Arbeitsrecht über Steuerfragen bis hin zum Patentrecht oder zur Persönlichkeitsentwicklung. Das Themenspektrum ist groß und wächst stetig.

Unser Programm teilt sich in unterschiedliche Rubriken auf. In jeder Rubrik finden Sie kontinuierlich neue Themen:

- ▶ **Arbeitsrecht und Personal**
- ▶ **Bauwesen und Architektur**
- ▶ **Betriebsrat und Arbeitnehmervertretung**
- ▶ **Öffentliche Verwaltung und Non-Profit Organisationen**
- ▶ **Soziale Kompetenz**
- ▶ **Steuern, Finanzen und Controlling**
- ▶ **Unternehmensführung und Management**
- ▶ **Frau und Beruf**
- ▶ **Vertrieb und Marketing**

Expertinnen und Experten schreiben kompakt, aktuell und informativ. Unser Ziel ist es, Fachwissen auf den Punkt zu bringen.

Nähere Informationen zu den einzelnen Bereichen finden Sie unter www.dashoefer.de/Fachliteratur



Verlag Dashöfer GmbH

- Fachinformationen
- Business-Seminare
- Online-Medien

Barmbeker Straße 4a • 22303 Hamburg

Telefon: 040 413321-0

Fax: 040 413321-11

E-Mail: info@dashoefer.de

Internet: www.dashoefer.de

14,80 €

zzgl. gesetzl. MwSt.

ISBN 978-3-89236-065-0



9783892360650