



- HRM.de
- HR Mitglieder
- HR Pedia
- HR Jobs

[Sitemap](#) | [Erweiterte Suche](#)

HR Faces News Termine **Themen** HR Pedia Arbeitshilfen HR Jobs HR Unternehmen Meinungen

[Meine Startseite](#) [Mein Profil](#) [Mitglieder](#) [Kontakte](#) [Postfach](#) [Blog](#) [Dokumente](#) [Mein Unternehmen](#) [Gruppen](#)

[Home](#) > [Themen](#) > [Führung, Leadership](#)

Frauen in Führung bringen

Deutschland ist Weltmeister – zumindest im Frauen-Fußball. Ein ganz anderes Bild zeigt sich bei Führungspositionen: Aktuelle Studien zufolge bekleiden Frauen im europäischen Vergleich nur sehr wenige Spitzenplätze. Vor diesem Hintergrund hat die Diskussion über Sinn oder Unsinn der Frauenförderung neue Nahrung bekommen.

„Förderungswürdige Frauen sind in den seltensten Fällen förderungsbedürftig. Dagegen wird aus einem verhuschten Mauerblümchen, trotz aller Förderung, höchstens eine zweitklassige Powerfrau“. Isabell Westerschulte von der DB Zeitarbeit GmbH, Leiterin der Geschäftsstelle München, spricht aus, was viele Männer und nicht wenige Frauen denken. Gerade junge und gut ausgebildete Frauen sind davon überzeugt, es aus eigener Kraft zu schaffen. Dagegen spricht, dass bereits seit 1975 Frauen jeden zweiten Studienplatz belegen, aber nur eine Frau im Vorstand eines Dax-30-Unternehmens sitzt – nämlich Margret Suckale, die kürzlich von der DB Mobility Logistics AG in den Vorstand von BASF wechselte. Insgesamt haben Frauen nur drei Prozent der Spitzenpositionen in DAX Unternehmen inne. Damit liegt Deutschland im internationalen Vergleich im Mittelfeld, so eine Studie der Europäischen Kommission.

Autor(en):

 **Sandra Eggelhöfer**
Talent Management Service

Sandra Eggelhöfer
Talent Management Service

- » [Meine Startseite](#)
- » [Stammdaten](#)
- » [Seiteneinstellungen](#)
- » [Abmelden](#)



Themen

- Human Resource Management
- Personalentwicklung, Aus- und Weiterbildung, Training
- Wissensmanagement
- Strategie, Organisationsentwicklung
- Arbeits-, Sozial- und Steuerrecht
- Lohn, Gehalt, Abrechnung, Anreizsysteme
- Recruiting, Retention, Personalmarketing
- Personalverwaltung, Prozessoptimierung
- Demographischer Wandel, Work-Life-Balance
- Betriebliche Altersvorsorge
- Produktivitätssteigerung
- Bildungscontrolling, HR Controlling
- HR Software, Zeiterfassung
- Outsourcing, Offshoring, Outplacement, Zeitarbeit
- Führung, Leadership**
- Betriebsrat
- Public Sector, HR im Gesundheitswesen
- HR weltweit
- Sonstiges

Ähnlichkeit erzeugt Sympathie

„Gläserne Decke“ nennen Experten das Phänomen, dass nur wenige Frauen den Aufstieg ins obere Management schaffen. Die Gründe dafür sind vielfältig. „Bis zu einer mittleren Führungsposition zählt die Performance. Nach ganz oben kommen Kandidaten und Kandidatinnen indessen nur durch Seilschaften und mit viel Ellbogenarbeit – und dies ist vielen qualifizierten Frauen einfach zu mühsam“, sagt Anita Fetz, Vizepräsidentin der Wirtschaftsfrauen Schweiz, über die Schwierigkeiten auf dem Weg ins Top-Management.

Eine weitere Ursache: Vorgesetzte, in der Mehrzahl Männer, fördern vor allem männliche Mitarbeiter. Außerdem treffen in deutschen Unternehmen häufig die direkten Vorgesetzten, meist Männer, zentrale Personalentscheidungen – ein Nachteil für Frauen, wenn es um die Besetzung wichtiger Positionen geht. Soziologische Untersuchungen haben ergeben, dass Ähnlichkeiten in Herkunft, Geschlecht oder Ausbildung zu einem deutlich höheren Vertrauensvorschuss führen. Dies bestätigen die Ergebnisse der DDI Studie „Holding Women Back“: Auf den unteren Management-Ebenen fördern Unternehmen 28 Prozent mehr männliche als weibliche Manager. Dieser Anteil steigt mit jeder weiteren Management-Ebene, so dass auf der höchsten Management-Stufe schließlich 50 Prozent mehr Männer die erforderliche Unterstützung erhalten als Frauen. Subjektive Personalentscheidungen mindern demnach die Aufstiegschancen von Frauen. Doch der Druck auf die Unternehmen, für mehr Transparenz zu sorgen, wächst. Zum einen hat das Allgemeine Gleichstellungsgesetz (AGG) dazu beigetragen. So hat das Landesarbeitsgericht in Berlin etwa kürzlich eine auf das AGG gestützte Klage einer Arbeitnehmerin bestätigt. Sie hatte sich um eine Führungsposition bei der GEMA beworben, in der insgesamt zwar 85 Prozent Frauen, aber in sämtlichen Führungspositionen nur Männer beschäftigt sind. Das Gericht sah bereits durch das krasse Missverhältnis zwischen der Frauenquote im Unternehmen und in den Führungspositionen sowie im Fehlen von Stellenausschreibungen und Auswahlkriterien eine geschlechtsbezogene Diskriminierung. Sicher wird nicht jede Frau den Rechtsweg einschlagen. Dafür müssen Unternehmen mit Kündigungen oder Demotivation qualifizierter Mitarbeiterinnen rechnen, wenn sie Frauen von Führungspositionen ausschließen. Einen Sinneswandel in Unternehmen bewirkt vor allem der demografische Wandel und der damit verbundene Fachkräftemangel: Das Thema Frauenförderung gehört zunehmend zur Tagesordnung der Personalabteilungen.

Vier Ansätze der Frauenförderung haben sich in der Praxis bewährt:

1. Standardisierte Auswahlverfahren und Karriereplanung

Die DDI Studie "Holding Women Back" kommt zu dem Schluss, dass Frauen in Unternehmen mit formalen Karriereplänen und standardisierten Auswahlverfahren weit bessere Aufstiegschancen haben. In solchen Unternehmen beträgt der Anteil von Frauen in höchsten Führungspositionen fast 63 Prozent, während er in anderen nur bei 36 Prozent liegt. Personalabteilungen haben es in der Hand, mithilfe von objektiven Personalauswahl-Prozessen gleiche Startvoraussetzung in Sachen Karriere zu schaffen. Dazu gehört, Führungskräfte für die „Homogenitätsfalle“ zu sensibilisieren und das Talentmanagement nicht allein dem direkten Vorgesetzten zu überlassen.

2. Netzwerke – Die Vielfalt macht's

Selbst mit den besten Personalauswahl-Instrumenten bleiben Kontakte das A und O in Sachen Karriere. Deshalb sollten Personalabteilungen die aktive Beteiligung an Netzwerken fördern. Viele dieser Kontaktbörsen organisieren Netzwerktreffen, die einen Fachvortrag als Aufhänger nutzen. Wichtiger ist für den Netzwerkgedanken allerdings, dass davor oder danach die Gelegenheit zum Gespräch besteht. Reine Frauennetzwerke haben den Vorteil, dass sich die Frauen eher trauen, neben Beruflichem auch Privates anzusprechen – etwa die Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder den Umgang mit Chefs und Kollegen. Viele Großkonzerne wie beispielsweise IBM verfügen deshalb über etablierte interne Frauennetzwerke. Wertvoll für die berufliche Entwicklung sind auch Treffen auf Augenhöhe mit Managern aus dem eigenen Unternehmen. Doch solche Treffen finden eher informell statt - beispielsweise über ein gemeinsames Mittagessen – und liegen deshalb nicht im Einflussbereich der Personalabteilungen.

3. Mentoring fördert Verständnis

Eine planbare Alternative für das Networking sind Patenschaften von Führungskräften für Frauen als Teil eines Mentorings. Dabei steht ein Mentor oder eine Mentorin einem Mentee über einen längeren Zeitraum mit Rat zur Seite – intern oder extern. So bringt beispielsweise das Beratungsunternehmen Cross Consult seit Jahren über Firmengrenzen hinweg weibliche Mentees mit Mentoren oder Mentorinnen zusammen. „Mentoren erhalten über Mentoring-Programme einen fundierten Einblick in die Berufs- und Karrierewünsche von Frauen und werden mit Fragen konfrontiert, die auch für ihren Führungsalltag relevant sind“, erklärt Dr. Nadja Tschirner von Cross Consult die Win-Win-Situation für beide Seiten. Besonders erfolgversprechend sei Mentoring, wenn es gelinge, Männer als Mentoren Einblicke in die Situation von Frauen zu verschaffen.

4. Karriere ja, aber nicht auf Kosten der Familie

Eine Studie der Zeitschrift Brigitte belegt: Junge Frauen wollen Karriere machen, aber nicht unter den aktuellen Bedingungen. Somit wird die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei der Arbeitgeberwahl immer wichtiger – auch für

Dateien

Jetzt Premium Mitglied werden!

junge Männer. Für 92 Prozent aller Beschäftigten mit Kindern ist der Studie zufolge die Vereinbarkeit bei der Wahl des Arbeitgebers mindestens genauso wichtig wie das Gehalt. Die Rückkehr aus der Elternzeit erweist sich nach wie vor als schwierig, insbesondere wenn jemand einen Teilzeitarbeitsplatz benötigt. Weitere Hindernisse sind Kernzeiten und die sich hartnäckig haltende Anwesenheitskultur. Inzwischen haben Unternehmen glücklicherweise erkannt, dass sie Frauen wie Männer mit familienfreundlichen Instrumenten erfolgreich an sich binden können. Allerdings wird die Familie noch solange einer der häufigsten Gründe für Fluktuation und Teilzeit sein, bis sich die Kinderbetreuung nicht nur quantitativ, sondern auch qualitativ verbessert.

Selbst ist die Frau

Die heutigen Frauen sind gut ausgebildet und bringen hervorragende Leistungen. Deshalb setzen Unternehmen, die vom Fachkräftemangel betroffen sind, auf diesen Talente-Pool. So unterstützt Microsoft Frauen mit individuellen Coachings und Mentoring-Programmen, einem Angebot an nationalen und internationalen Frauennetzwerken sowie mit Hilfestellungen bei der Kinderbetreuung.

Das entbindet Frauen nicht davon, Eigeninitiative in Sachen Karriere an den Tag zu legen. Denn erfolgreich ist, wer Eigeninitiative zeigt, Netzwerke nutzt und positiv mit Widerständen umgeht. „Mitarbeiterinnen, die Karriere machen wollen, müssen sich selbst über nationale und internationale Netzwerke aktiv nach vorne bringen“, fordert deshalb Brigitte Hirl-Höfer, Personalchefin von Microsoft Deutschland.

Ob Mauerblümchen oder Powerfrau – es gibt viele kompetente und leistungsstarke Frauen, von denen Unternehmen profitieren können. Gefragt sind dafür beide Seiten: Personalabteilungen, die frauenspezifische Talentförderung anbieten, die Personalauswahl weiter objektivieren und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf fördern sowie Frauen, die Unternehmensangebote annehmen.

Literaturtipps

- DDI: Holding Women Back (2009)
- McKinsey: Women Matters Report (2008)
- Brigitte-Studie: Frauen auf dem Sprung (2008)
- Europäische Kommission: Frauen und Männer in Entscheidungspositionen (2007)
- Erfolgsfaktor Familie: Familienfreundlichkeit als Erfolgsfaktor für die Rekrutierung und Bindung von Fachkräften (2007)
- Accenture: The Anatomy of the Glass Ceiling (2006)

 [Kommentare](#)  [Story drucken](#)  [Story weiterleiten](#)

5.0 Bewertung von 1
Stimmen