



„Frauen in Führung – Erfolg braucht alle“. Unter diesem Slogan fördert die Uzin Utz AG systematisch Mitarbeiterinnen – und tat dies schon lange, bevor die Frauenquote zum Gesetz wurde. Andere Unternehmen ziehen nach. Denn sie erkennen: Wer mehr Managerinnen in seinen Reihen haben möchte, muss vor allem eines tun – Mitarbeiterinnen gezielt stärken und für eine Kultur der Chancengleichheit sorgen. Eine Vorstellung der Ansatzpunkte.

Was Frauen in Führung bringt

# Die Chefinnen-Schmiededen

## Preview:

### ► **Führungskräfte-Monitor**

**2015:** Wie es auf den Chefposten deutscher Unternehmen aktuell um Frauen bestellt ist

### ► **Jenseits der Quotendiskussion:**

Auf welchen Wegen die Ulmer Uzin Utz AG Frauen nach oben bringt

### ► **Vorzeile-Unternehmen**

**Henkel:** Wie der Konsumgüterhersteller mit einer Charta für Work-Life-Flexibility Frauen fördert

► **Karriereformel:** Führungslaufbahn = Führungskompetenz + Aufstiegskompetenz

### ► **„Frauerversteher-Trainings“ und gendergerechtes Führen:**

Wie und in welchen Punkten Unternehmen ihre Führungscrews für Frauen sensibilisieren sollten

**F**rauenquote? Ach nein. Das schaffen wir auch anders, hatte sich Thomas Müllerschön im Sommer 2011 gesagt. Damals brodelte die Diskussion über die Einführung einer gesetzlichen Quote ihrem Höhepunkt entgegen, und der Vorstand der Uzin Utz AG aus Ulm beschloss: Statt auf starre Vorgaben setzen wir auf individuelle Förderung, um Frauen für Führungsjobs zu begeistern. Gemeinsam mit der Ulmer Managementtrainerin Birgit Bilger entwickelte das Unternehmen, das sich international als Komplettanbieter für Bodenbelege positioniert hat, ein dreijähriges Förderprogramm, für das sich Mitarbeiterinnen bewerben konnten. Dreißig Frauen waren sofort dabei.

In Wochenendseminaren, Gesprächsrunden und Einzelcoachings ging es um Fragen wie: Wie unterscheiden sich Frauen und Männer im Umgang mit Führung, Macht, Risiko? Was bedeutet ein Führungsjob, welche Aufgaben muss ich übernehmen, mit welchen Belastungen rechnen? In Gruppenarbeit setzten sich die Teilnehmerinnen zudem mit ihren Erwartungen auseinander: Was will ich? Kann ich mir Führung vorstellen? Wie möchte ich dabei überkommen? Warum scheue ich zurück? Was genau könnte der nächste Karriereschritt sein? Welche Fähigkeiten muss ich dafür weiterentwickeln? Bei gemeinsamen Erlebnis-Aktionen wie Canyoning kamen sie ihren Stärken und Schwächen auf die Spur und erfuhren mehr über ihr eigenes Führungsverständnis.

„Viele Frauen hatten sich mit Führung vorher nie intensiv beschäftigt“, sagt Katrin Raumer, Leiterin der Personalentwicklung bei Uzin Utz. „Wir wollten sie wachrütteln: Bezieht auch diese Möglichkeit mit ein. Ihr könnt es schaffen, wenn ihr möchtet.“ Heute sind 30 Prozent der

Führungskräfte bei der Uzin Utz AG weiblich, mehr als in den meisten anderen deutschen Unternehmen.

## Noch immer schwierig: Der Weg in die Chefetagen

Damit ist das Ulmer Familienunternehmen schon lange der aktuellen Gesetzgebung voraus. Im März 2015 verabschiedete der Bundestag das jahrelang diskutierte Gesetz einer Frauenquote, das weiblichen Beschäftigten den Weg in Führungspositionen in Wirtschaft und Verwaltung erleichtern soll. Der Bundesrat hat das Gesetz inzwischen durchgewunken, was bedeutet: Börsennotierte und voll mitbestimmungspflichtige Unternehmen müssen ab 2016 genau 30 Prozent ihrer Aufsichtsratsposten mit Frauen besetzen und sich darüber hinaus eigene Quoten für Vorstand sowie oberes und mittleres Management verordnen. Die selbst gesetzten Managementquoten gelten auch für Unternehmen, die nur börsennotiert oder nur einfach mitbestimmungspflichtig sind.

Ob die Quote tatsächlich zum Motor für Managerinnen wird, bleibt abzuwarten. Sicher ist: Noch ist in vielen Unternehmen der Weg in die Chefetagen für Frauen ein schwerer. Das jedenfalls legt ein Blick auf die Zahlen nahe: Laut „Führungskräfte-Monitor 2015“ des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) in Berlin waren 2013 zwar etwa 29 Prozent der leitenden Angestellten weiblich – und das sind etwa sieben Prozentpunkte mehr als im Jahr 2001. „Doch es gibt keinen Anlass, sich auszuruhen“, sagt Elke Holst, Forschungsdirektorin für Gender Studies am DIW. „Im Gegenteil: Die Anstrengungen müssen weiter intensiviert werden.“ Denn

vor allem ganz oben wird es dünn. Ende 2014 waren nur 5,4 Prozent der Vorstände in den 200 größten Companies in Deutschland Frauen. Fest steht: Dabei kann es nicht bleiben.

In der alternden Gesellschaft kommen Unternehmen nicht daran vorbei, das weibliche Potenzial auf dem Arbeitsmarkt zu bergen. Demografische Entwicklung und wachsender Fachkräftemangel lassen den Betrieben keine Wahl. Und davon abgesehen ist es längst unstrittig, dass gemischte Teams wesentlich produktiver und kreativer arbeiten als homogene Männergruppen. Landauf, landab experimentieren daher immer mehr Unternehmen mit Konzepten, um Frauen zu fördern und in verantwortungsvolle Positionen zu bringen – jenseits der Quote.

#### Vorbild in puncto Frauenförderung: Die Uzin Utz AG

Uzin Utz gehört mit seinem Förderprogramm „Frauen in Führung – Erfolg braucht alle“ zu den Vorreitern. „Damit wollten wir nicht primär die Zahl von Frauen in Führung erhöhen, sondern erst mal Frauen überhaupt fördern“, sagt Personalentwicklerin Katrin Raumer. „Wir möchten ja nicht einfach nur irgendeine Quote erfüllen – sondern vor allem die beste Person für jeden Job.“

Umso besser, wenn das Hand in Hand geht. Wie bei Tanja Peter, die bei Uzin Utz den Aufstieg von der Empfangssekretärin zur Pressechefin schaffte. „Das Training hat mir gezeigt: Ich kann auch mit einem weiblichen Stil erfolgreich führen. Zudem geht Führung auch mit zwei Kindern.“ Und auch bei Tina Froschermeier, die von der Laborchemikerin zur stellvertretenden

Foto: Uzin Utz AG



„Es geht weniger um die Quote, sondern mehr darum, für jeden Job die beste Person zu haben. Darum fördern wir Frauen.“

Katrin Raumer,  
Personalentwicklerin bei der  
Uzin Utz AG in Ulm. Kontakt:  
info@uzin-utz.com

Produktionsleiterin aufstieg, zeigte die Förderung die richtige Wirkung. „Ich war zwar schon vorher auf Führungskurs, aber das Programm hat mir mehr Klarheit gegeben, wohin ich will.“

Natürlich zählt nicht nur das Führungstraining allein. Im Rahmen des Förderprogramms wurden Frauen mit Führungslust zudem von Mentoren aus dem Management unterstützt. Darüber hinaus offeriert Uzin Utz einen dicken Strauß von Arbeitszeitmodellen sowie die Arbeit im Homeoffice. Selbst Führung in Teilzeit ist bei dem Mittelständler möglich. Katrin Raumer selbst leitet seit der Geburt der Kinder ihre Abteilung im Drei-Tage-Job – ein bis zwei Tage in der Firma, den Rest von zu Hause. Es ist auch diese offene Unternehmenskultur, die Frauen den Schritt in die Verantwortung bei Uzin Utz erleichtert. Raumer: „Die Führungsriege macht es vor“ – sie nimmt in Anspruch, was das Unternehmen seinen Leuten an Flexibilität ermöglicht.

Sigrid Meuselbach nickt. Seit Jahren berät sie Frauen auf Führungskurs und verrät männlichen Führungskräften, wie sie ihre Mitarbeiterinnen dabei unterstützen können. Sie weiß, wie wichtig es ist, dass „die Führungsebene eins glasklar signalisiert: Wir wollen Frauen ganz oben“. „Sonst kann man es vergessen“, spottet Meuselbach.

Konsequent müssten sich Unternehmen, die Frauen in Führung bringen wollen, außerdem neu organisieren: Meetings ab 17 Uhr? Abschaffen. Präsenzkultur? Weg damit. Starre Bürozeiten? Untauglich. „Flexible Arbeitszeitmodelle und betriebliche Kinderbetreuung sind nach wie vor das A und O“, sagt die Beraterin, die in ihrem neuen Buch „Weck die Chefin in Dir“ während die Berechnungen der UNO aus der Tasche zieht: Beim jetzigen Tempo könne es noch 950 Jahre dauern, bis eine berufliche Gleichberechtigung von Männern und Frauen erreicht ist. „Unternehmen sind zu zögerlich“, kritisiert Meuselbach. „Immerhin: Es geht langsam voran, wenn auch schleppend.“

Henkel: 44 Prozent der Aufsichtsräte sind weiblich

Da sind Konzerne wie Microsoft Deutschland, die vor Kurzem die Präsenzplicht abgeschafft haben und mit Führungsteams experimentieren. Da sind Unternehmen wie der Zeitarbeitsriese Randstad, der mit flexiblen Teilzeitmodellen, Vertrauensarbeitszeit und Kinderbetreuungsangeboten 2014 als eines der Top Drei Unternehmen im Frauen-Karriere-Index (FKi) des Bun-

Foto: Henn Consulting

desfamilienministeriums ausgezeichnet wurde. Der FKi bewertet Maßnahmen zur Gleichstellung von Frauen in Unternehmen. Seit 2010 stieg bei Randstad die Frauenquote im Management von 19 auf über fünfzig Prozent. Und da ist als Vorzeigebispiel auch der Konsumgüterhersteller Henkel, der unter Leitung des Dänen Kasper Rorsted massiv auf Frauenförderung setzt.

Henkel bietet Werkskindergärten, ein firmeninternes Frauennetzwerk, flexible Arbeitszeitmodelle. Mehr als ein Drittel der Führungskräfte hat die „Henkel Charta für Work-Life-Flexibility“ unterzeichnet, um nach außen zu signalisieren: Wir unterstützen aufrichtig flexibles Arbeiten. Dem Konzern gelang es, den Frauenanteil auf den mittleren und oberen Managementetagen auf über dreißig Prozent zu erhöhen, 44 Prozent der Aufsichtsräte sind weiblich. Mit Simone Bagel-Trah, der Urenkelin des Firmengründers, haben die Düsseldorfler sogar an der Spitze ihres Aufsichtsrats eine Frau. Und die Aufsichtsratschefin sagt selbstbewusst: „Wir wollen mehr Frauen in mehr Führungspositionen sehen, aber wir schaffen das ohne Quote.“ Zum Zugpferd soll auch die firmeninterne Datenbank werden, in der sich Mitarbeiterinnen durch eine beeindruckende Sammlung von Porträts erfolgreicher Henkel-Führungsfrauen scrollen können.

Ob bei Henkel oder anderswo – Vorbilder machen Mut, entbinden aber nicht von der Notwendigkeit, in puncto Führungsverantwortung in sich zu gehen. Antje von Dewitz hat lange überlegt, ob sie den Weg zur großen Verantwortung einschlagen soll. Sie studierte Wirtschaft und Kulturraumstudien, schnupperte in unterschiedliche Berufszweige rein, probierte sich aus – und wurde „sich so langsam über die eigenen Wünsche und Kompetenzen“ klar. Bis sie sicher war: Ich will und kann den Betrieb meines Vaters übernehmen.

### Chefinnen zeigen: Führung + Kinder = Machbar

Heute ist von Dewitz Chefin des Outdoor-Anbieters Vaude in Tettmang und selber ein Vorbild. Denn sie lebt ihren Mitarbeiterinnen vor, dass es durchaus zusammengeht – ein Unternehmen leiten und Familie haben. Von Dewitz: „Wenn es viele weibliche Führungskräfte gibt, die zeigen, dass man sowohl Kinder haben als auch Verantwortung tragen kann, machen ihnen das mehr Frauen nach.“



„Wenn eine Frau und zwei Männer zum Kundentermin erscheinen, suchen die meisten Kunden automatisch unter den beiden Herren den Chef.“

Dr. Monika Henn,  
Managementtrainerin bei  
Henn Consulting, Bonn.  
Kontakt: kontakt@henn-  
consulting.de

Gern ermutigt sie den Nachwuchs an der Hochschule Furtwangen mit Vorträgen zum Thema „Ich bin dann mal da – Frauen in der Chefetage“ zum Schritt in die Führung. Und verrät, welche Rahmenbedingungen eine Firma wie Vaude dafür bietet: Führung in Teilzeit nach der Babypause (zwölf Prozent der Führungskräfte nehmen das derzeit wahr), Homeoffice nach Absprache und eine eigene Kita, das „Kinderhaus“ für den Nachwuchs; regelmäßige Treffen mit allen Mitarbeiterinnen in Elternzeit, um mit ihnen Kontakt zu halten; ein „Förderprogramm Frauen-Power“, in dem seit 2013 ausgewählte Frauen in Führungskompetenz weitergebildet werden. Und seit diesem Jahr gibt es auch Einzelcoaching auf Firmenkosten.

Der Erfolg kann sich sehen lassen: 37 Prozent der Führungskräfte bei Vaude sind Frauen. In der Gesellschafterversammlung stellen sie sogar drei der vier Mitglieder.

### Frauen brauchen beides: Führungs- und Aufstiegskompetenz

Allerdings: Selbst wenn Frauen durch derart gute Rahmenbedingungen Geschmack auf Führung bekommen, gelingt es ihnen noch lange nicht, die Gelegenheit beim Schopf zu ergreifen. Das hat die Bonner Psychologin und Managementtrainerin Monika Henn in ihren wissenschaftlichen Studien herausgefunden. Dafür verglich sie weibliche Führungskräfte in Unternehmen mit gleich gut qualifizierten Mitarbeiterinnen ohne Führungsaufgaben und hat bei der Analyse zwei unterschiedliche Kompetenzen herausgefiltert:

1. **Führungskompetenz** – Mitarbeiter anleiten und motivieren, Ziele setzen, ein Gespür für das Team haben.

Foto: ars serendi



„Unternehmen müssen tradierte Denkmuster aufbrechen und Rollenbilder reflektieren.“

Dr. Christine Watrinet,  
Personalmanagerin und  
Aufsichtsrätin sowie  
Dozentin am Institut für  
Arbeitswissenschaft an  
der Universität Hannover.  
Kontakt: info@ars-serendi.de

**2. Aufstiegskompetenz** – effektives Selbstmarketing, gutes Netzwerk, Umgang mit Konkurrenz, Pflege der richtigen Kontakte, strategisches Vorgehen bei der Karriereplanung.

In puncto Führungskompetenz sind Frauen oft stark, in Sachen Aufstiegskompetenz dagegen hapert es häufig.

„Unternehmen, die Frauen fördern wollen, sollten daher eine zweigleisige Strategie fahren“, schlussfolgert Henn. „Erstens Frauen in speziellen Führungskräfte-schulungen beim Aufbau von Aufstiegskompetenz unterstützen. Zweitens männliche Führungskräfte für die unterschiedliche Ausgangslage des weiblichen Führungsnachwuchses sensibilisieren.“

Konkret geht es laut Henn darum, dass Männer z.B. ein Gespür dafür entwickeln, dass Frauen oft mit anderen Vorstellungen in die Karriere starten, schon weil die gesellschaftlichen Rollenerwartungen sie weniger unter Druck setzen. Sie sagen sich eher „Ich schau mal, was mir angeboten wird“ statt „Ich will CEO werden“. Zudem sei es wichtig, dass Männer ein Gefühl dafür bekommen, mit welchen Extrapäckchen auf dem Buckel Führungsfrauen durch den Joballtag eilen müssen. Weil ihnen immer noch – zumindest im ersten Moment – weniger zugetraut wird als den männlichen Kollegen. Henn gibt ein Beispiel: „Wenn eine Frau und zwei Männer zum Kundentermin erscheinen, suchen die meisten Kunden automatisch unter den beiden Herren den Chef.“

**Befremdlich – und doch klug:  
„Frauenversteh-er-Trainings“**

Außerdem, so Henn, ist es wichtig, dass Männer einordnen lernen: Es ist keine mangelnde Führungsbereitschaft, wenn Frauen bei einem Aufstiegsangebot zögern und sagen „Ach nee, Chef, das traue ich mir nicht zu“. Henn: „Die Bedenken der Mitarbeiterin darf man nicht als Absage interpretieren. Es gilt: nicht mit den Schultern zucken, sondern die Frau ermutigen.“

„Gendergerechte Führung“ nennt Monika Henn ihren Ansatz. **Managementcoach Sigrid Meuselbach geht in eine ähnliche Richtung. Sie ruft in ihren Trainings die Marschroute aus: „Ich bringe Frauen in Führung und helfe Männern, damit zu leben.“ Für beide Expertinnen geht es dabei nicht nur darum, dass Männer den Blick dafür schärfen, wie Frauen ticken, sondern dass sie auch lernen, systematisch das Potenzial der Mitarbeiterinnen**

**zu erkennen: Welche Frauen haben wir, wer hat das Zeug zur Führungskraft, welche Mitarbeiterin hat Lust auf Führung, auch wenn sie es nicht klar äußert? Wie können wir dieses Potenzial hervorkitzeln? Indem man ihnen den Rücken stärkt und sie auf dem Weg nach oben begleitet. Henn: „Wenn Unternehmen bei den männlichen Führungskräften dafür ein Bewusstsein wecken, ist viel erreicht – und viele haben die Bedeutung gendergerechter Führung ja auch bereits erkannt und tun etwas.“**

**Gilt für Männer wie Frauen:  
Rollenbilder löschen!**

Etwas zu tun, tut auch deshalb not: Noch immer halten sich im Arbeitsleben in den Köpfen von Männern und Frauen alte Rollenbilder. Christine Watrinet, Inhaberin von Ars Serendi, einem Unternehmen für strategisches Personalmanagement, hat in den vergangenen Jahren im Rahmen verschiedener Forschungsk Kooperationen 18 Unternehmen auf dem Weg zu einer frauenfreundlicheren Kultur begleitet. Immer wieder stieß sie bei Männern und auch bei Frauen auf alte Stereotype – meist, ohne dass sich die Teilnehmer dessen bewusst waren. „Frauen können nicht so analytisch denken wie Männer.“, „Männer sind weniger empathisch.“, „Frauen wollen nicht führen.“, „Männer powern knallhart durch.“

Watrinet: „Die Rollenzuschreibungen ändern sich oft erst, wenn Rolemodells im Unternehmen das Gegenteil beweisen.“ Die Wirtschaftsprüferin, die Meisterin der Zahlenanalyse ist. Der Abteilungsleiter, der mit viel Einfühlungsvermögen auf Mitarbeiter eingeht. Watrinet: „Unternehmen müssen systematisch tradierte Denkmuster aufbrechen.“ Zum Beispiel, indem die Reflexion von Rollenbildern Teil von Führungskräfteentwicklung wird.

**„Mädels an der Spitze“ ≠ „Die Bosse da oben“**

Oder indem das Unternehmen auf „gendergerechte Sprache“ achtet. Watrinet weiß selbst, wie sehr dieses Schlagwort manche – auch Frauen! – mit den Augen rollen lässt. „Aber es hilft nichts“, so die Forscherin. „Sprache ist ein wichtiges kulturveränderndes Element, auch in Unternehmen.“ Studien aus Sprachwissenschaft und Hirnforschung lassen daran keinen Zweifel: Sprache prägt Realität und Wahr-



Foto: Alessandro de Matteis



„Wichtig ist, dass die Führungsebene glasklar kommuniziert: Wir wollen Frauen an der Spitze.“

SigrId Meuselbach, Führungskräftetrainerin aus Bergisch Gladbach. Kontakt: info@meuselbach-seminare.de

nehmung. Das heißt, so Watrinet: Wer in Vorträgen nur von Managern spricht, aber nie von Managerinnen, lenkt unbewusst seine eigenen Denkmuster in eine Richtung. Und wer lustig über die „Mädels an der Spitze“ plaudert, aber knallhart von den „Bossen da oben“, macht eben nicht nur einen Scherz.

Auch die Hamburger Managementberaterin Birgit Schiche beklagt eine fehlende Sprachsensibilität, besonders im Recruiting. Oft seien schon Ausschreibungen für Topjobs männlich formuliert. Wenn etwa von „durchsetzungsstark“ oder „maximaler Flexibilität“ die Rede ist. „Frauen, die meist ohnehin das Gefühl haben, nicht ausreichend auf das Stellenprofil zu passen, fühlen sich hierdurch automatisch weniger angesprochen“, so Schiche.

Es lohnt sich, ein Wording zu suchen, das weibliche Bewerber mit im Kopf hat – und das daher zum Beispiel von „engagiert“ oder „mit Herz bei der Sache“ spricht. Schiches Rat: Erst konsequent überprüfen, was suchen wir wirklich? Dann analysieren, mit welchen Schlüsselwörtern können wir gezielt auch weibliche Stärken ansprechen? Eine gute Stel-

lenanzeige hat dann beides: Begriffe, die Männer abholen, und solche, die Frauen ansprechen.

### Das ist noch besser: Chancengleichheit statt Frauenförderung

Sich als Unternehmen „Frauenförderung“ auf die Fahnen zu schreiben, hält Birgit Schiche dagegen für riskant. „Zum einen schürt das Ängste bei den männlichen Kollegen, zum anderen geht es am Kern der Sache vorbei.“ Der laute nämlich: „Chancengleichheit in den Unternehmen schaffen – für Frauen und Männer.“ Und das erfordert für Schiche etwas Grundsätzliches: den Umbau zu einer modernen Company mit möglichst flexiblen Arbeitsformen, flachen Hierarchien, starker Mitarbeiterorientierung, konstruktiver Fehlerkultur und einer lebendigen Kommunikationskultur. „Unternehmen, die so ticken, sind automatisch attraktiv für Frauen in Führung“, sagt Schiche.

Schön wäre es, meint Beraterin SigrId Meuselbach, wenn mehr Unternehmen deutlich sichtbar vorangingen – und ganz klar zeigen würden, wie attraktiv sie tatsächlich sind. Immer wieder ermuntert sie Firmen: „Hängt es an die große Glocke, wenn ihr Betriebskittas und superflexible Arbeitszeitmodelle bietet. Versteckt die Maßnahmen nicht auf einer Unterseite im Netz!“

Die Uzin Utz AG hat auch das längst erkannt. Ihre Maßnahmen werden nach innen wie nach außen gut kommuniziert. Für 2016 hat das Team schon ein neues Programm in Planung: Führung 2016 – flexible Führung für Frauen und Männer. „Auch junge Männer der Generation Y wollen heute anders arbeiten“, so Personalentwicklerin Raumer. „Sie möchten nicht mehr als Vollzeitmanager ranklotzen, sondern sich auch um die Familie kümmern und das Leben genießen.“

Das neue Programm spricht deshalb beide Seiten an. Es soll die Führungsriege mit Topmanagern aus der Region vernetzen, damit alle voneinander lernen. Führungskräfte aus Kunst, Verwaltung und Wirtschaft werden dabei sein. Frauen und Männer. Damit nicht wieder ein Manager abwinkt, wenn Raumer ihn in ein Führungstraining locken will, wie neulich: „Ach, sind keine Frauen dabei? Dann komme ich nicht.“ Raumer lacht. „Unsere Führungsmannschaft hat längst gemerkt: Es tut dem Laden gut, wenn wir in gemischten Teams arbeiten. Auch in den Führungsetagen.“

Anja Dilk



### Literaturtipps

► **SigrId Meuselbach: Weck die Chefin in dir. 40 Strategien für mehr Selbstbehauptung im Job.**

Ariston, Berlin 2015, 16,99 Euro.

Die Trainerin will „Frauen in Führung bringen und Männern helfen, damit zu leben“. In ihrem aktuellen Buch verrät sie, was beide Seiten dafür tun können.

Ein durch und durch praxisbezogener Ratgeber.

► **Peter Modler: Das Arroganz-Prinzip. So haben Frauen mehr Erfolg im Beruf.**

Fischer, Frankfurt a.M. 2012, 9,99 Euro.

In seinem eigenen Unternehmen ist es dem Autor aufgefallen: Frauen und Männer sprechen unterschiedliche Sprachen und meinen mit denselben Verhaltensweisen Unterschiedliches – daher kommen weibliche Mitarbeiter in einer männlich geprägten Arbeitswelt nicht vom Fleck. Dieses Buch verrät, wo es hakt und was dagegen getan werden kann.

### Linktipps

► **Führungskräfte-Monitor 2015 – <http://bit.ly/1WMBMt5>**

Der Überblick vom Institut für Wirtschaftsforschung gibt einen prägnanten Überblick über Führungskräfte in der Privatwirtschaft und wirft einen besonderen Blick auf Frauen in Führungspositionen in der deutschen Wirtschaft. Mit Empfehlungen zur Frauenförderung und vielen Grafiken.

► **Frauenquote – <http://bit.ly/1WdiFb7>**

Was genau sieht das „Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst“ vor? Welche Unternehmen nimmt die Frauenquote in die Pflicht? Und wie? Die Seite der Bundesregierung klärt auf.



**Download als pdf:**  
QR-Code scannen oder  
[www.managerseminare.de/pdf/tt06.pdf](http://www.managerseminare.de/pdf/tt06.pdf)



## So helfen Sie Mitarbeiterinnen an die Spitze

Um Frauen in Führungspositionen zu bringen, braucht es einen dicken Strauß an Maßnahmen. Besonders wichtig ist eine familienfreundliche Unternehmenskultur – und dass die Führungsebene signalisiert und vorlebt „Wir wollen Chefinnen schmieden“. Darüber hinaus gilt:

### 1. Schaffen Sie gute Rahmenbedingungen.

Wenn sich Familie und Beruf unter einen Hut bringen lassen, erleichtert das die Entscheidung von Mitarbeiterinnen für eine Führungskarriere sehr. Flexible Arbeitszeiten, Teilzeitmodelle, Homeoffice, im Idealfall auch Führung in Teilzeit sind ein geeigneter Rahmen. Wichtig: Betriebskita oder andere Formen der Unterstützung von Kinderbetreuung.

### 2. Zeigen Sie konkrete Wege auf.

Mitarbeiterinnen sind oft zögernder als ihre Kollegen, wenn es um Führungsjobs geht. Bin ich dafür qualifiziert? Will ich überhaupt führen? Gut: In den Abteilungen, vielleicht in speziellen Workshops, Frauen ermutigen und ihnen konkrete Wege in eine Führungslaufbahn aufzeigen.

### 3. Sensibilisieren Sie männliche Führungskräfte.

Viele Frauen ticken anders als ihre männlichen Kollegen, senden andere Signale, gehen anders mit Lob, Risiko, Macht und Co. um und haben andere Erwartungen an den Arbeitsalltag. Wer seine Führungsetagen darin schult, hat viel erreicht. Und verhindert, dass weibliche Führungskarrieren an Missverständnissen und unterschiedlichen Kommunikationsmustern scheitern. „Gendergerechte Führung“ nennen Experten das.

### 4. Öffnen Sie Mitarbeiterinnen den Blick für ihr Verhalten.

Dass Männer anderes kommunizieren und anders strategisch vorgehen als sie, ist Frauen oft gar nicht bewusst. In Workshops lässt sich das leicht anschaulich machen – vice versa versteht sich.

### 5. Signalisieren Sie: Wir wollen ManagerInnen!

Nur wenn die Unternehmensspitze klarmacht, dass Frauen in den Führungsetagen ausdrücklich gewollt sind, ziehen Appelle. Wer weibliche Führungskräfte an die Spitze holt, setzt Standards. Signalisieren Sie: Es ist verpönt, die Nase zu rümpfen, weil eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter früher geht, um die Kinder abzuholen. Damit prägen Sie eine offene Unternehmenskultur.



Grafik: Stefanie Diers; © www.managerseminare.de

### 6. Bieten Sie Mentoring an.

Haben Mitarbeiterinnen einen erfahrenen Sparringspartner an der Seite, fällt der Schritt in die Führung leichter, lassen sich Klippen leichter nehmen. Mit ihrem Mentor oder ihrer Mentorin können potenzielle Managerinnen in spe Fragen klären wie: Will ich lieber in der Linie aufsteigen oder eine Stabsstelle ohne Personalverantwortung? Tun sich Aufstiegschancen in anderen Abteilungen auf? Welche Arbeitszeitmodelle kommen für mich in Frage? Was ist der nächste Schritt?

### 7. Fördern Sie Netzwerke.

Netzwerkaufbau, strategische Kontaktpflege – immer noch fällt das vielen Frauen schwer. Genau wie die systematische Aufstiegsplanung. Unternehmen, die beides unterstützen, stellen richtige Weichen.

### 8. Achten Sie auf Sprachhygiene.

Sprache prägt unbewusst Wahrnehmung und Realität – auch im Unternehmen. Daher: Auf sorgfältige Formulierungen achten, die weibliche Beschäftigte einbeziehen. Wer nur von Managern spricht und Bossen, wird bei Frauen nicht unbedingt die Idee wecken, eine Führungsposition anzustreben. Wer nur männliche Chefs auf der Website abbildet, auch nicht. Auch bei Stellenanzeigen gendergerecht formulieren.

# managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin

**Abovorteile nutzen  
Mehr? Hier klicken.  
oder anrufen: 0228/97791-23**



## Weiterbildungsmessen kostenfrei besuchen

Freier Eintritt für wichtige Weiterbildungsmessen. Beispiel Zukunft Personal, Köln



Tageskarte: 75 EUR  
**Für Abonnenten: 0 EUR**

## CD-Trainingskonzepte 50 EUR Rabatt

Mehr als 20 fertig vorbereitete Trainingsthemen mit allen Arbeitsmaterialien zur Auswahl. Beispiel: Bewerbungsinterviews professionell durchführen



Ladenpreis: 148,- EUR  
**für Abonnenten: 98,- EUR**

## Themendossiers kostenfrei

Flatrate-Onlinezugriff auf über 100 Themenschwerpunkte. Beispiel: Themendossier „Teamentwicklung“



Preis pro Dossier: 19,80 EUR  
**für Abonnenten: 0,00 EUR**

## Petersberger Trainertage 50 EUR Rabatt

Dabei sein auf Deutschlands größtem Trainerkongress. Beispiel: Petersberger Trainertage, 15. + 16. April 2016

Regulärer Eintritt: 448,- EUR  
**Abonnentenpreis: 398,- EUR**



## Online-Archiv inklusive

Flatrate-Zugriff auf 2.700 Beiträge aus 25 Jahren managerSeminare. Beispiel: „Storytelling als Führungsinstrument“



Preis pro Beitrag: 5 EUR  
**für Abonnenten: 0 EUR**

## Flaterate auf das Heftarchiv

Flaterate-Onlinezugriff auf die vier aktuellsten Heftjahrgänge



**Für Abonnenten: 0 EUR**