



FACHKRÄFTESICHERUNG

Frauen in Führungspositionen – Erfolgreiche Unternehmensführung im Mittelstand Ein Überblick

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Impressum

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum
der Deutschen Wirtschaft e. V.

RKW Kompetenzzentrum
Düsseldorfer Straße 40A, 65760 Eschborn

www.rkw-kompetenzzentrum.de

Autorinnen: Margarete Schreurs, Tanja Leis
Projektleiterinnen im Fachbereich Fachkräfte
Redaktion: Rabena Ahluwalia
Gestaltung: Claudia Weinhold

Bildnachweis: Covermotiv und Seite 4 „Kzenon – Fotolia.com“

2014

Zur besseren Lesbarkeit wird in der gesamten Publikation das generische Maskulinum verwendet. Das heißt, die Angaben beziehen sich auf beide Geschlechter, sofern nicht ausdrücklich auf ein Geschlecht Bezug genommen wird.



Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1. Trends der Beschäftigungsentwicklung und Karriereperspektiven von Frauen – Herausforderungen für die mittelständische Wirtschaft	6
1.1 Die Beschäftigungssituation von Frauen in Deutschland	6
1.2 Frauen in Führungspositionen und zukünftige Karriereperspektiven	8
2. Erfolgsfaktor chancengleiche Unternehmensführung: Wie Unternehmen von mehr Frauen in Führungspositionen profitieren	14
3. Handlungsempfehlungen für eine gezielte Karriereförderung von Frauen und chancengleiche Unternehmensführung	20
3.1 Handlungsbedarf in der Politik	21
3.2 Handlungsbedarf in der mittelständischen Wirtschaft	24
3.3 Chancengleiche Unternehmensführung – Handlungsempfehlungen für den Mittelstand	25
Literatur	29



Vorwort

Mit der aktuellen Diskussion um die anhaltende Unterrepräsentanz von Frauen in Spitzenpositionen der Wirtschaft und die Einführung einer Frauenquote in Aufsichtsräten und Vorständen ist das Arbeitspotenzial von Frauen wieder stärker in den Fokus von Politik und Wirtschaft gerückt. Doch diesmal wird das Thema weniger aus dem Blick der Gleichstellung diskutiert. Die Hintergründe sind vielmehr wirtschaftlicher Art. Die demografische Entwicklung erhöht den Druck auf Politik und Wirtschaft, das erhebliche Potenzial hervorragend qualifizierter Frauen verstärkt zur Sicherung des Fach- und Führungskräftebedarfs zu nutzen und ihnen gleiche Chancen in der Erwerbsarbeit zu geben.

Unternehmen, die das Potenzial von Frauen sowie von Vätern und Müttern verstärkt erschließen wollen, brauchen familienfreundliche Rahmenbedingungen. Denn viele TOP-Fach- und Führungskräfte wollen beides: Karriere und Familie. Besonders junge Menschen haben den Wunsch, die Familienarbeit partnerschaftlich zu tragen, damit beide im Beruf erfolgreich sein können.

Die Anpassung der betrieblichen Führungs- und Organisationsstrukturen an veränderte Lebensrealitäten schreitet fort. Unternehmen befinden sich heute mehr denn je in einem permanenten Veränderungsprozess, um den Herausforderungen einer zunehmend globalen und virtuellen Arbeitswelt gewachsen zu sein. Damit erhöhen sich die Gestaltungsmöglichkeiten für eine grundlegende Verbesserung der Chancengleichheit von Frauen und Männern im Betrieb und besonders in der Unternehmensführung.

Die neuen Gestaltungschancen werden sich jedoch nicht im Selbstlauf realisieren. Es gilt, die bestehenden Handlungsmöglichkeiten proaktiv zu nutzen, indem zum Beispiel der Generationenwechsel in den Führungsetagen konsequent für eine Erhöhung des Frauenanteils genutzt wird. Die Thematisierung des

Fachkräftemangels in der öffentlichen Diskussion führt insbesondere im Mittelstand dazu, dass aktuell überdurchschnittlich viele Frauen vor allem im mittleren Management zu finden sind. Ob diese jungen Frauen in Führungspositionen bleiben bzw. ihr Potenzial für Spitzenpositionen genutzt wird, hängt davon ab, wie sehr es gelingt, sie mit attraktiven Arbeitsbedingungen und gezielten Maßnahmen der Karriereförderung an das Unternehmen zu binden.

Hier setzte das RKW-Projekt „Talentmanagement – Frauen in Führungspositionen“ an. Ziel war es, den betrieblichen Handlungsbedarf sowie erfolgreiche personalpolitische Konzepte der Karriereförderung von Frauen zu ermitteln und Good-Practice-Beispiele für mittelständische Unternehmen aufzuzeigen. Die Ergebnisse des Projekts sind in zwei Publikationen zusammengefasst. Beide richten sich an mittelständische Entscheider in personalwirtschaftlichen Fragen (Unternehmensleiter, Geschäftsführer, Führungskräfte mit Personalverantwortung, Betriebsräte).

Die vorliegende Broschüre gibt einen raschen Überblick über den aktuellen Stand der Beschäftigungsentwicklung von Frauen am Arbeitsmarkt sowie im Führungsbereich mittelständischer Unternehmen und beschreibt den Handlungsbedarf auf politischer und betrieblicher Ebene. Der Leitfaden stellt konzeptionelle Überlegungen, leicht anwendbare Instrumente zu verschiedenen personalwirtschaftlichen Handlungsfeldern sowie erfolgreiche Beispiele aus der Praxis vor. Er liefert Anregungen und konkrete Tipps für die Gestaltung einer chancengleichen und familienfreundlichen Unternehmensführung im Betrieb.

Beide Publikationen sind zu finden unter:

www.rkw-kompetenzzentrum.de/publikationen

1. Trends der Beschäftigungsentwicklung und Karriereperspektiven von Frauen – Herausforderungen für die mittelständische Wirtschaft

Aktuelle Arbeitsmarktstudien belegen, dass gegenwärtig das Arbeitskräftepotenzial von Frauen noch zu wenig ausgeschöpft wird. Für die Lösung von Personalengpässen im Fach- und Führungsbereich bietet aber gerade die Zielgruppe Frauen ein beachtliches Potenzial, wie nachfolgend beschriebene Indikatoren der Arbeitsmarktentwicklung belegen.

1.1 Die Beschäftigungssituation von Frauen in Deutschland

Trotz hoher Frauenerwerbsquote sind Frauen deutlich weniger erwerbstätig als Männer. Viele erwerbslose Frauen wollen jedoch (wieder) erwerbstätig werden.

71 Prozent der Frauen und 81 Prozent der Männer waren im Jahr 2011 erwerbstätig. Laut einer Befragung des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln auf der Basis des sozioökonomischen Panels gibt es eine hohe Anzahl (71 Prozent) von inaktiven Frauen im Alter zwischen 25 und 54 Jahren, die in den Arbeitsmarkt zurückkehren wollen (Stille Reserve): 50 Prozent davon würden sofort oder innerhalb des nächsten Jahres erwerbstätig werden wollen, die Hälfte davon strebt eine Vollzeitbeschäftigung an.¹

Teilzeitbeschäftigte Frauen wollen mehr arbeiten und bieten ein erhebliches ungenutztes Arbeitszeitpotenzial.

Frauen arbeiten im Vergleich zu Männern überwiegend in Teilzeit. Sie würden jedoch gerne ihre Arbeitszeit erweitern. Nach einer Untersuchung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung wünschen 58 Prozent der teilzeitbeschäftigten Frauen eine Wochenarbeitszeit von 30 und mehr Stunden,² laut Statistischem Bundesamt gaben 19 Prozent der teilzeitbeschäftigten Frauen an, nur deshalb in Teilzeit zu arbeiten, weil sie keine Vollzeitbeschäftigung finden konnten.³

Frauen verdienen nach wie vor deutlich weniger als Männer – sogar bei gleicher Qualifikation und Tätigkeit werden sie schlechter bezahlt.

Im Jahr 2012 lag in Deutschland der prozentuale Unterschied im durchschnittlichen Bruttostundenverdienst (Gender Pay Gap) von Männern und Frauen bei 22 Prozent. Frauen erhalten demnach durchschnittlich einen Bruttostundenlohn von 15,21 Euro, während dieser bei Männern bei 19,60 Euro liegt.⁴ Der große Verdienstunterschied wird auf die unterschiedliche Berufs- und Branchenwahl, die überwiegende Teilzeitbeschäftigung bzw. geringfügige Beschäftigung von Frauen sowie auf den geringen Frauenanteil in Führungspositionen zurückgeführt.

Selbst bei vergleichbarer Qualifikation und Tätigkeit verdienen Frauen pro Stunde durchschnittlich acht Prozent weniger als Männer.⁵ Der höhere Verdienst der Männer führt bei Familiengründung dazu, dass vornehmlich Frauen ihren Job unterbrechen und in Elternzeit gehen. Damit werden traditionelle Rollenmuster zementiert, die den Lebensentwürfen vor allem junger Männer und Frauen nicht mehr entsprechen und einer gleichberechtigten Teilhabe von Frauen an der Erwerbsarbeit entgegenwirken.

1 Holger Schäfer/ Jörg Schmidt / Oliver Stettes (2013), S. 11.

2 Susanne Wanger (2011), S. 6.

3 Statistisches Bundesamt (2010a).

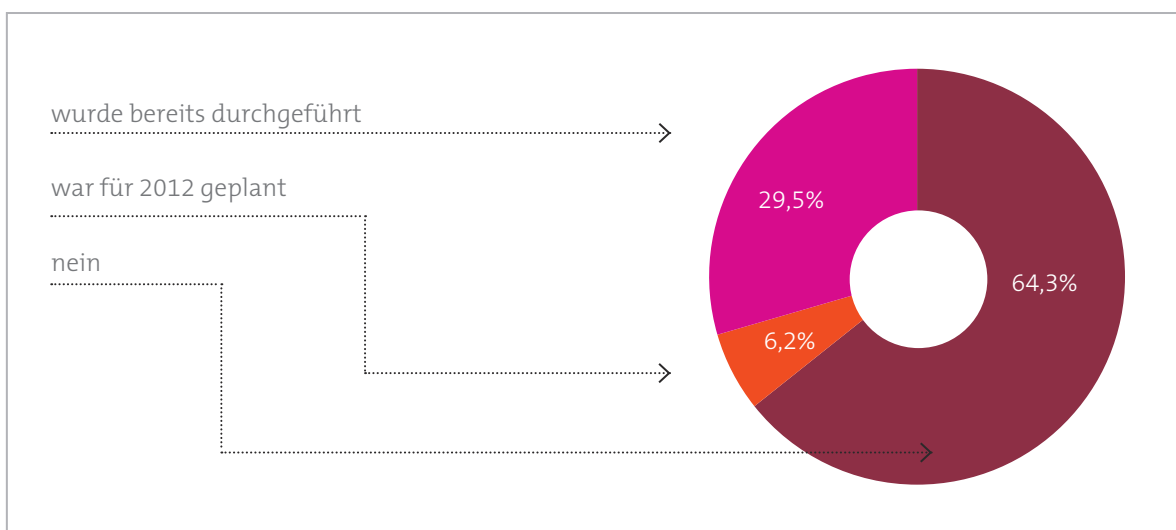
4 Statistisches Bundesamt (2013).

5 Björn Erichsen (2013).

Gute Beschäftigungsperspektiven für Frauen aufgrund steigender Nachfrage der Unternehmen nach Fach- und Führungskräften.

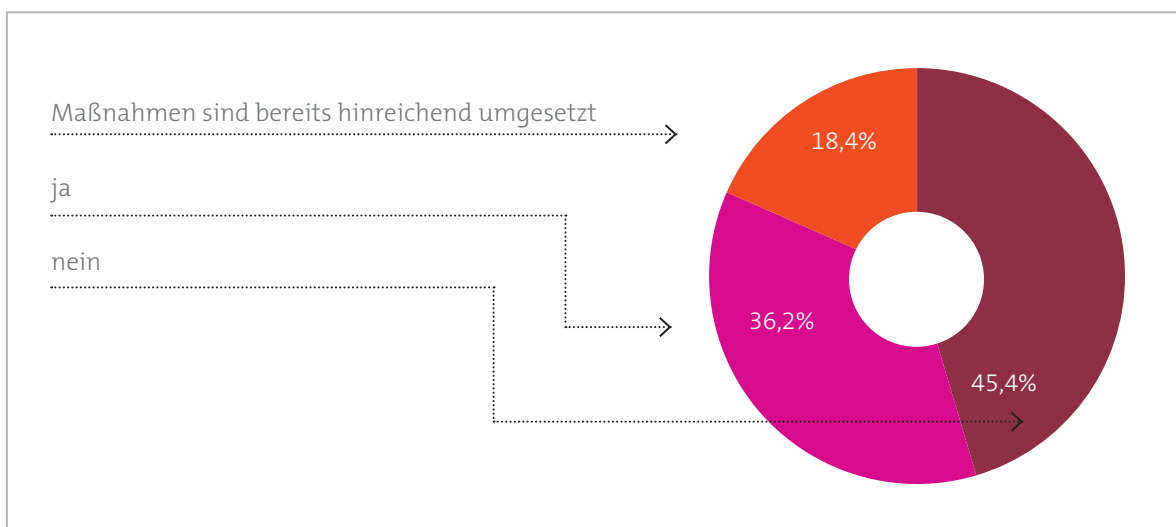
Mit dem Rückgang des Arbeitskräfteangebotes als Folge der demografischen Entwicklung und einem wachsenden Fachkräftemangel gewinnt die Zielgruppe Frauen immer mehr an Bedeutung für die Fachkräftesicherung. Unternehmensbefragungen zeigen, dass nicht nur das Bewusstsein für die Personalressource Frauen gestiegen ist. Auch das Interesse vor allem mittelständischer Unternehmen wächst, mit personalpolitischen Maßnahmen ihr Leistungspotenzial gezielt zu nutzen und mehr Frauen in Fach- und Führungspositionen zu bringen.

Abbildung 1: Personalpolitische Maßnahmen zur Anwerbung von Frauen als Fach- und Führungskräfte, Anteil der Unternehmen, 2011



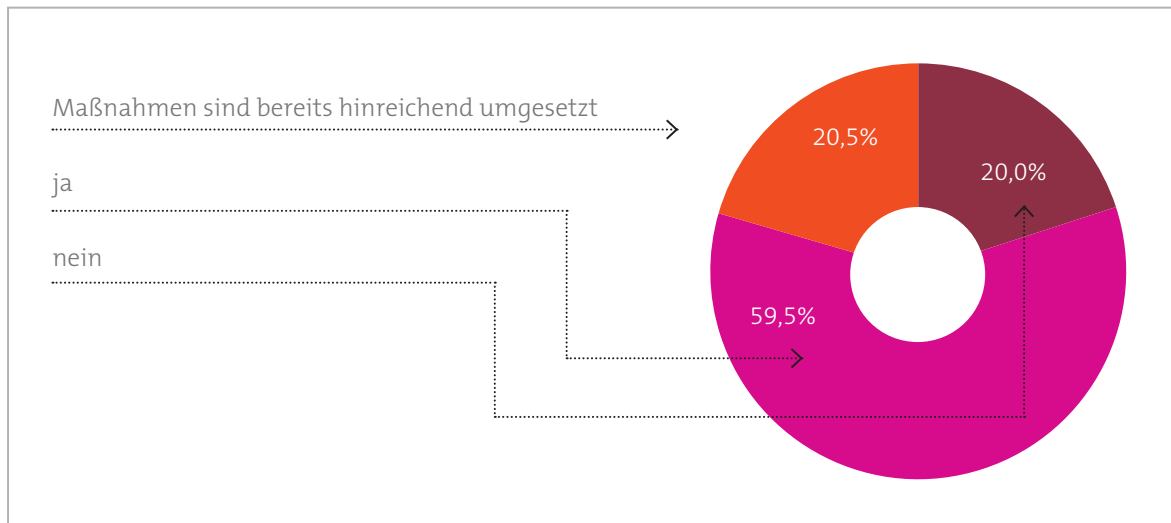
Quelle: Personalpanel des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln 2011

Abbildung 2: Würden Sie gezielte Angebote zur Karriereförderung von Frauen einsetzen, um für weibliche Fach- und Führungskräfte attraktiver zu werden?



Quelle: Personalpanel des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln 2011

Abbildung 3: Würden Sie Angebote zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf schaffen, um für weibliche Fach- und Führungskräfte attraktiver zu werden?



Quelle: Personalpanel des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln 2011

1.2 Frauen in Führungspositionen und zukünftige Karriereperspektiven

In die Chefetagen deutscher Unternehmen schaffen es immer noch nur wenige Frauen.

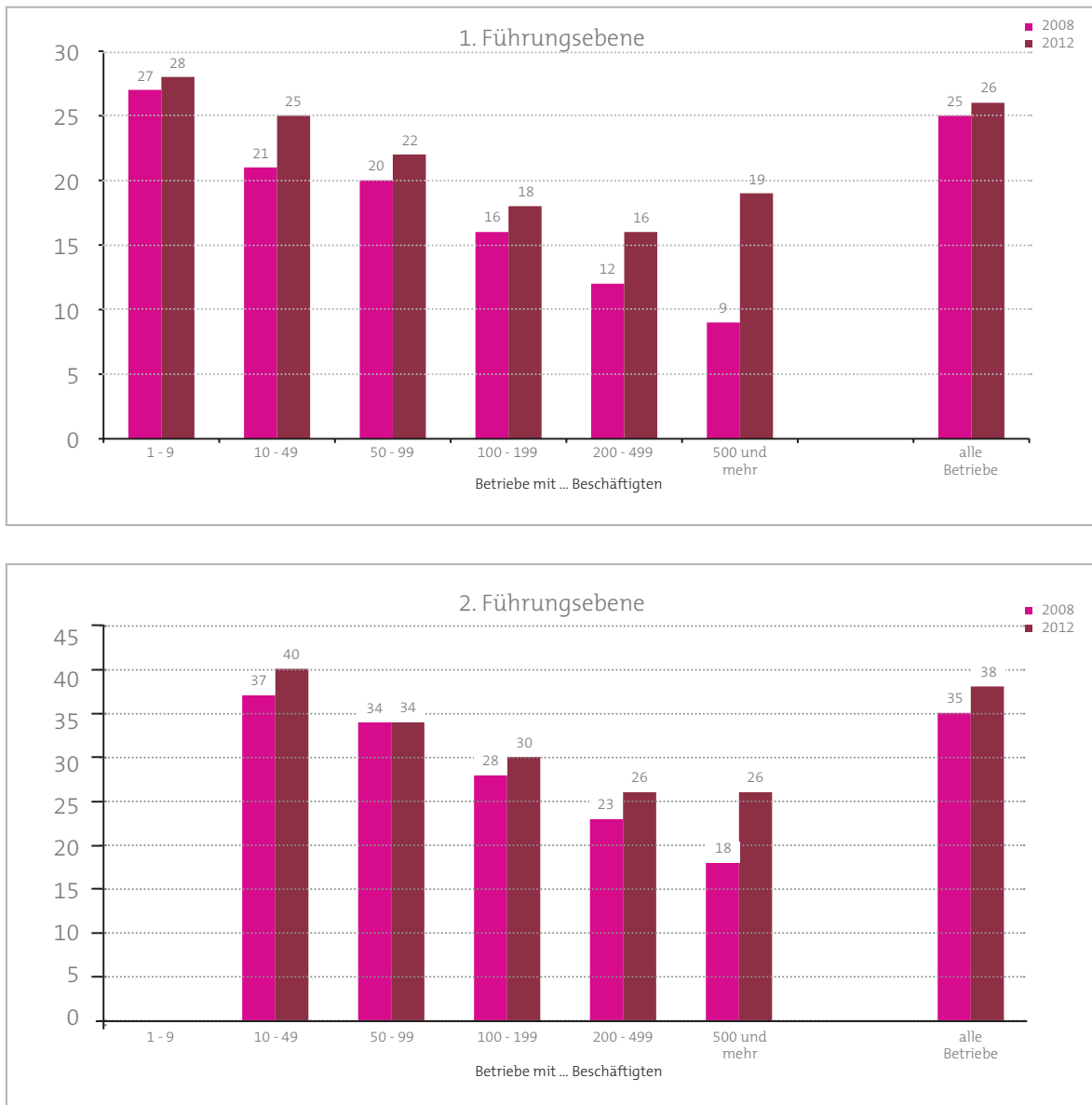
In Deutschland war im Jahr 2012 ein Drittel der Führungspositionen (30 Prozent) mit Frauen besetzt.⁶ Mit diesem Wert liegt Deutschland unter dem EU-Durchschnitt von 34 Prozent.⁷ Der Frauenanteil in Führungspositionen ist in den letzten zehn Jahren nur sehr langsam – und zwar um drei Prozentpunkte – gewachsen.

In mittelständischen Unternehmen ist der Frauenanteil im Top-Management höher als in Großunternehmen.

Der Frauenanteil in Führungspositionen mittelständischer Unternehmen lag im Jahr 2012 deutlich höher als in den Vorstandsetagen der Großunternehmen und Dax-Konzerne (s. Abb. 4). Bei den Spitzen-Führungskräften ist jedoch auch im Mittelstand nur jede fünfte Führungskraft weiblich.⁸ Die meisten Frauen im Top-Management beschäftigen Kleinbetriebe.

6 Johann Mischke / Christian Wingerter (2012)
7 Johann Mischke / Christian Wingerter, a.a.O.
8 Commerzbank AG (2011), S. 14.

Abbildung 4: Entwicklung der Frauenanteile auf zwei Führungsebenen nach Betriebsgröße (nur Privatwirtschaft) 2008 und 2012, in Prozent



Quelle: IAB-Betriebspanel 2008 und 2012⁹

Weibliche Führungskräfte sind auch im Mittelstand überwiegend in Führungspositionen der zweiten Führungsebene tätig.

In kleinen und mittleren Unternehmen schaffen es ähnlich wie in Großunternehmen nur wenige Frauen in die oberste Führungsetage. Die Mehrheit der Frauen in Führungspositionen arbeitet vorwiegend auf der mittleren Leitungsebene, wie auch die im RKW-Projekt eingebundenen Fallbetriebe bestätigen (vgl. Tabelle 1). Von einer ausgewogenen Besetzung des Managements mit Frauen und Männern sind somit auch kleine und mittlere Unternehmen noch weit entfernt.

9 Susanne Kohaut / Iris Möller (2013), S. 2.

Tabelle 1: Frauenanteil in den vom RKW Kompetenzzentrum untersuchten Fallunternehmen (Stand 2013)

Fallunternehmen A: Holz- und Baustoffgroßhandel			
Beschäftigte gesamt:	123	davon Frauen:	43 = 35 Prozent
Mittlere Führungsebene gesamt:	6	davon Frauen:	2 = 33 Prozent
Obere Führungsebene gesamt:	4	davon Frauen:	0

Fallunternehmen B: Architektur / Bau			
Beschäftigte gesamt:	7	davon Frauen:	3 = 43 Prozent
Mittlere Führungsebene gesamt:	0	davon Frauen:	0
Obere Führungsebene gesamt:	2	davon Frauen:	1 = 50 Prozent

Fallunternehmen C: Finanz- und Kreditwirtschaft			
Beschäftigte gesamt:	800	davon Frauen:	464 = 58 Prozent
Mittlere Führungsebene gesamt:	45	davon Frauen:	9 = 20 Prozent
Obere Führungsebene gesamt:	15	davon Frauen:	2 = 13 Prozent
- davon im Vorstand	3		0

Fallunternehmen D: Stahlhandel			
Beschäftigte gesamt:	10.000	davon Frauen:	2.700 = 27 Prozent
Mittlere Führungsebene gesamt:	350	davon Frauen:	35 = 10 Prozent
Obere Führungsebene gesamt:	10	davon Frauen:	1 = 10 Prozent
- davon im Vorstand	4		0
- davon im Aufsichtsrat	6		1 = 17 Prozent

Frauen führen häufiger in Betrieben, die von einem Eigentümer geleitet werden.

In 2012 war der Frauenanteil in Führungspositionen eigentümergeleiteter Betriebe am höchsten (vgl. Tabelle 2). Auf der ersten Führungsebene lag er bei 26 Prozent und damit drei Prozent höher als bei Betrieben, die von Managern geführt werden. Auf der zweiten Führungsebene betrug der Frauenanteil eigentümergeleiteter Betriebe sogar 42 Prozent und lag damit zehn Prozentpunkte höher als in managergeführten Unternehmen. Letztere weisen jedoch die höchsten Zuwachsraten beim Frauenanteil in Führungspositionen auf und gleichen sich damit allmählich dem Frauenanteil in eignergeführten Unternehmen an.¹⁰

¹⁰ Susanne Kohaut / Iris Möller, a.a.O., S. 5.

Tabelle 2: Frauenanteile 2008 und 2012 nach Führungsstruktur – Anteile der Frauen auf zwei Führungsebenen und an allen Beschäftigten (nur Privatwirtschaft), in Prozent

Betriebsleitung durch ...	Frauenanteil auf der ...				Frauenanteil an allen Beschäftigten	
	1. Führungsebene		2. Führungsebene			
	2008	2012	2008	2012	2008	2012
Deutschland						
Eigentümer	25	26	40	42	43	45
Manager	18	23	28	32	38	39
Eigentümer und Manager	22	26	26	28	36	37
insgesamt	24	26	34	37	40	42
West						
Eigentümer	24	25	40	41	43	45
Manager	15	21	25	30	37	38
Eigentümer und Manager	21	25	24	27	35	37
insgesamt	23	25	33	36	40	41
Ost						
Eigentümer	28	30	42	49	41	44
Manager	30	30	42	44	44	44
Eigentümer und Manager	28	25	36	32	41	37
insgesamt	28	30	41	45	42	43

Quelle: IAB-Betriebspanel 2008 und 2012¹¹

Unternehmen mit einer Frau an der Spitze beschäftigen viermal mehr Frauen in Führungspositionen als Unternehmen, die von Männern geführt werden.

Dass es auch anders geht, zeigen Unternehmen mit einer Frau an der Unternehmensspitze. 11,2 Prozent aller Unternehmen in Deutschland werden von Frauen geführt, die meisten davon sind kleine und mittlere Unternehmen.¹² Worin liegt nun der Erfolgsfaktor Frau? Der höhere Frauenanteil im Management frauengeführter Unternehmen ist unter anderem darin begründet, dass Frauen bei der Unternehmensführung sehr viel Wert auf eine hohe Mitarbeiterbindung legen und besonders auf Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf wie Kinderbetreuung und flexible Arbeitszeiten setzen.¹³ Sie schaffen damit Arbeitsbedingungen, die den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen fördern.

11 Susanne Kohaut / Iris Möller, a.a.O., S. 5.

12 Holger Schäfer / Jörg Schmidt / Oliver Stettes, a.a.O.

13 Verband deutscher Unternehmerinnen (VdU) e. V. (2013).

Das vorherrschende Führungsmodell in Unternehmen:

Männer in Vollzeit, mit langen Arbeitszeiten und ohne familiäre Verpflichtungen.

Männliche Führungskräfte arbeiten überwiegend in Vollzeit. Laut einer Studie des Wissenschaftszentrums Berlin¹⁴ sind in Deutschland nur fünf Prozent der Managerinnen und Manager in Teilzeit tätig. Die meisten Teilzeit-Führungskräfte sind Frauen: 14,6 Prozent der Managerinnen, aber nur 1,2 Prozent der Manager in Deutschland arbeiten in Teilzeit. Im Führungsbereich sind außerdem lange Arbeitszeiten weit verbreitet. Vor allem männliche Führungskräfte verbringen deutlich mehr Zeit im Job als ihre weiblichen Kollegen (s. Tabelle 3). Laut Berechnungen des Statistischen Bundesamts arbeiteten im Jahr 2009 38,5 Prozent der Führungskräfte normalerweise mehr als 48 Stunden in der Woche, jede fünfte Führungskraft war sogar 60 Stunden und mehr im Dienst.¹⁵

Tabelle 3: Wochenarbeitszeiten bei abhängig beschäftigten Erwerbstätigen und Führungskräften in der Privatwirtschaft nach Geschlecht

	Erwerbstätige		Führungskräfte	
	Frauen	Männer	Frauen	Männer
Bis 16 Stunden	20%	4%	4%	1%
17 bis 34 Stunden	28%	4%	13%	1%
35 bis 40 Stunden	48%	79%	64%	64%
41 bis 59 Stunden	4%	10%	15%	24%
60 Stunden und mehr	1%	3%	5%	10%

Quelle: Mikrozensus 2004 (gewichtete Werte)¹⁶

Auch beim Familienstatus bestehen deutliche Unterschiede zwischen Männern und Frauen in Führungspositionen. Nur 26 Prozent der Partnerinnen von männlichen Führungskräften arbeiten in Vollzeit, das heißt die Mehrzahl arbeitet in Teilzeit oder ist nicht erwerbstätig.¹⁷ Die Partner von Führungsfrauen arbeiten dagegen mehrheitlich in Vollzeit oder sind selbst Führungskräfte. Familienarbeit wird bei männlichen Führungskräften somit in der Regel von der Partnerin übernommen, während Frauen in Führungspositionen neben dem Beruf auch noch den Hauptteil der Familienarbeit leisten.

In Führungspositionen ist die Entgeltlücke zwischen Männern und Frauen besonders hoch.

Die Verdienunterschiede zwischen Männern und Frauen nehmen effektiv zu, je höher die Position von Frauen in der Unternehmenshierarchie bzw. ihr Entgelt ist. Weibliche Führungskräfte werden bis zu 30 Prozent schlechter bezahlt als ihre männlichen Kollegen.¹⁸ In Leitungspositionen bewirken längere Erwerbspausen, beispielsweise wegen Familiengründung und Kinderbetreuung, besonders hohe Entgelteinbußen, die im Erwerbsverlauf kaum noch aufzuholen sind.

14 Lena Hipp / Stefan Stuth (2013), S. 3.

15 Statistisches Bundesamt (2012).

16 Corinna Kleinert / Susanne Kohaut / Micaela Zirngibl (2006), S. 10.

17 Corinna Kleinert / Susanne Kohaut / Micaela Zirngibl a.a.O., S. 9-10.

18 Stefan Bauernschuster / Anita Fichtl (2013), S. 39.

Experten aus der mittelständischen Wirtschaft schätzen die zukünftigen Karrierechancen von Frauen eher skeptisch ein. Aus ihrer Sicht ist mit einem durchschlagenden Erfolg für Frauen in Führungspositionen in naher Zukunft nicht zu rechnen.

Trotz der guten Ausgangslage am Arbeitsmarkt wird eine deutliche Erhöhung des Frauenanteils in den Chefetagen der Unternehmen von Expertenseite in naher Zukunft nicht erwartet. Dies bestätigen neben verschiedenen Unternehmensbefragungen auch die vom RKW Kompetenzzentrum befragten Experten aus Verbänden und mittelständischen Unternehmen wie Unternehmensleiter, Personalverantwortliche und Managerinnen. Sie bewerten die Karrierechancen eher skeptisch, das heißt sie rechnen zwar mit einer weiteren Zunahme des Frauenanteils in Fach- und Führungspositionen, erwarten aber, dass die Entwicklung auf betrieblicher Ebene nur langsam voranschreiten wird.

2. Erfolgsfaktor chancengleiche Unternehmensführung: Wie Unternehmen von mehr Frauen in Führungspositionen profitieren

Frauen stellen aufgrund ihres hohen Bildungsniveaus ein enormes Potenzial für Fach- und Führungspositionen dar.

Unternehmen kommen in Zukunft nicht mehr am Potenzial der Frauen vorbei. Junge Frauen sind gut qualifiziert, leistungsstark und karriereorientiert. Sie stellen über die Hälfte der Hochschulabsolventen und damit die Mehrheit des potenziellen Fach- und Führungskräftenachwuchses. Sie werden verstärkt in die Fach- und Führungspositionen drängen. Damit wächst der Druck in Unternehmen, Frauen entsprechende Karrierechancen zu eröffnen und den Aufstieg in Spitzenpositionen zu ermöglichen.

” Wenn wir nicht das Talentreservoir von Frauen öffnen und wertschätzen, werden wir massivste Probleme bekommen. Es werden nicht nur Experten fehlen, sondern auch Führungskräfte.

— Thomas Sattelberger, Personalvorstand bei der Telekom bis 2012¹⁹ —

Kein Zweifel: Unternehmen mit einer ausgewogenen Besetzung von Männern und Frauen in der Unternehmensführung sind wirtschaftlich erfolgreicher und als Arbeitgeber attraktiver.

Wie Untersuchungen großer Wirtschaftsberatungen bestätigen, wirkt sich ein höherer Frauenanteil in der Führungsetage nicht nur gut für das Wachstum und den geschäftlichen Erfolg des Unternehmens aus. Frauen bereichern mit ihren Fähigkeiten, ihrer spezifischen Sichtweise und ihrem persönlichen Stil auch die Kultur und Arbeit im Unternehmen. Sie bringen mehr Vielfalt ins Unternehmen und auf die Führungsebene. Studien der Europäischen Union belegen außerdem, dass ein ausgewogener Mix der Geschlechter, aber auch der Generationen und Kulturen und damit eine repräsentative Abbildung der Gesellschaft in der Belegschaft die Mitarbeitermotivation und Kundenzufriedenheit positiv beeinflussen und ein attraktives Unternehmensimage unterstützen.

” Ich rede lieber darüber, dass es natürlich ein Unding ist, dass Frauen auf Führungspositionen in vielen Unternehmen kaum zu finden sind. Aber diese Unternehmen schaden sich selbst. Sie berauben sich der Fähigkeiten und Talente, über die Hunderttausende bestens ausgebildeter Frauen verfügen. Aus meiner Sicht ist das zwar auch eine moralische Frage, aber vor allem eine betriebswirtschaftliche.

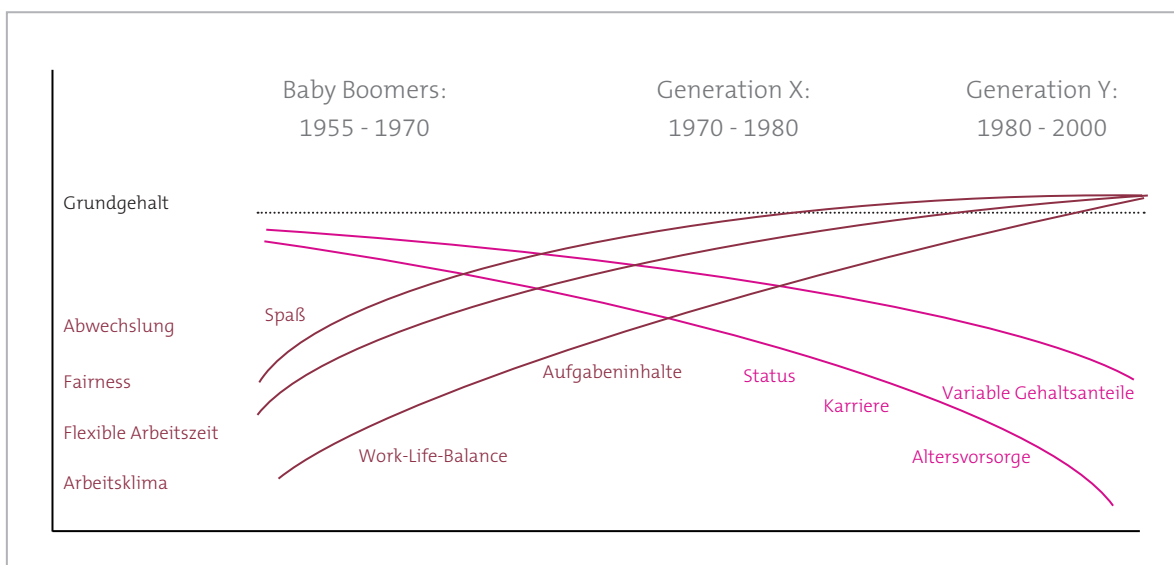
— Prof. Dr. Marion Schick, Personalvorstand und Arbeitsdirektorin, Deutsche Telekom AG²⁰ —

¹⁹ Jenny Witte (2013).
²⁰ Stefan Sauer (2013).

Die Zukunft ist weiblich: Nicht nur Frauen legen Wert auf flexible Arbeitsbedingungen und eine gute Work-Life-Balance – auch die Generation Y, das heißt junge Frauen, aber besonders auch junge Männer – tun es.

Unternehmen mit einer chancengleichen Unternehmensführung und familienfreundlichen Arbeitsgestaltung gehört die Zukunft. Sie sind besser für die strukturellen Veränderungen und zukünftigen Herausforderungen gerüstet, die der demografische Wandel und die Globalisierung der Arbeitswelt mit sich bringen. Frauen stellen aufgrund ihrer Lebenssituation besondere Anforderungen an die Flexibilität der Arbeit und eine gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf vor allem auch in Führungspositionen. Anforderungen, die besonders auch von jungen Nachwuchskräften an das Arbeitsleben gestellt und eingefordert werden. Die Generation Y hat – wie Studien belegen – ein großes Interesse an flexiblen Arbeitszeiten und Arbeitsformen im Job und legt hohen Wert auf attraktive Karrierewege und eine gute Work-Life-Balance. Unternehmen, die jetzt eine chancengleiche Unternehmenskultur und familienfreundliche Arbeitsorganisation entwickeln, werden sich im verschärften Wettbewerb um junge, gut qualifizierte Nachwuchskräfte erfolgreich durchsetzen.

Abbildung 5: Die Anforderungen an „gute Arbeit“ verändern sich: Soft Factors werden wichtiger.²¹



„Arbeiten in einer Belegschaft mit ausgewogenem Männer-/Frauen-Verhältnis funktioniert besser. Auch die Gesprächskultur ist besser und ausgewogener. Das bestätigen mir auch Kollegen aus anderen Unternehmen.“

– Interviewaussage der Geschäftsführerin eines Kleinunternehmens aus der Baubranche²²–

²¹ In Anlehnung an: Lufthansa-Studie zu Generationspräferenzen, in Personalmagazin 12/2008, zit. in Alfred Quenzler (2012).
²² Interview im Rahmen des RKW-Projekts „Talentmanagement – Frauen in Führungspositionen“, Eschborn, 03.09.2013.

Frauen fördern mit ihren Kompetenzen eine moderne Führungs- und Arbeitskultur im Unternehmen.

Die Anforderungen an Führung und Führungskräfte verändern sich zugunsten weiblicher Führungsstärken. Unternehmen befinden sich in einem permanenten Veränderungsprozess, um den Herausforderungen der sich stetig wandelnden Märkte gerecht zu werden. Die Reorganisation der betrieblichen Strukturen ist geprägt durch Prozessorientierung und Standardisierung. Statt funktionaler Aufgaben und Tätigkeitsprofile übernehmen Mitarbeiter definierte Aufträge, die sie eigenständig und in Kommunikation mit anderen Unternehmensbereichen erledigen.²³ Vor diesem Hintergrund gewinnen Führungskompetenzen wie Change Management, Kommunikationsfähigkeit, Coaching, Mitarbeitermotivation und -bindung neben fachlichen Kompetenzen an Bedeutung. Und die sind häufiger im Führungsverhalten von Frauen zu beobachten (vgl. Tabelle 4). In einer gleichermaßen mit Frauen und Männern besetzten Unternehmensführung ergänzen sich die verschiedenen Fähigkeiten und Stile von Männern und Frauen und werden im Sinne einer modernen Führung genutzt. Davon profitieren Mitarbeiter und der Betrieb.

Tabelle 4: Geschlechtsspezifische Unterschiede im Führungsverhalten

Von den neun typischen Verhaltensweisen, die zu einer höheren Leistung eines Unternehmens beitragen, zeigen Frauen tendenziell im Vergleich zu Männern:			
stärker	leicht stärker	gleich	schwächer
<ul style="list-style-type: none">– Personalentwicklung– Erwarten und Belohnungen– Rollenmodell	<ul style="list-style-type: none">– Inspiration– partizipative Entscheidungsprozesse	<ul style="list-style-type: none">– intellektuelle Herausforderung– effiziente Kommunikation	<ul style="list-style-type: none">– allein getroffene Entscheidungen– Kontrolle und Korrektur

Quelle: McKinsey & Company²⁴

” Eine ausgewogene Besetzung der Unternehmensführung bietet Chancen, Führungsstile der Männer durch frauenspezifische Qualitäten zu erweitern. Männer haben eine andere Art die Dinge anzugehen als Frauen, entwickeln eher einen Tunnelblick, schauen bei der Umsetzung nicht nach rechts und links, sondern ziehen das durch. Frauen sind umsichtiger und sensibler, haben einen anderen Blick auf die Dinge.

– Interviewaussage der Leiterin des Vorstandsbüros eines Großunternehmens aus der Stahlbranche²⁵ –

23 Andreas Boes / Anja Bultemeier / Tobias Kämpf / Rainer Trinczek (2011), S. 50 ff.

24 McKinsey & Company (2010, 2011), S. 5.

25 Interview im Rahmen des RKW-Projekts „Talentmanagement – Frauen in Führungspositionen“, Eschborn, 27.09.2013.

Eine moderne Unternehmensorganisation bietet mehr Flexibilität im Führungsbereich und eröffnet neue Wege der betrieblichen Karriereförderung.

Frauen bringen mit ihrem Wunsch nach mehr Flexibilität und einer guten Vereinbarkeit von Familie und Beruf neuen Schwung und mehr Vielfalt in die betriebliche Karriereförderung. Unternehmen, die dies berücksichtigen, sichern sich erhebliche Vorteile bei der Gewinnung und Bindung von qualifiziertem Personal. Moderne Betriebe mit internationaler Ausrichtung und Arbeitsteilung verfügen häufig über eine Matrixorganisation²⁶. Diese bietet mehr Flexibilität und ermöglicht es, neben der klassischen Kamin- bzw. Statuskarriere weitere Karrieremodelle wie beispielsweise die Projektkarriere oder die Fachkarriere anzubieten. Die Aufstiegswege im Betrieb können somit vielfältiger gestaltet und die Karrierechancen für Frauen und Männer deutlich verbessert werden. Unternehmen erhöhen damit ihre Rekrutierungschancen und setzen wichtige Anreize für eine nachhaltige Mitarbeiterbindung.

Tabelle 5: Karriere in traditionellen und modernen Unternehmen

Karriere in traditionellen Unternehmen

- Funktionale Organisation und „Kaminkarriere“
- Prototyp: „Laufbahn“ mit genau festgelegten Tätigkeiten und Entwicklungsschritten
- Seniorität als zentrale Karrieredeterminante
- Dominante Karrierevorstellung: „Statuskarriere“
- Geschlechtsspezifische Segregation: Seniorität schließt Frauen vom internen Arbeitsmarkt aus (statistische Diskriminierung); Frauen in Randbereichen und in frauenspezifischen Berufen mit wenig Prestige und Einkommen

Karriere in modernen Unternehmen

- Matrix- oder Prozessorganisation: Abschied von der „Kaminkarriere“ und Herausbildung unterschiedlicher Karrierepfade (Führungskarriere, Projektkarriere, Fachkarriere)
- Karrierepfade sind als Aufstiegskarrieren angelegt
- Leistung und Potenzial als zentrale Karrieredeterminanten
- Verschiedene Karrierevorstellungen existieren nebeneinander: „Statuskarriere“, „Karriere in die Breite“, „informelle Anerkennungskarriere“
- Horizontale Integration von Frauen bei mangelhafter vertikaler Integration

Quelle: Projekt Frauen in Karriere. Chancen und Risiken für Frauen in modernen Unternehmen²⁷

26 Andreas Boes / Anja Bultemeier / Tobias Kämpf / Rainer Trinczek a.a.O., S. 47 ff.

27 Andreas Boes / Anja Bultemeier / Tobias Kämpf / Rainer Trinczek a.a.O., S. 49.

” ...Auch wenn sich einiges verändert hat, sind es doch noch immer vor allem die Frauen, die im Haushalt und in der Kindererziehung die Hauptlast tragen und zusätzlich im Beruf erfolgreich sein wollen. Ich glaube deshalb, dass weibliche Führungskräfte tendenziell mehr Verständnis für die Probleme haben, die aus dieser Doppelbelastung entstehen. Sie können konstruktiv damit umgehen, zum Wohl der Beschäftigten und des Unternehmens gleichermaßen.

– Prof. Dr. Marion Schick, Personalvorstand und Arbeitsdirektorin, Deutsche Telekom AG²⁸ –

Führen in Teilzeit – ein zukunftsfähiges Modell nicht nur für Frauen.

Unternehmen sind heute mehr denn je gefordert, betriebsintern zeitgemäße Organisationsstrukturen und Arbeitsprozesse zu entwickeln. Das gilt insbesondere auch für die Führungsorganisation, die noch sehr stark von traditionellen Rollenbildern und Standards männlicher Lebensrealitäten geprägt ist. Wer jedoch das Nachwuchskräftepotenzial konsequent für die Besetzung von Führungspositionen ausschöpfen will, muss den Führungsbereich für die Lebensrealitäten potenzieller Zielgruppen wie Frauen und junge Nachwuchskräfte öffnen und flexible Arbeitszeiten und Arbeitsformen (z. B. Heimarbeit, Telearbeit, Jobsharing) sowie eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf auch in der Führung ermöglichen.

Aber nicht nur junge Nachwuchskräfte und Frauen, auch generell immer mehr Führungskräfte wollen ihre Arbeitszeiten zumindest zeitweise verkürzen. Führen in Teilzeit kommt diesem verstärkten Wunsch nach flexiblen Arbeitszeiten nach und bietet die Möglichkeit, auch in Führungspositionen Familie und Karriere besser in Einklang zu bringen. Für Frauen sind Leitungspositionen, die auch in Teilzeit ausgeübt werden können, besser zugänglich. Ihre Zugangschancen in Führungspositionen werden somit erheblich verbessert. Das Unternehmen verschafft sich mit flexiblen Arbeitszeitmodellen in der Führung einen erheblichen Wettbewerbsvorteil im Kampf um die besten Talente.

Mehr Frauen in Führungspositionen – Die Vorteile für Unternehmen auf einen Blick:

- **großes Potenzial gut qualifizierter Frauen, um Personalengpässe im Fach- und Führungsbereich zu schließen**

Junge Frauen sind gut qualifiziert, leistungsstark und karriereorientiert. Sie stellen über die Hälfte der Hochschulabsolventen und damit die Mehrheit des potenziellen Fach- und Führungskräftenachwuchses.

- **moderne Unternehmenskultur**

Frauen bereichern mit ihren Fähigkeiten, ihrer spezifischen Sichtweise und ihrem persönlichen Stil die Kultur und Arbeit im Unternehmen. Sie bringen mehr Vielfalt ins Unternehmen und auf die Führungsebene. Ein ausgewogener Mix der Geschlechter in der Unternehmensspitze nutzt die verschiedenen Fähigkeiten von Männern und Frauen im Sinne einer modernen Führung. Davon profitieren Mitarbeiter und der Betrieb.

28 Stefan Sauer (2013).

- **höhere Meinungsvielfalt auf Top-Management-Ebene**
Frauen gehen an Themen anders heran und mit Herausforderungen anders um als Männer und bereichern mit ihren spezifischen Sichtweisen die Diskussion und Suche nach erfolgreichen Lösungsstrategien.
- **bessere Einbindung der weiteren Führungs- und Arbeitsebenen**
Frauen sind stärker teamorientiert und binden bei der Entwicklung von Lösungen und der Entscheidungsfindung die operativen Ebenen mehr ein. Sie erzielen damit Lösungen, die von der Belegschaft mit getragen werden.
- **besseres Arbeitgeberimage und erfolgreichere Rekrutierung von motivierten und leistungsstarken Frauen**
Unternehmen mit einem ausgewogenen Frauenanteil in den Führungsgremien sowie in der Belegschaft präsentieren sich als innovativer Arbeitgeber und verschaffen sich damit einen erheblichen Vorteil bei der Rekrutierung qualifizierter Frauen und Männer.
- **höhere Wirkung und Anerkennung bei weiblichen Kunden**
Wie Studien zeigen, bewerten Frauen als Entscheiderinnen auf der Kundenseite Marken und Unternehmen besser, wenn in den Führungsetagen Frauen repräsentativ vertreten sind und das Personalmanagement aktiv die Karriereförderung von Frauen unterstützt.
- **bessere Mitarbeitermotivation und verbesserte Arbeitsatmosphäre**
Frauen in Führungspositionen verstehen sich insbesondere als Motivatoren und sind bestrebt, ihre Rolle stärker als ihre männlichen Kollegen mit fachlicher und sachlicher Führung zu untermauern. Dies wirkt sich positiv auf die Mitarbeitermotivation und das Arbeitsklima aus.

3. Handlungsempfehlungen für eine gezielte Karriereförderung von Frauen und chancengleiche Unternehmensführung

Die Fakten zur aktuellen Beschäftigungssituation von Frauen in Führungspositionen zeigen: Es besteht noch erheblicher Nachholbedarf auch in mittelständischen Unternehmen, um das große Potenzial von Frauen für eine chancengleiche Unternehmensführung zu nutzen und wertvolle Wettbewerbsvorteile gegenüber Großunternehmen zu sichern.

Welche Weichenstellungen im Betrieb notwendig sind, um mehr Chancengleichheit und Familienfreundlichkeit vor allem in der Unternehmensführung zu erzielen, offenbart ein Blick auf die Stolpersteine, die Frauen den Weg in die Unternehmensspitze derzeit noch erschweren (siehe folgende Auflistung). Die vom RKW Kompetenzzentrum durchgeführten qualitativen Interviews mit Experten aus der mittelständischen Wirtschaft zeigen: Für den mühsamen Vormarsch von Frauen in die Führungsetagen können sowohl gesellschaftspolitische und betriebliche Ursachen als auch die Frauen selbst verantwortlich gemacht werden.

Stolpersteine für Frauen auf dem Weg in die Unternehmensspitze

Interviewfrage: Was sind aus Ihrer Sicht die hauptsächlichen Karrierehindernisse für Frauen?

In Politik und Gesellschaft:

- zu geringes Angebot von guter und vielfältiger Kinderbetreuung und Ganztagschulen
- starre Öffnungszeiten von Kinderbetreuungs- sowie Pflegeeinrichtungen
- traditionelle Rollenverteilung bzw. ungleiche Arbeitsteilung bei der Familienarbeit (Doppelbelastung der Frauen)
- familienpolitische Instrumente wie Ehegattensplittung, Einführung des Betreuungsgeldes bestärken den Zuverdiener-Status und erschweren eine existenzsichernde Arbeit und Beschäftigung von Frauen

Am Arbeitsmarkt:

- längere Unterbrechung der Erwerbsarbeit aufgrund von Familienphasen
- Teilzeitbeschäftigung / geringe Arbeitszeiten der Frauen insbesondere beim beruflichen Wiedereinstieg nach Elternzeit
- einseitige Berufswahl bzw. Wahl von Berufen mit geringen Karrierechancen
- geringe Zielorientierung der Frauen bei der Planung der eigenen Berufsbiographie
- geringe Priorisierung der Karriereentwicklung im Berufsleben
- schlechte Selbstvermarktung
- ungleiche Entlohnung von Männern und Frauen

Im Unternehmen:

- Anforderungen auf Führungsebene: hohe Präsenzzeit und ständige Erreichbarkeit
- Fehlen langfristiger Personalstrategien und Personalplanung
- unzureichende Karriere- und Personalentwicklungsangebote, vor allem chancengleicher Karriereförderung
- männlich geprägte Auswahl- und Besetzungsverfahren
- Teilzeit als Karrierekiller
- Erwartungshaltung der Frauen, dass bei harter Arbeit der Aufstieg im Unternehmen von alleine kommt
- kaum Angebote zur Work-Life-Balance auf Führungsebene
- kaum flexible Arbeitszeitangebote

- fehlende Netzwerke für karriereorientierte Frauen im Betrieb
- kaum dezentrale Arbeitsangebote (z. B. Homeoffice, Telearbeit)

Um das Potenzial der Frauen stärker für die Unternehmensführung zu erschließen und mehr Chancengleichheit lebbar zu machen, ist nicht nur ein kultureller Wandel auf betrieblicher Ebene notwendig. Auch gesellschaftspolitisch gilt es, traditionelle Rollenbilder aufzubrechen und die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an der Erwerbsarbeit zu unterstützen. Politik und Wirtschaft sind gleichermaßen gefordert, die gesellschaftlichen und betrieblichen Rahmenbedingungen für eine gute Work-Life-Balance und die Gleichstellung von Männern und Frauen im beruflichen Aufstieg nachhaltig zu verbessern. Es geht darum, im Unternehmen wie in der Politik und der Gesellschaft Vorbilder zu schaffen und mit guten Beispielen voran zu gehen.

” Es braucht Vorbilder, die uns zeigen, dass es kein Unterschied ist, ob die Führungsrolle weiblich oder männlich besetzt ist. Und es braucht Vorbilder, die deutlich machen, dass der Gewinn für alle Seiten größer ist, wenn beide Geschlechter an einem Strang ziehen.

– Alexandra Düll, stellvertretende Bundesvorsitzende des Bundesverbandes der Frau in Business und Management²⁹ –

3.1 Handlungsbedarf in der Politik

Der Politik kommt dabei die Aufgabe zu, durch arbeitsmarkt- und familienpolitische Maßnahmen Anreize für eine partnerschaftliche Arbeitsteilung von Männern und Frauen in der Erwerbs- und der Familienarbeit zu setzen und damit gute Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Gestaltung im Unternehmen zu schaffen.

Die vom RKW befragten Experten der mittelständischen Wirtschaft erwarten von der Politik in erster Linie Unterstützung bei der Gestaltung familienfreundlicher Arbeitsbedingungen und weniger gesetzliche Regelungen wie etwa die Einführung einer Quote. Für die Entwicklung einer chancengleichen Führungskultur wünschen sie sich von der Politik besonders

- den Ausbau eines flächendeckenden und bedarfsgerechten Angebots der Kinderbetreuung,
- den Ausbau von Ganztagschulen,
- eine stärkere Vorbildfunktion der Politik durch eine vorgelebte Chancengleichheit,
- beschäftigungspolitische Anreize für eine existenzsichernde Arbeit von Frauen insbesondere nach der Elternzeit (siehe folgende Aufzählung).

29 Alexandra Düll: Grußwort des Bundesverbandes der Frau in Business und Management (B.F.B. M.), 14.11.2013.

Anforderungen aus der Wirtschaft

Interviewfrage: Wie kann die Politik Unternehmen auf dem Weg zu einer chancengleichen Führungskultur unterstützen?

- Politik muss die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen gezielter ausrichten und neue Partnerschaftsmodelle fördern, die eine ausgewogene Arbeitsteilung zwischen Männern und der Frauen in der Erwerbs- und Familienarbeit ermöglichen.
- Ausbau bedarfsgerechter Kinderbetreuung
- flächendeckender Ausbau von Ganztagschulen
- flexible Öffnungszeiten
- stärkere Vorbildfunktion der Politik:
 - Die Gleichberechtigung von Männern und Frauen durch Vorbilder vermitteln, zum Beispiel durch die Umsetzung von Gender Balance in politischen Gremien und der Führungsebene von Ministerien.
 - Praktizieren neuer Führungsmodelle, zum Beispiel durch Führen in Teilzeit
- Support beim Ausbau familienunterstützender Dienstleistungen (Pflegedienstleistungen, Haushaltshilfen, Fahrdienste u. a.)
- Anreize schaffen, damit Frauen nach der Elternzeit wieder arbeiten gehen, zum Beispiel das Ehegattensplitting ändern.
- Die berufliche Unabhängigkeit von Frauen stärken (steuerrechtliche und sozialversicherungsrechtliche Änderungen).
- Frühzeitige Berufsorientierung in Schulen unterstützen, um die beruflichen Chancen für Mädchen vor allem in naturwissenschaftlichen und technischen Berufen mit guten Karrierechancen auszuweiten.
- Best-Practice-Beispiele auszeichnen und vermarkten.

Nicht nur für die Wirtschaft auch für die Politik gilt, alte Pfade zu verlassen und neue Wege in der Beschäftigungs- und Familienpolitik zu beschreiten, die dem Wunsch von Frauen und immer mehr Männern – wie jüngste Umfragen³⁰ bestätigen – nach einer partnerschaftlichen Aufteilung von Beruf und Familie entsprechen.

30 Forsa Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen mbH (2013).

Exkurs: Ist eine gesetzliche Frauenquote ein geeignetes Mittel für die Entwicklung einer chancengleichen Führung?

Pro und Contra – Ein Meinungsbild von Vertretern aus der Wirtschaft³¹

Pro

- Für Großunternehmen und börsennotierte Unternehmen sollte die Frauenquote eingeführt werden, sie ist aber keine Lösung für kleine und mittlere Unternehmen.
- Der Gesetzgeber sollte die Quotierung von Aufsichtsräten zügig umsetzen.
- Damit der Frauenanteil nachhaltig gesteigert wird, ist eine Quote für Aufsichtsräte/ Vorstände sowie in der Führung kleiner und mittlerer Unternehmen notwendig.
- Es braucht weibliche Führungskräfte als Vorbilder, deshalb ist die Quote erforderlich.

„ Die Politik agiert zu zaghaft. Die IG Metall ist Verfechter einer gesetzlich festgelegten Quote von 30 / 40 Prozent für Aufsichtsräte und Vorstände sowie in der Führung kleiner und mittlerer Unternehmen, um Druck aufzubauen und den Frauenanteil nachhaltig zu steigern.

– Iris Becker, IG Metall Vorstand, Frankfurt /Main³²–

Contra

- Statt gesetzlicher Quote ist es besser, wenn Unternehmen sich selbst Ziele setzen, dies setzt das Denken in Gang und verändert Wertvorstellungen.
- Die alte frauenfördernde Schiene führt nicht weiter. Besser ist es, die ausgetretenen Pfade zu verlassen und auf innerbetriebliche Ziele zu setzen.
- Keine Zwangsregelungen für Unternehmen.
- Quotenfrau zu sein bereitet Unbehagen.
- Besser als die Frauenquote ist die Unterstützung eines ordentlichen Kinderbetreuungsangebotes.
- Von einer Frauenquote für Aufsichtsräte und Vorstände profitieren Frauen im mittleren Management kaum.

„ Fakt ist, dass der Erfolg in Sachen Chancengleichheit weit hinter den Erwartungen zurückbleibt. Es verwundert daher nicht, dass der Ruf nach einer Frauenquote immer wieder aufkommt. Dennoch befürworte ich die Quote nicht, sondern glaube an die Lern- und Entwicklungsfähigkeit von Organisationen. Daher ist die Selbstverpflichtung der kleinen und mittleren Unternehmen das geeignete Mittel, wenn wir die Breite des Mittelstandes mitnehmen wollen.

– Eva Maria Roer, Vorsitzende des Vorstandes TOTAL-E-QUALITY Deutschland e.V., Bad Bocklet³³ –

31 Meinungen aus der Podiumsdiskussion „Frauen an die Unternehmensspitze – Braucht der Mittelstand eine Quote?“ auf der RKW-Fachtagung „Führung wird weiblich“ vom 14.11.2013 in Schwalbach / Eschborn und aus Experteninterviews mit Vertretern der mittelständischen Wirtschaft.

32 Iris Becker: Statement aus der Podiumsdiskussion „Frauen in Führungspositionen mittelständischer Unternehmen – Braucht der Mittelstand eine Frauenquote?“ der RKW-Fachtagung „Führung wird weiblich“, Schwalbach / Eschborn, 14.11.2013.

33 Eva Maria Roer: Statement aus der Podiumsdiskussion „Frauen in Führungspositionen mittelständischer Unternehmen – Braucht der Mittelstand eine Frauenquote?“ der RKW-Fachtagung „Führung wird weiblich“, Schwalbach / Eschborn, 14.11.2013.

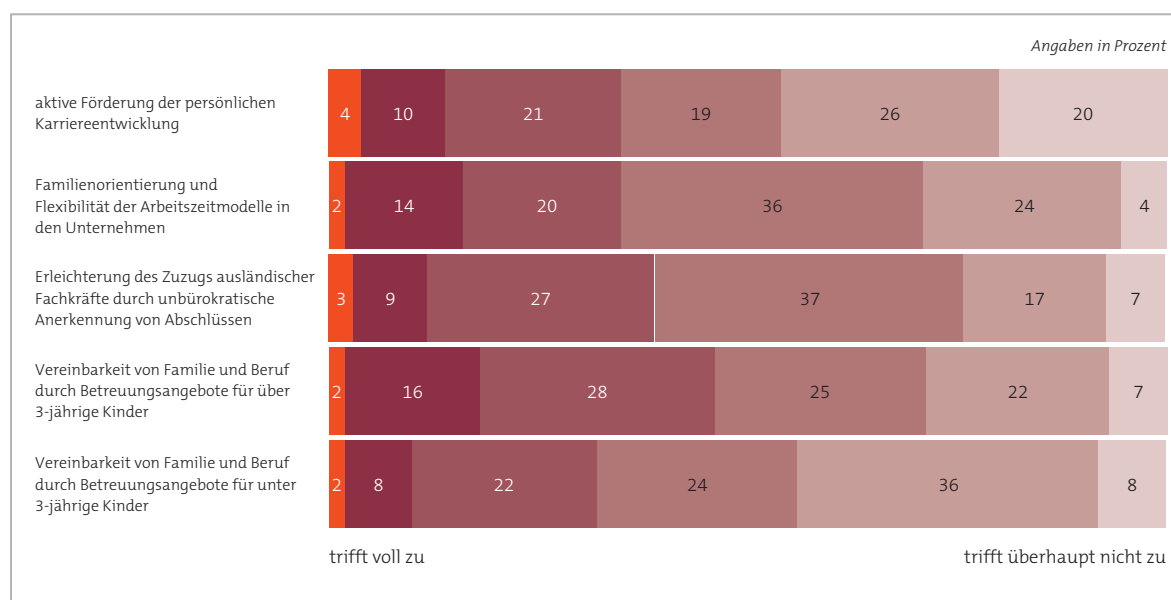
Das derzeit in der Öffentlichkeit diskutierte Modell der 32-Stunden-Woche für Eltern mit Kindern (Familienarbeitszeit) weist in die richtige Richtung. Es räumt Eltern mehr Zeit für die Familie ein, und zwar zu gleichen Teilen und unterstützt eine gleichberechtigte Aufteilung der Arbeitszeit zwischen Frauen und Männern während der Elternzeit. Für Frauen würde mit einer Wochenarbeitszeit von 32 Stunden dem Wunsch nach längeren Arbeitszeiten entsprochen und gleichzeitig ein starkes Hindernis für den Aufstieg in Führungspositionen ausgeräumt. Für Männer eröffnet es die Chance, während der Elternzeit die Arbeitszeit – auch in Führungspositionen – vorübergehend zu verkürzen. Dies käme dem zunehmenden Wunsch von Vätern, mehr Zeit mit ihren Kindern verbringen zu wollen, entgegen.

Eine zu gleichen Teilen verkürzte Arbeitszeit für Frauen und Männer während der Elternzeit setzt darüber hinaus auch auf Unternehmensebene wichtige Impulse für die Entwicklung einer modernen Arbeitskultur, die erforderlich sein wird, um für die Herausforderungen des demografischen Wandels gut gerüstet zu sein. Denn den Wettbewerb um knapper werdende Fachkräfte werden nur die Unternehmen gewinnen, die über zeitgemäße Organisationsstrukturen verfügen und ihren Beschäftigten, auch auf der Führungsebene, mehr Flexibilität und eine gute Work-Life-Balance durch lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle anbieten.

3.2 Handlungsbedarf in der mittelständischen Wirtschaft

Aber wie gut sind Unternehmen auf die Veränderungen der demografischen Entwicklung vorbereitet? Die in Umfragen des Manager-Monitor-Panels³⁴ befragten Fach- und Führungskräfte bescheinigen ihren Unternehmen ein eher mäßiges Ergebnis. Die Mehrheit der Umfrageteilnehmer ist der Meinung, dass Unternehmen und Gesellschaft in Deutschland eher schlecht für die Auswirkungen des demografischen Wandels gewappnet sind.³⁵ Großen Nachholbedarf sehen sie vor allem bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, der Flexibilität der Arbeitszeitmodelle und der Karriereentwicklung im Unternehmen (Abb. 6).

Abbildung 6: Herausforderung Demografie – Wie gut sind Unternehmen auf die Auswirkungen des demografischen Wandels vorbereitet? (Auswahl)



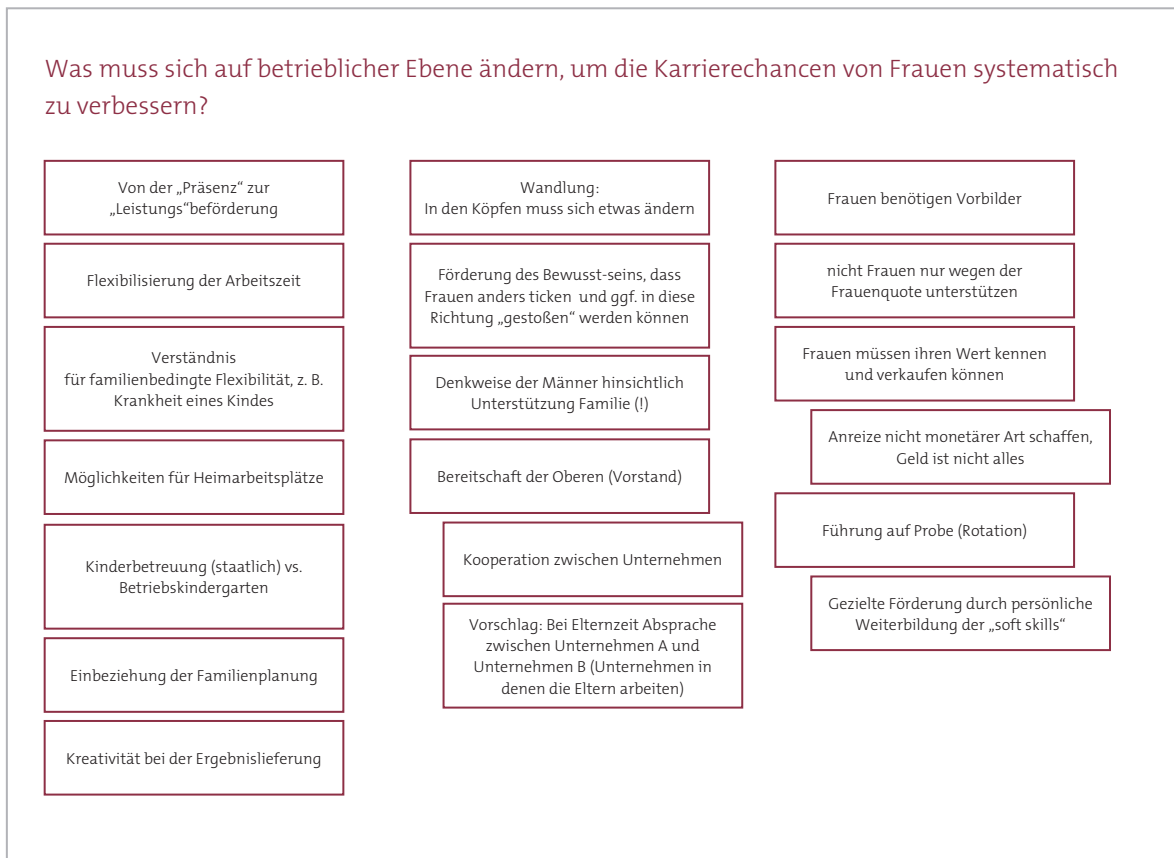
Quelle: Manager Monitor der Führungskräfte Institut GmbH, Ausgabe 03/13

³⁴ Führungskräfte Institut GmbH (Hrsg.): Manager Monitor (2012), S. 3 und Manager Monitor (2013), S. 2.

³⁵ Führungskräfte Institut GmbH (Hrsg.): a.a.O., S. 1.

Zu ähnlichen Ergebnissen kommen Personalverantwortliche sowie Managerinnen mittelständischer Unternehmen. Sie konkretisierten im Meinungs- und Erfahrungsaustausch mit dem RKW Kompetenzzentrum den betrieblichen Handlungsbedarf wie folgt:

Abbildung 7: Veränderungsbedarf aus Sicht von Personalentscheidern aus kleinen und mittleren Unternehmen



3.3 Chancengleiche Unternehmensführung – Handlungsempfehlungen für den Mittelstand

Es gibt also auch auf betrieblicher Ebene noch viel zu tun, um das Talentpotenzial von Frauen für die Besetzung von Fach- und Führungspositionen besser zu erschließen. Auch kleine und mittlere Unternehmen sollten das Thema „Frauen in Führungspositionen“ strategisch angehen. Konkret bedeutet dies, eine stimmige Strategie mit klaren Zielsetzungen und personalpolitischen Aktivitäten in verschiedenen Handlungsfeldern zu entwickeln (s. Abb. 8).

Abbildung 8: Zentrale Handlungsfelder zur Verwirklichung einer chancengleichen Unternehmensführung in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)



Ganz entscheidend für eine erfolgreiche Umsetzung ist, dass die Unternehmensleitung zu hundert Prozent hinter dem Thema steht. Positive Beispiele aus der betrieblichen Praxis zeigen: Nur wenn Vorstand und Geschäftsführung die Karriereentwicklung von Frauen durch ihr Handeln mittragen, ändert sich die Unternehmenskultur und funktioniert die Umsetzung.

Bei der konkreten Ausgestaltung der Handlungsfelder und Entwicklung eines betriebspezifischen Maßnahmen-Mixes sollten folgende Gestaltungsaspekte beachtet werden.

Gestaltungsfaktoren einer chancengleichen Unternehmensführung in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)

Handlungsfeld Unternehmensstrategie

- klares Bekenntnis der Unternehmensspitze (Vorstand, Unternehmensleitung) zur Chancengleichheit in der Unternehmensführung
- Diversität und Chancengleichheit in den Unternehmenszielen verankern
- betriebseigene Ziele zur Erhöhung des Frauenanteils und zur Karriereentwicklung von Frauen setzen (Selbstverpflichtung)
- Altersstruktur überprüfen und zukünftigen Personalbedarf gezielt auf die berufliche Förderung von Männern und Frauen anwenden

Handlungsfeld Führungskultur

- Teilzeit-Führungskräfte als Vorbilder und positive Beispiele im Unternehmen kommunizieren
- institutionalisierte Unterstützung der Teilzeit-Führungskräfte durch Coaching sowie organisatorische und technische Lösungen
- Gleichstellungs- bzw. Diversity-Kompetenz von Führungskräften / Vorgesetzten fördern und einfordern

Handlungsfeld Personalrekrutierung

- Entwicklung eines Rekrutierungskonzepts zur gezielten Ansprache und Bewerbung auch von Frauen
- Bewerbungsverfahren und Personalauswahlprozesse überprüfen und chancengerecht gestalten
- Angebote flexibler Arbeitszeiten im Führungsbereich mit Personalmarketing und -rekrutierung verknüpfen

Handlungsfeld Karriereförderung / Führungskräfteentwicklung

- karriereorientierte Frauen und Männer frühzeitig (z. B. bereits ab der Berufsausbildung) identifizieren und fördern
- Mentoring-Programme und Coaching-Angebote für Frauen entwickeln
- Netzwerke für karriereorientierte Frauen im und außerhalb des Unternehmens einrichten und fördern
- innovative Karrierewege, wie beispielsweise Projekt- oder Fachkarriere, entwickeln und mit individuellen Weiterbildungsangeboten fördern

Handlungsfeld Work-Life-Balance

- lebensphasenorientierte Arbeitszeiten für Führungskräfte entwickeln
- Lösungen im Führungsbereich zur Gestaltung der Elternzeit entwickeln
- Flexible Arbeitszeitmodelle bzw. Arbeitszeitverkürzung im Management anbieten (Teilzeitmodelle befristet mit Anspruch auf Rückkehr in Vollzeit)
- Angebote dezentraler Arbeitsformen (z. B. Homeoffice, Telearbeit) im Führungsbereich einführen
- bedarfsgerechte Angebote zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Führungskräfte ausbauen

Auf einen Blick:

Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche Umsetzung im Betrieb

- Verankern Sie Gleichbehandlung und Vielfalt in Ihrer Unternehmensstrategie und in Ihren Unternehmenszielen.
- Gestalten Sie Ihre Unternehmenskultur offen – auch für Frauen.
- Gewinnen Sie Ihre Führungskräfte für das Thema und deren Umsetzung. Führungskräfte, die sich für Gleichbehandlung und Vielfalt in Ihrem Unternehmen einsetzen, sind ein wichtiger Faktor für den Unternehmenserfolg.
- Führungskräfte in Teilzeit, Elternzeit etc. haben einen Vorbildcharakter.
- Schaffen Sie flexible Arbeitszeitmodelle für Führungskräfte.
- Entdecken Sie die Talente von Frauen – nicht nur von denjenigen, die in Vollzeit arbeiten.
- Entwickeln Sie flexible Karrierewege – Erleichtern Sie den Wechsel von Teilzeit zur Vollzeit und umgekehrt.
- Reden Sie mit Frauen über deren Karriereplanung und entwickeln Sie Unterstützungsangebote.
- Ermöglichen Sie „Zweitkarrieren“: Viele Frauen möchten, wenn die Kinder aus dem Haus sind, noch einmal richtig „durchstarten“.
- Bieten Sie Weiterbildungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an.
- Klappern gehört zum Handwerk – Unterstützen Sie Frauen bei ihrer Ergebnis- und Leistungspräsentation.
- Sorgen Sie für Entgeltgleichheit von Frauen und Männern in Ihrem Unternehmen.
- Bieten Sie Möglichkeiten und Gestaltungsräume für eine Vereinbarkeit von Karriere und Familie.
- Sorgen Sie für Kinderbetreuungsmöglichkeiten, wenn nicht durch eigene Einrichtungen, dann durch Kooperation mit anderen Unternehmen in Ihrer Nähe.
- Bleiben Sie in Kontakt mit Frauen und Männern in Elternzeit und beteiligen Sie sie an Weiterbildungen. Signalisieren Sie ihnen, dass Sie sich über einen schnellen Wiedereinstieg in das Unternehmen freuen.
- Elternzeit auch für Männer – Gestalten Sie Ihre Unternehmenskultur so, dass Elternzeit von Männern und Frauen gleichermaßen in Anspruch genommen werden kann.
- Unterstützen Sie junge Absolventinnen und Absolventen bei einem Auslandsaufenthalt während ihrer Ausbildung, insbesondere wenn die Absolventen Familie haben.
- Vernetzen Sie sich mit anderen Unternehmen.

Zum Leitfaden:

Ergänzend zu dieser Publikation hat das RKW Kompetenzzentrum einen Leitfaden erarbeitet. Hier finden Sie weitere wertvolle Tipps und Handreichungen für die Arbeit in der Praxis. Der Leitfaden stellt innovative personalpolitische Lösungsansätze und Maßnahmen vor und beschreibt am Beispiel guter Praxis aus kleinen und mittleren Unternehmen erfolgreiche Wege der Umsetzung.

→ www.rkw-kompetenzzentrum.de/publikationen

Literatur

Stefan Bauernschuster / Anita Fichtl: Brauchen wir eine gesetzliche Quote? Ifo-Schnelldienst 2/2013 – 66. Jahrgang – 30. Januar 2013.

Andreas Boes / Anja Bultemeier/Tobias Kämpf/Rainer Trinczek (Hrsg.): Strukturen und Spielregeln in modernen Unternehmen und was sie für Frauenkarrieren bedeuten (können). Frauen in Karriere. Arbeitspapier 2. München, Februar 2011.

Commerzbank AG (Hrsg.): Frauen und Männer an der Spitze: So führt der deutsche Mittelstand. Initiative Unternehmerperspektiven, Studie 10, Frankfurt am Main, 2011.

Alexandra Düll: Grußwort des Bundesverbandes der Frau in Business und Management (B.F.B. M.) auf der RKW-Fachtagung „Führung wird weiblich“, Schwalbach / Eschborn, 14.11.2013.

Gwen Elprana: Fachvortrag „Unternehmensführung von morgen - Wie Unternehmen von mehr Frauen in Spitzenpositionen profitieren!“, Vortrag auf der RKW-Fachtagung „Führung wird weiblich“, Schwalbach / Eschborn, 14.11.2013.

Björn Erichsen: Gehaltsunterschiede zwischen Mann und Frau: Die Lücke hat System. Stern.de GmbH (Hrsg.), Online-Publikation, verfügbar unter: www.stern.de/wirtschaft/geld/gehaltsunterschiede-zwischen-mann-und-frau-die-luecke-hat-system-1667301.html, Hamburg, 04.12.2013.

Forsa Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen mbH (Hrsg.): Studie „Meinungen und Einstellungen der Väter in Deutschland“ im Auftrag der Zeitschrift Eltern, Berlin, Oktober 2013, Online-Publikation, verfügbar unter: www.eltern.de/c/images/pdf/Ergebnisbericht_Vaeterumfrage_2013.pdf.

Führungskräfte Institut GmbH (Hrsg.): Manager-Monitor: Nachholbedarf bei Karriereentwicklung. Ausgabe 04/12, Online-Publikation, verfügbar unter: www.fki-online.de/fileadmin/user_upload/FKI-Daten/pdf/umfragen/20121203-managermonitor.pdf, Berlin, 2012.

Führungskräfte Institut GmbH (Hrsg.): Manager-Monitor: Herausforderung Demografie: Führungskräfte sehen großen Nachholbedarf bei Unternehmen und Politik. Ausgabe 03/13, Online-Publikation, verfügbar unter: www.fki-online.de/uploads/media/20130606-manager-monitor.pdf, Berlin, 2013.

Lena Hipp/Stefan Stuth: Management und Teilzeit? – Wunsch und Wirklichkeit. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (Hrsg.), WZ-Brief Arbeit 15, Berlin, 2013.

Lufthansa-Studie zu Generationspräferenzen, in Personalmagazin 12/2008, zit. in Alfred Quenzler (2012): Wie geht Arbeitgebermarke? Wirkung nach innen und außen. *Item „Sinnhafte Aufgaben“ war nicht Bestandteil der LH-Studie, wird aber durch andere Untersuchungen bestätigt.

Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.): Frauen sind die Gewinner am Arbeitsmarkt. Eine arbeitsmarktökonomische Analyse im Spiegel der Gleichstellungsdebatte. Tabellen und Abbildungen. Anhang zum Pressestatement, Berlin, 14. Januar 2013.

Corinna Kleinert / Susanne Kohaut / Micaela Zirngibl: IAB-Führungskräftestudie. Die gläserne Decke. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) (Hrsg.), IAB-Forum, Nürnberg, 2/2006.

Susanne Kohaut / Iris Möller: Frauen in Führungspositionen: Punktgewinn in westdeutschen Großbetrieben. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) (Hrsg.), IAB-Kurzbericht Nr. 23, Nürnberg, 2013.

McKinsey & Company: Women leaders, a competitive edge after the crisis. Umfrage unter 9.000 männlichen und weiblichen Managern, aus: Claire Schaffnit-Chatterjee: Auf dem Weg zu „gender balanced leadership. Deutsche Bank Research, Frankfurt am Main, 2010, 2011.

Johann Mischke/Christian Wingerter: Frauen und Männer auf dem Arbeitsmarkt. Deutschland und Europa. Statistisches Bundesamt, Wiesbaden, 2012.

Stefan Sauer: „Wir sind nicht die Caritas“. Interview mit Telekom-Personalchefin Marion Schick, Frankfurter Rundschau, 69. Jahrgang, Nr. 273, online verfügbar unter: www.fr-online.de/wirtschaft/telekom--wir-sind-nicht-die-caritas-,1472780,25125306.html, November 2013.

Holger Schäfer/Jörg Schmidt/Oliver Stettes: Beschäftigungsperspektiven von Frauen – Eine arbeitsmarktökonomische Analyse im Spiegel der Gleichstellungsdebatte. Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V. (Hrsg.), IW-Positionen Nr. 57, Köln 2013.

Statistisches Bundesamt: Deutschland weiterhin eines der Schlusslichter in der Europäischen Union. Verdienste & Verdienstunterschiede. Verdienstunterschiede von Männern und Frauen, Online-Publikation, verfügbar unter: www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/VerdiensteArbeitskosten/VerdiensteVerdienstunterschiede/VerdiensteVerdienstunterschiede.html, 2013.

Statistisches Bundesamt: Mikrozensus. Bevölkerung und Erwerbstätigkeit, Stand und Entwicklung der Erwerbstätigkeit Deutschland 2009. Fachserie 1, Reihe 4.1.1, Online-Publikation, verfügbar unter: www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetige/StandEntwicklungErwerbstaetigkeit2010411097004.html, 2010a.

Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Qualität der Arbeit – Geld verdienen und was sonst noch zählt. Wiesbaden, 2012.

Verband deutscher Unternehmerinnen (VdU) e. V., Deutsche Bank AG (Hrsg.): Mitten im Markt. Unternehmerinnenumfrage Frühjahr 2013, Berlin, 2013.

Susanne Wanger: Ungenutzte Potenziale in der Teilzeit. Viele Frauen würden gerne länger arbeiten. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.), IAB-Kurzbericht Nr. 9/2011, Nürnberg.

Jenny Witte: „Machtstrukturen aufbrechen“, Artikel NDR.de, Online-Publikation, verfügbar unter: www.ndr.de/regional/dossiers/chefinnen/chefinnen113.html, November 2013.

Über das RKW Kompetenzzentrum

Das RKW Kompetenzzentrum unterstützt kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und zu halten. In der Schnittstelle zwischen Wissenschaft, Politik und Wirtschaft werden praxisnahe Empfehlungen und Lösungen zu den Themen Fachkräftesicherung, Innovationsmanagement sowie Existenzgründung und -sicherung entwickelt.

Das RKW Kompetenzzentrum ist eine bundesweit aktive, gemeinnützige Forschungs- und Entwicklungseinrichtung des RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrums der Deutschen Wirtschaft e. V.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages