



MEHR FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN Empfehlungen für die praktische und nachhaltige Umsetzung

Potenziale erkennen und gezielt fördern

Quote oder nicht? Diese Frage beschäftigt viele Firmen und auch die Diskussion in Medien und Öffentlichkeit, wenn es um Frauen in Führungspositionen geht. Und wenn Quote – wie hoch (und auf welchen Hierarchieebenen) soll sie sein; und wie ist sie zu erfüllen? Falls der Gesetzgeber eine konkrete Vorgabe macht, dann muss man sich natürlich daran halten. Wenn nicht, sollten sich Unternehmen Gedanken über die Vor- und Nachteile machen und einen je individuellen Weg wählen, der dem Unternehmen, seiner gewachsenen Kultur und den Rahmenbedingungen (innerbetriebliche Demographie, Qualifikationen etc.) am besten gerecht wird.

Eine Quote bietet zunächst den Vorteil, dass unmittelbar klar ist, wie viele interne oder externe Kandidatinnen auf die verschiedenen Funktionsebenen berufen werden sollen. Doch die Kehrseite der Medaille ist der negative Ausdruck der „**Quotenfrau**“, die eben nur deshalb aufsteigt, weil der vorgegebene Frauenanteil erfüllt werden muss. Hier lauert die Gefahr mangelnder Anerkennung und größerer Schwierigkeiten, sich Gehör zu verschaffen und sich durchzusetzen – im alten Jargon eben (diese Wendung mag man mir an dieser Stelle verzeihen) „ihren Mann zu stehen“.

Die Quote wird in Deutschland hauptsächlich für Vorstände und Aufsichtsräte gefordert. Ganz generell stellt sich aber die Frage, warum es überhaupt solcher Mittel bedarf, warum also so wenige Frauen in Führungsfunktionen aufsteigen.

Warum gibt es meist nur (zu) wenige Frauen in Führungspositionen?

Zunächst ist dies branchenabhängig, kann also nicht generalisiert werden. In Ingenieur-getriebenen Branchen wie zum Beispiel Automobil oder Chemie mag es anders aussehen als etwa im Handel oder in Verlagen. Wo Frauen nur stark unterproportional in höhere und verantwortungsvolle Positionen aufsteigen können, werden oft bestimmte Ursachen ins Feld geführt. Dazu zählt sicher die vielgenannte „Baby-“ oder gar „Kinderpause“, die überwiegend Frauen teils für mehrere Jahre vom Berufsleben – und damit von einer Karriere – fernhält. Damit einher geht dann oft eine (vermeintlich!) nicht ausreichende Berufserfahrung und Qualifikation. Schließlich kann man oft lesen, dass Frauen in ihrem Auftreten weniger dominant und karriereorientiert seien.

Letztendlich fehlt es oft am Willen, am Mut zur Entwicklung und Veränderung – und an einem klaren Konzept.

Denn selbstverständlich sind Frauen nicht weniger geeignet als ihre männlichen Konkurrenten – weder aus „objektiven“ noch aus subjektiven Gründen. Hier sollte man sich zunächst die Rolle von Führungskräften klarmachen.

Die Aufgabe „Führung“

Lange Zeit war es in vielen Firmen üblich, dass besonders erfolgreichen und damit „wertvollen“ Mitarbeitern (und durchaus auch Mitarbeiterinnen) auf Sachbearbeiter- oder Referentenniveau zum Beispiel eine Abteilungsleitung anvertraut wurde – quasi zur Belohnung oder als Zeichen der Anerkennung. Ergebnis war dann oft, dass der Abteilung ein wichtiger Experte fehlte, und dass aber die Leitungsfunktion nicht optimal besetzt war. Denn es ist allgemein bekannt, dass sich eine Führungsaufgabe wesentlich von der Expertenrolle eines Fach-Spezialisten unterscheidet.

Führung bedeutet, Menschen zu motivieren, ihnen Ziele zu geben (oder diese gemeinsam mit den Mitarbeitern auszuhandeln), zu kommunizieren, den Mitarbeitern den Rücken zu stärken, ihre Entwicklung zu fördern und – last but not least – im Sinne des Unternehmensganzen und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu handeln.

Daraus ergeben sich die **Anforderungen** oder das Soll-Profil **für Führungskräfte**. Hier sind viele Frauen ihren männlichen Kollegen oft nicht nur ebenbürtig, sondern klar im Vorteil – etwa in puncto Kommunikation, Einfühlungsvermögen, Stresstoleranz oder Integrationsfähigkeit. Und was die gängigen Klischees und vermeintlichen Hinderungsgründe betrifft: Die Arbeit als Mutter, Haushaltsvorstand, Seelsorgerin für Partner und Kind(er) ist einer der härtesten Jobs der Welt! Dabei brauchen Frauen (oder auch [Haus-]Männer) eine Reihe von Eigenschaften, die ihnen später im Beruf und als Führungskraft nützen.

Hier nun die Tipps für einen Kommunikations- und Entwicklungsplan für weibliche Potenzialkandidatinnen/Führungskräfte in spe:

Tipps für ein planmäßiges und nachhaltiges Vorgehen

1 **Soll-Profil:** Erarbeiten Sie ein **verbindliches Anforderungsprofil** für Führungskräfte (FK). Woran sollen diese beurteilt und gemessen werden? Kriterien könnten zum Beispiel sein: Teamresultate/Zielerreichung, unternehmerisches Denken und Handeln, Kommunikation, Mitarbeitermotivation, kontinuierliche Verbesserung, Weiterentwicklung von Mitarbeitern/-innen etc.

Soll-Profil Führungskräfte

Wichtig ist, dass möglichst **messbare Kriterien** erarbeitet werden oder dass das Erfüllen der Anforderungen anderweitig beurteilt werden kann. Diese Anforderungen sollten ausführlich kommuniziert und mit den FK diskutiert werden. Alle FK müssen die Erwartungen des Unternehmens an ihre Leistung kennen und verinnerlichen. → Das Soll-Profil bietet dann eine hinreichend objektive Basis für die frühzeitige **Identifikation von Potenzialkandidatinnen** für Führungspositionen.

2 Regelmäßige FK-Beurteilungen anhand des Soll-Profiles: Führen Sie ein festgelegtes Verfahren zur Beurteilung aller FK anhand des Soll-Profiles ein. Das Ergebnis sollte mit den FK in der Regel einmal jährlich ausführlich besprochen werden. In diesem **Beurteilungsgespräch** können zum Beispiel auch individuelle Ziele für das nächste Jahr erarbeitet werden. So können auch die Erwartungen an die Führungsleistung im Kreis der FK fest verankert und eine nachhaltige Umsetzung gefestigt werden. Für herausragende Führungsleistungen können auch besondere Anreize geschaffen werden wie etwa Sonderzahlungen oder sonstige Incentives.

*regelmäßige Beurteilung;
Beurteilungsgespräche*

Ergebnisse und Vereinbarungen der Beurteilungsgespräche sollten in standardisierten Berichten und **Zielvereinbarungen** festgehalten werden. Die Förderung und Weiterentwicklung von geeigneten Mitarbeiterinnen kann dabei explizit festgehalten werden.

3 Schulungen für FK/Manager fest etablieren (Muss-/Soll-/Kann-„Kanon“): Die FK sollen die Gelegenheit bekommen, sich für ihre Führungsaufgabe optimal vorbereiten zu können. Dies gilt natürlich ganz besonders für neu ernannte FK und auch für bereits identifizierte Potenzialkandidaten/-innen.

*Schulungsprogramm für
FK*

Mit diesen **Schulungen** wird das Fundament gelegt für dauerhaft exzellente Führungsleistung von Frauen und Männern. Dieses Angebot macht andererseits auch nochmals deutlich, was die Anforderungen des Unternehmens an seine FK sind.

Schulungen (oder anderweitige Kompetenznachweise) sollten unterteilt werden in ein Pflichtprogramm („Muss“) und in mehr oder weniger optionale Bausteine („Soll“ oder „Kann“). **Schulungsthemen** könnten zum Beispiel sein: Zielmanagement, Qualitätsmanagement, Führung/Führungsstile, Kommunikation/Gesprächsführung, Unternehmensstrategie, kontinuierliche Verbesserung, Mitarbeiter(innen)entwicklung etc.

4 FK-Kandidat(inn)en identifizieren: Potenzialkandidatinnen und -kandidaten können anhand des Anforderungsprofils gezielt identifiziert und zur Weiterentwicklung vorgeschlagen werden. Das sollte eine definierte Führungsaufgabe mit eindeutigen Regeln sein (→ Schulungen). Seitens der aktiven FK erfordert dies auch den Mut, gute MA(innen) „ziehen zu lassen“.

*Potenzialkandidatinnen
frühzeitig identifizieren...*

5 Frauen gezielt fördern: An diesem Punkt entscheidet sich die Frage, ob **mehr Frauen in Führungspositionen** aufsteigen können! Führungskräfte können und sollten auch explizit darauf hingewiesen werden, dass es erwünscht ist, auch Frauen für Führungspositionen zu gewinnen. Das allgemeine Gleichstellungsgesetz (AGG) ist natürlich zu beachten – Frauen wie Männer dürfen nicht auf Kosten geeigneter Kandidaten des anderen Geschlechts bevorzugt werden. Viel ist aber schon gewonnen, wenn die Auswahl geeigneter Kandidat(inn)en möglichst frühzeitig und anhand objektiver Kriterien erfolgt. Dabei dürfen auch gezielt Mitarbeiterinnen in Betracht gezogen werden.

...und fördern

Ich vielen Fällen werden Frauen übergangen oder nicht als geeignete Kandidatinnen erkannt, da sie sich weniger dominant „aufdrängen“ oder weil bestimmte notwendige Qualifikationen (wie Kommunikations- und Teamstärke etc.) zu wenig Beachtung finden.

→ Ein **Programm zur Förderung von Frauen in Führungspositionen** findet daher erstens frühzeitig und zweitens anhand eines umfassenden Anforderungskataloges statt. Den aktiven FK kommt dabei die entscheidende Rolle zu. Wichtig ist dabei auch, nicht nur die „fertigen“ FK in spe zu benennen, sondern eben auch „ungeschliffene Diamanten“, die das **Potenzial** für die Übernahme von Führungsverantwortung in der Zukunft erkennen lassen.

Fazit

Frauen können und sollen bewusst, gezielt und gesteuert in ein allgemeines Modell der FK-Entwicklung einbezogen werden und auf diese Weise „auf natürlichem Weg“ für Führungsaufgaben qualifiziert werden. Gegenüber der Quote dauert es unter Umständen etwas länger, bis genügend Frauen in Führungspositionen „angekommen“ sind. Dem gegenüber stehen eine bessere Kompetenz und Eignung sowie höhere Glaubwürdigkeit und Akzeptanz.

Gerne berate ich Sie persönlich oder mit Partnern aus meinem Berater-Netzwerk zur Implementierung und Umsetzung eines nachhaltigen FK-Entwicklungs-Konzepts.

Herzlichst Ihr



Mitarbeiter- und **Führungskräftekommunikation**, Strategiekommunikation, Mitarbeiterbefragungen, Moderation, Training, Projektkommunikation

Kontakt: info@plankomm.de, Telefon 0171 4064759 · www.plankomm.de