



**FACHKRÄFTESICHERUNG**

**Leitfaden**

# Frauen in Führungspositionen

## Erfolgreiche Unternehmensführung im Mittelstand

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](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de)

Autorinnen: Margarete Schreurs & Tanja Leis  
Projektleiterinnen im Fachbereich Fachkräfte

Redaktion: Bruno Pusch

Gestaltung: Claudia Weinhold

Bildnachweis: Kzenon – Fotolia.com (Cover, S. 4), Angelika Bentin -  
Fotolia.com (S. 27), Monkey Business - Fotolia.com  
(S. 27), Taunus Sparkasse (S. 26), Holter Regel-  
armaturen (S. 26), Haus des Hörens Anke Bün-  
ting-Walter GmbH (S. 26)

April 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
Chancengleichheit in der Führung mittelständischer Unternehmen – Handlungsfelder und Gestaltungswege .....	6
Unternehmensstrategie .....	7
Führungskultur .....	13
Personalrekrutierung .....	16
Karriereförderung / Führungskräfteentwicklung .....	20
Work-Life-Balance .....	23
Beispiele guter Praxis .....	26
Weiterführende Informationen und Links .....	28



## 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 der Frauenanteil erhöht 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 mit dem Titel „Frauen in Führungspositionen – Unternehmensführung im Mittelstand“ zusammengefasst. Beide richten sich an mittelständische Entscheider in personalwirtschaftlichen Fragen (Unternehmensleiter, Geschäftsführer, Führungskräfte mit Personalverantwortung, Betriebsräte).

Die 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 vorliegende 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](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de/publikationen)

## Chancengleichheit in der Führung mittelständischer Unternehmen – Handlungsfelder und Gestaltungswege

Der erste und zugleich wichtigste Schritt auf dem Weg zu einer chancengleichen Unternehmensführung ist die Erarbeitung eines strategischen Konzepts mit einem bedarfsorientierten Mix von betrieblichen Aktivitäten und Maßnahmen in verschiedenen Bereichen und Ebenen des Unternehmens. Dies bestätigen Erfahrungen aus der betrieblichen Praxis. Das Good-Practice-Beispiel der Taunus Sparkasse – siehe Kapitel „Beispiel guter Praxis“ – zeigt, dass ein gutes Angebot zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf nicht automatisch zu einer Verbesserung der Karrierechancen von Frauen im Betrieb führt. Um Chancengerechtigkeit in der Führung sowie im Unternehmen insgesamt zu etablieren, sind mehrere Stellschrauben gleichzeitig neu zu justieren und Anpassungen in verschiedenen Handlungsfeldern vorzunehmen.

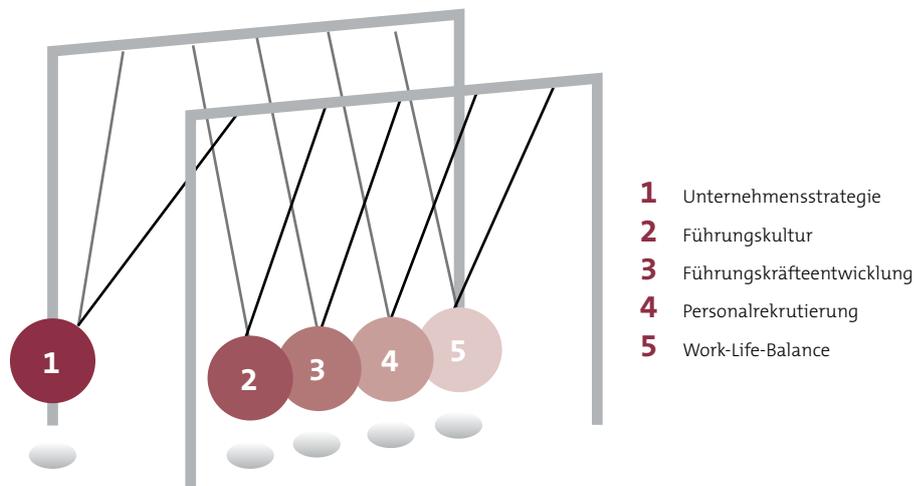


Abbildung 1: Chancengerechtigkeit beginnt mit der Unternehmensstrategie.

### Vorteile eines Strategiekonzepts

Durch die Entwicklung eines Strategiekonzepts mit klar gesetzten Zielen und Handlungsfeldern zum Ausbau einer chancengleichen Führung wird eine gute Ausgangsbasis für eine erfolgreiche Umsetzung im Betrieb geschaffen. Die Unternehmensleitung unterstreicht damit die hohe unternehmensstrategische Bedeutung des Themas und macht gleichzeitig deutlich, dass die oberste Führungs- und Entscheidungsebene (Vorstand, Geschäftsführung) sich für eine chancengleiche Unternehmensführung einsetzt. Im Betrieb werden damit die richtigen Signale und Impulse für eine konsequente Bearbeitung und Umsetzung fördernder Rahmenbedingungen gesetzt.

### Besondere Rolle der Personalverantwortlichen im Gestaltungsprozess

Für die Umsetzung des Strategiekonzepts und die Gestaltung chancengleicher Unternehmensstrukturen kommt den Personalverantwortlichen im Betrieb eine besondere Rolle zu. Sie sind Gestalter einer vorausschauenden Personalplanung im Betrieb und wichtige Akteure sowie Treiber im betrieblichen Umsetzungsprozess. Professionelle Personalarbeit funktioniert mehr gestaltend als verwaltend und unterstützt die Anpassung des Unternehmens an sich verändernde Märkte und Strukturen mit einer gezielten Personalstrategie sowie Instrumenten und Maßnahmen der Personalplanung und Organisationsentwicklung. Um

zukunftsfähige Personalstrukturen zu gestalten, kommt es künftig in der Personalarbeit besonders darauf an, das externe und innerbetriebliche Arbeitskräftepotenzial insgesamt besser auszuschöpfen und die Chancen der Personalvielfalt – wie z. B. das Potenzial von bestens qualifizierten Frauen – zur Deckung des wachsenden Bedarfs an Fach- und Führungskräften zu nutzen.

## Unternehmensstrategie

### Mit der richtigen Strategie das Talentpotenzial von Frauen für Führungspositionen erschließen

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.

Außerdem sind Betriebe mit einer ausgewogenen Besetzung von Männern und Frauen in der Unternehmensführung wirtschaftlich erfolgreicher und als Arbeitgeber attraktiver. Dies bestätigen Untersuchungen großer Wirtschaftsberatungen (siehe Online-Publikation „Frauen in Führungspositionen – Erfolgreiche Unternehmensführung im Mittelstand“, RKW Kompetenzzentrum, 2014, Seite 29 ff.). Ein höherer Frauenanteil im Management wirkt sich nicht nur gut auf das Wachstum und den geschäftlichen Erfolg 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. Außerdem wirkt sich ein ausgewogener Mix der Geschlechter ebenso wie eine gesunde Mischung der Generationen und Kulturen in der Belegschaft positiv auf die Mitarbeitermotivation und Kundenzufriedenheit aus und trägt zu einem attraktiven Unternehmensimage bei Kunden und Arbeitnehmern bei.



#### Was sollten Sie bei der Gestaltung eines Strategiekonzepts beachten?

- Sorgen Sie für ein klares Bekenntnis der Unternehmensspitze (Vorstand, Unternehmensleitung) zur Chancengleichheit in der Unternehmensführung.
- Verankern Sie Diversität und Chancengleichheit in die Unternehmensphilosophie.
- Setzen Sie betriebseigene Ziele zur Erhöhung Ihres Frauenanteils und zur Karriereentwicklung von Frauen (Selbstverpflichtung).
- Überprüfen Sie die Altersstruktur der Beschäftigten und decken Sie den künftigen Personalbedarf im Führungsbereich durch eine gezielte Förderung von Frauen und Männern.

### Wie können Sie vorgehen?

Ermitteln Sie die Wettbewerbsvorteile für Ihren Betrieb, die mit dem Ausbau einer chancengleichen Unternehmensführung verbunden sein können. Eine Orientierungshilfe bietet dazu die nachfolgende Übersicht „Mehr Frauen in Führungspositionen – Die Vorteile für Unternehmen auf einen Blick“.

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

- **großes Potenzial gut qualifizierter Frauen, um Personalengpässe 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.
- **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 mitgetragen 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**  
Frauen als Entscheiderinnen bewerten 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.

- Verschaffen Sie sich einen Überblick über die aktuelle Beschäftigungssituation von Frauen in Führungspositionen in Ihrem Unternehmen. Folgender Zahlencheck hilft Ihnen, die wichtigsten Eckdaten zu ermitteln.

Personaleckdaten zur Beschäftigung von Frauen im Betrieb	
<b>Beschäftigte insgesamt:</b> _____	<b>davon Frauen:</b> _____
<b>Zahl der Frauen in Führungspositionen</b>	
Top-Management: (Vorstand, Unternehmensleitung)	Anzahl: _____
Mittleres Management: (Abteilungs-/Bereichsleitung)	Anzahl: _____
<b>Erhöhung des Frauenanteils geplant?</b>	
Top-Management:	ja: <input type="checkbox"/> nein: <input type="checkbox"/>
Mittleres Management:	ja: <input type="checkbox"/> nein: <input type="checkbox"/>

- Visualisieren Sie die Personaldaten in einer Grafik, z. B. in einem Balkendiagramm. Zeigen Sie die Entwicklung des Frauenanteils der vergangenen fünf Jahre im Führungsbereich differenziert für das Top-Management und mittlere Management auf. Ein Bild macht das Thema anschaulicher und kann erste Hinweise auf betriebliche Barrieren sowie Chancen für den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen geben.
- Setzen Sie das Thema „Frauen in Führungspositionen“ auf die Agenda von Vorstands- oder Strategiesitzungen der Unternehmensführung und klären sie mit dem Vorstand / der Geschäftsführung folgende wichtigen Details für ein Strategiekonzept:
  - Welche Wettbewerbsvorteile ergeben sich mit einer ausgeglichenen Besetzung der Unternehmensführung mit Frauen und Männern für das Unternehmen?
  - In welchen Unternehmensbereichen und Führungspositionen ist der Frauenanteil in den nächsten fünf Jahren auszubauen?
  - Welche konkreten Ziele der Karriereentwicklung für Frauen sollen verfolgt werden?
  - Welche Veränderungsmaßnahmen sind erforderlich, um die gesetzten Ziele zu verwirklichen, und wieviel Zeit wird dazu benötigt?

Mit der Beantwortung dieser Fragen werden wichtige Motive und Ziele für den Gestaltungsprozess im Betrieb festgelegt und gleichzeitig das Engagement des Unternehmens überzeugend begründet, wie das folgende Beispiel der ECE Projektmanagement G.m.b.H. & Co. KG<sup>1</sup> zeigt.

Ein Strategiekonzept schafft betriebsintern eine gute Ausgangsbasis für die Akzeptanz der Veränderungsmaßnahmen in der Belegschaft und erhöht die Bereitschaft der Beschäftigten zur aktiven Unterstützung. Außerdem können die ermittelten Motive und Ziele in eine Employer-Branding-Strategie integriert werden und die externe Vermarktung eines positiven Arbeitgeberimages gezielt unterstützen.



### Warum investiert die ECE in Gender Diversity und Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf?

- Zum einen kommt kein Unternehmen Deutschlands am demografischen Wandel / „war for talents“ vorbei.
- Zum anderen hat es sich unser CEO, Alexander Otto, zum Ziel gesetzt, die ECE als Familienunternehmen noch familienfreundlicher zu machen.
- Außerdem überzeugen Zahlen zu positiven Effekten von Unternehmen mit Frauen im Top-Management: 40-56 % besseres Ergebnis (EBIT).
- Darüber hinaus stellt Diversität interne und externe Chancen in Aussicht (z. B. bezüglich der Zusammenarbeit mit unseren Verhandlungspartnern (Mieter/-innen, Investoren, Besucher/-innen)).
- Eine Kulturanalyse, die wir 2011 in Kooperation mit der Helmut-Schmidt-Universität durchführten, hatte zum Ergebnis:
  - Überdurchschnittlich **hohe Führungsmotivation** (affektives Führungsmotiv) beider Geschlechter (aber 69 % der FK sind männlich)
  - Starke Ausprägung einer „Anytime, anywhere“- bzw. „Präsenz“-Kultur

Reaktion: Projekt „Gender Diversity@ECE“ wurde Q1/2011 ins Leben gerufen.

<sup>1</sup> Lussy Mrusek, ECE Projektmanagement G.m.b.H. & Co. KG: Vortrag „Unternehmensführung von morgen – Wie Unternehmen von mehr Frauen in Spitzenpositionen profitieren“, RKW Fachtagung „Führung wird weiblich“, 14.11.2013, Eschborn.

- Prüfen Sie darüber hinaus, welche Handlungsfelder und Maßnahmen besonders wichtig sind und kurzfristig im Betrieb realisiert werden können. Setzen Sie Prioritäten und sichern Sie sich schnelle sichtbare Erfolge. Dies trägt zur Motivation der beteiligten Akteure für den Veränderungsprozess im Betrieb bei.
- Klären Sie, ob die geplanten Veränderungsmaßnahmen als Pilot- oder Modellprojekt umgesetzt werden können. Nutzen Sie bewährte Instrumente des Projektmanagements zur Steuerung und Organisation des Umsetzungsprozesses (z. B. Bestands-/Situationsanalysen zur Erfassung des konkreten Handlungsbedarfs, Maßnahmen- und Ablaufplan sowie Ergebniskontrolle).

### **Wer kann Sie unterstützen?**

Informieren Sie sich bei Ihrem Unternehmens- oder Branchenverband sowie anderen Multiplikatoren in Ihrem Umfeld über Forschungs- und Modellprojekte, Fördermaßnahmen und Veranstaltungen zum Thema „Frauen in Führungspositionen“. Nutzen Sie externe Netzwerke und tauschen Sie sich in Seminaren, Arbeitsgemeinschaften oder Erfahrungskreisen mit anderen Unternehmen über Lösungsansätze und Unterstützungsangebote für die praktische Umsetzung im Betrieb aus.

Für den Einstieg in das Thema eignen sich Audit-Angebote wie beispielsweise das „Total-E-Quality-Prädikat“ oder das Audit „Beruf und Familie“. Im Rahmen der Zertifizierung wird ermittelt, wie gut Ihr Unternehmen bei den Themen Chancengleichheit bzw. Familienfreundlichkeit schon aufgestellt ist und in welchen Bereichen noch Verbesserungen möglich sind. Außerdem steigert die Auszeichnung mit einem Audit das Unternehmensimage und bringt den Gestaltungsprozess innerhalb Ihres Unternehmens voran. Exemplarisch hierfür ist das Beispiel der ECE Projektmanagement G.m.b.H. & Co. KG aus Hamburg, die das Audit „Beruf und Familie“ erfolgreich absolvierte.

Innerhalb des Audits wurden knapp 50 Maßnahmen definiert, die in den Jahren 2013 bis 2015 umgesetzt werden sollen – unter anderem in den Rubriken Arbeitszeit, Arbeitsort, Führung, Service für Familien oder Arbeitsorganisation (siehe Abbildung 2).

Maßnahmen für mehr Familienfreundlichkeit		
Jahr	Rubrik	Maßnahme
2013	Arbeitszeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Flexibilisierung der Kernzeitregelung</li> <li>– Schichtplanmodelle</li> <li>– Förderung von Teilzeitleösungen</li> </ul>
	Arbeitsort	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Homeoffice</li> </ul>
	Führung	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Familienbewusste Mitarbeiterführung: Best Practice und Eskalationsmechanismen</li> <li>– Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei Führungskräften</li> </ul>
	Service für Familien	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Breitere Bekanntmachung der Angebote, v. a. Elder-Care</li> </ul>
2014	Arbeitsorganisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Jobsharing-Modelle in Zentrale und Centern</li> <li>– Überprüfung der Meetingkultur</li> </ul>
	Führung	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Angebote für Führungskräfte zum Umgang mit eigenem Ermessensspielraum</li> <li>– Patensystem für Mitarbeiter in Freistellungsphasen</li> </ul>
	Service für Familien	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Bedarfserhebung weiterer Kinderbetreuungsmöglichkeiten (z. B. Notfallbetreuung)</li> </ul>
2015	Arbeitsorganisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Vertretungsregelungen bei Projektleitern</li> </ul>
	Führung	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Angebote zum Erfahrungsaustausch</li> </ul>
	Service für Familien	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Umsetzung möglicher Kinderbetreuungsunterstützung</li> </ul>

Abbildung 2: Ein Audit als Einstieg in Chancengleichheit.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> ECE Projektmanagement G.m.b.H & Co. KG (Hg.): Nachhaltig erfolgreich. Report 2012/2013, Hamburg, 2013, S. 50.

## Führungskultur

### Frauen fördern mit ihren Kompetenzen eine moderne Führungs- und Arbeitskultur

Die Anforderungen an Führung und Führungskräfte verändern sich zugunsten weiblicher Führungsstärken. Von Führungskräften wird erwartet, dass sie eine Vorbildfunktion einnehmen und verantwortlich führen. Zukünftig besonders gefragt sind Führungskompetenzen wie die Fähigkeit zum Change Management, Leistungsstärke, Kommunikationsfähigkeit, Coaching, teamorientierte Führung, Mitarbeitermotivation und -bindung neben fachlichen Kompetenzen. Und die sind häufiger im Führungsverhalten von Frauen zu beobachten.

Außerdem sind Unternehmen 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.

Immer mehr Führungskräfte wollen ihre Arbeitszeiten zumindest zeitweise verkürzen. Unternehmen, die Führungspositionen in Teilzeit anbieten, kommen dem verstärkten Wunsch nach flexiblen Arbeitszeiten nach und können dies gewinnbringend bei der Personalgewinnung nutzen.



### Was sollten Sie bei der Gestaltung einer chancengleichen Führungskultur beachten?

- Schaffen Sie bessere Zugangschancen für Frauen in Führungspositionen durch eine genderorientierte Führungskultur und die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle (z. B. Führen in Teilzeit) im Führungsbereich.
- Fördern Sie Gleichstellungs- bzw. Diversity-Kompetenz von Führungskräften / Vorgesetzten und fordern Sie diese ein.
- Präsentieren Sie Teilzeit-Führungskräfte als positive Beispiele im Unternehmen für eine innovative Führungsorganisation.
- Sorgen Sie für Entgeltgleichheit von Frauen und Männern in Ihrem Unternehmen.

### Wie können Sie vorgehen?

- Führungskräfte sind wichtige Multiplikatoren für eine gelebte Chancengleichheit im Betrieb. Sensibilisieren Sie Ihre Führungskräfte mit Schulungen, Coaching oder Mentoring für das Thema Gleichbehandlung und Vielfalt sowie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.
- Machen Sie Ihre Führungskräfte zu Talentmanagern. Unterstützen Sie die Führungskräfte durch den gezielten Einsatz von Führungsinstrumenten (z. B. Mitarbeitergespräche) bei der frühzeitigen Erkennung und Förderung von talentierten Frauen und Männern für Fach- und Führungspositionen.
- Verschaffen Sie sich einen Überblick über den Flexibilisierungsbedarf auf Führungsebene. Ermitteln Sie z. B. in einer internen Umfrage unter Ihren Führungskräften den Wunsch für Teilzeitarbeit. Fragen Sie auch nach konkreten Bedarfslagen der Arbeitszeitflexibilisierung im Zusammenhang mit familiären Verpflichtungen (Elternzeit, Pflege von Familienangehörigen) sowie familienfreundlicher Unterstützungsangebote.
- Prüfen Sie, welche Führungspositionen in Ihrem Betrieb in Teilzeit ausgeübt werden können. Die Checkliste „Führen in Teilzeit“ zeigt Ihnen, welche Punkte und Fragen dabei zu beachten sind.

### Checkliste „Führen in Teilzeit“<sup>3</sup>

**Bei der Einrichtung einer Führungsstelle in Teilzeit sind insbesondere folgende Punkte zu beachten bzw. Fragen zu beantworten:**

#### Modell für Führen in Teilzeit

- Welches Modell, z. B. Jobsplitting, Jobsharing, Delegation soll das Führen in Teilzeit ermöglichen?

#### Aufgabe

- Wie kann der Aufgabenzuschnitt erfolgen, so dass Führung in Teilzeit wahrgenommen werden kann?
- Welche Aufgaben sind unbedingt durch die Führungskraft wahrzunehmen, welche Aufgaben können ggf. delegiert werden?
- Wie lassen sich die Aufgaben teilen und wer nimmt dann welche Aufgaben wahr?
- Zu welchen Zeiten ist eine Präsenz der Führungskraft erforderlich?
- Sind saisonale Schwankungen und Termindruck zu berücksichtigen und wie wird sichergestellt, dass die Aufgabe auch in dieser Zeit ordnungsgemäß wahrgenommen wird?

#### Zeitumfang / Stundenumfang

- Welcher Zeitumfang / Stundenumfang steht zur Verfügung und wie verteilen sich die Abwesenheitszeiten?

#### Flexible Arbeitszeiten

- Kann durch die Einrichtung von flexiblen Arbeitszeiten ggf. eine Verbesserung für das Führen in Teilzeit erreicht werden?

3 Anja Böger, Heike Kratzert, Jürgen Theis: Leitfaden „Führen in Teilzeit - F.i.T.“, Kreis Gütersloh (Hg.), Gütersloh, September 2012, S. 16.

### Erreichbarkeit

- Ist die Führungskraft außerhalb ihrer Arbeitszeit oder bei Abwesenheitszeiten für wichtige und unaufschiebbare Entscheidungen erreichbar? Wie kann das realisiert werden?

### Informationsfluss

- Wie wird sichergestellt, dass die notwendigen und wichtigen Informationen „fließen“? Der Informationsfluss muss insbesondere von Führungskraft zu Führungskraft, zu Vorgesetzten, zu Mitarbeitern und zu Externen sichergestellt sein. Gibt es hier ggf. Hilfsmittel, die diesen Informationsfluss unterstützen?

### Vertretung

- Im Vorfeld ist zu überprüfen und festzulegen, wie die Vertretung bei Abwesenheit der Führungskraft sichergestellt ist und wer diese übernimmt.

### Zuständigkeitsregelung / Entscheidungskompetenz

- Im Vorfeld muss klar festgelegt werden, wer für was zuständig ist und wer welche Entscheidungen treffen darf.

### Interne Unterstützung

- Ist Unterstützung durch den Personalbereich erforderlich, z. B. im Vorfeld, um gezielt die Bewerbung von zwei Teilzeitkräften im Rahmen des Jobsharings auf eine Führungsstelle zu ermöglichen? Eventuell Einrichtung eines Stellenpools.

### Externe Unterstützung

- Ist externe Unterstützung für die Einrichtung einer Führungsstelle in Teilzeit erforderlich? Wie könnte diese Unterstützung aussehen (z. B. Coaching)? Eine externe Unterstützung könnte sich zum Beispiel auf die Aufgabenanalyse oder auf die konkrete Umsetzung der Führung in Teilzeit beziehen.

### Wer kann Sie unterstützen?

Suchen Sie die Kooperation mit regionalen Akteuren, wie z. B. der kommunalen Wirtschaftsförderung, Unternehmensverbänden und Bildungsträgern. Tauschen Sie sich mit diesen Akteuren über Informationen und Erfahrungen zur Gestaltung einer flexiblen und familienfreundlichen Führungskultur aus. Profitieren Sie von deren Know-how und Gestaltungswissen bei der Entwicklung eigener betriebspezifischer Lösungen.

Nutzen Sie die Fortbildungsangebote für Führungskräfte von Bildungsträgern vor Ort – z. B. zur Sensibilisierung für die Themen Vielfalt und Chancengleichheit. Entwickeln Sie mit lokalen Bildungsträgern bedarfsgerechte betriebsinterne Schulungsangebote (Mentoring-Programme, Coaching-Angebote) für Ihre Führungskräfte, die wichtige Kompetenzen und Führungsinstrumente einer gleichberechtigten Mitarbeiterentwicklung und -förderung vermitteln. Erkundigen Sie sich nach Kinderbetreuungsangeboten für Ihre Führungskräfte im Umfeld Ihres Unternehmens (z. B. Großunternehmen mit Betriebskindergärten, mittelständische Unternehmen mit gleichem Bedarf sowie private und kommunale Kinderbetreuungseinrichtungen).

Suchen Sie den Kontakt zu Beratungsunternehmen mit einem spezifischen Angebot zur Feststellung des betriebspezifischen Kinderbetreuungsbedarfs Ihrer Führungskräfte und Entwicklung adäquater betrieblicher Angebote (z. B. pme-Familienservice).

## Personalrekrutierung

### Mehr Chancengerechtigkeit bei der Rekrutierung von Fach- und Führungskräften

Unternehmen mit einer chancengleichen Unternehmensführung und familienfreundlichen Arbeitsgestaltung gehört die Zukunft. Sie sind besser auf die Erwartungen und Anforderungen junger Nachwuchskräfte an flexible Arbeitszeiten und eine gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf eingestellt. Im Rahmen der Personalgewinnung können solche betriebsspezifischen Angebote gezielt zur Bewerbung junger, gut qualifizierter Frauen und Männer eingesetzt und zur Vermarktung eines positiven Arbeitgeberimages genutzt werden. Dabei lohnt es sich, die Rekrutierungsinstrumente und -verfahren zielgruppengerecht auszurichten. Wer gut ausgebildete Frauen für Fach- und Führungskräfte gewinnen will, sollte diese adäquat ansprechen und die Rekrutierungsverfahren chancengerecht gestalten.



### Was sollten Sie bei der Rekrutierung von Frauen beachten?

- Entwickeln Sie ein professionelles Rekrutierungskonzept zur gezielten Ansprache und Bewerbung von Frauen.
- Achten Sie auf eine chancengerechte Gestaltung der Stellenausschreibungen, Bewerbungsverfahren und Personalauswahlprozesse.
- Verankern Sie frauen- und familienfreundliche Angebote auf Führungsebene in Maßnahmen des Personalmarketings.

### Wie können Sie vorgehen?

- Um Frauen gezielt anzusprechen, sollten Sie zunächst klären, was Ihr Unternehmen Frauen zu bieten hat. Befragen Sie z. B. die Frauen in Ihrem Unternehmen, was sie an ihrer Arbeit und am Unternehmen attraktiv finden? Sammeln Sie die Pluspunkte Ihres Unternehmens.

Was macht einen Arbeitsplatz für Frauen attraktiv?<sup>4</sup>

**Prüfen Sie: Welche der nachfolgend genannten Erwartungen, die Frauen an einen attraktiven Arbeitsplatz haben, können Sie erfüllen?**

- Angenehmes unterstützendes Arbeitsklima
- Weiterbildung und die Möglichkeit zu persönlichem Wachstum
- Anspruchsvolle Aufgaben
- Familienfreundlichkeit, das heißt beispielsweise flexible Arbeitszeiten
- Führungskultur, die die Mitarbeiter einbezieht.

- Klappern gehört zum Handwerk. Präsentieren Sie sich als attraktiver Arbeitgeber. Integrieren Sie die ermittelten Pluspunkte in Produkte Ihrer Öffentlichkeitsarbeit (z. B. Unternehmensbroschüren, Karrierewebseite, Pressearbeit u. a.) und vermarkten Sie diese über alle Kanäle, die Ihrem Unternehmen zur Verfügung stehen (Homepage, Social Media, Messen, Veranstaltungen, Stellenanzeigen).
- Wenn Sie „Führen in Teilzeit“ in Ihrem Unternehmen praktizieren, weisen Sie im Unternehmensprofil, in Imagebroschüren und Stellenanzeigen besonders darauf hin.

---

4 Astrid Windfuhr, Windfuhr Kommunikation: Female Recruiting. Bewerberinnen erfolgreich ansprechen. in: business-wissen.de. Werkzeuge für Organisation und Management, 2012, <http://www.business-wissen.de/personalmanagement/weibliche-bewerber-rekrutieren/druck.html>.

## Wie vermarkte ich mich als attraktiver Arbeitgeber? – das Beispiel der DATEV eG<sup>5</sup>

Personalentwicklung – Initiative zum Thema Führen in Teilzeit

### DATEV schärft Profil der Arbeitgebermarke

Nürnberg, 08. Juli 2011: Führungskräfte der DATEV eG sollen künftig mehr Chancen erhalten, ihre Arbeitszeit den privaten Bedürfnissen anzupassen. Darum startet das Unternehmen die Initiative „Führen in Teilzeit“. Damit soll ein weiterer Beitrag geleistet werden zur Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen, die auf individuelle Situationen in der Erwerbsbiografie eingeht – beispielsweise bei Elternzeit oder bei der Pflege von Familienangehörigen.

Ausgangspunkt war eine interne Umfrage unter den Führungskräften des Unternehmens. Danach begrüßen vier Fünftel die Initiative „Führen in Teilzeit“. Zwei Drittel der Befragten können sich Teilzeitmodelle in ihrem Bereich vorstellen. Etwa ein Drittel der Aufgaben einer Führungskraft bewerten die Teilnehmer als delegierbar. Die neuen Rahmenbedingungen regeln, welche Arbeiten Führungskräfte delegieren können und wer den Vorgesetzten in dessen Abwesenheit vertritt. Auch die Möglichkeit, teilweise von zu Hause arbeiten zu können, wird geprüft.

Für Unternehmen wird es auf Grund des Fachkräftemangels zu einer Zukunftsfrage, gute Mitarbeiter zu finden und zu binden. DATEV stellt sich dieser Herausforderung und schärft damit zugleich das Profil der Arbeitgebermarke. Führungskräfte und Mitarbeiter erhalten noch mehr Raum zur Gestaltung, um in mehr Eigeninitiative erstklassige, zukunftsorientierte Lösungen für Kunden zu erarbeiten. Die Führungskräfte im Unternehmen schaffen die dafür erforderlichen Rahmenbedingungen. DATEV-Personalchef Jochen Kurz: „Das Arbeiten und Führen so auszurichten, hilft uns, den Blick darauf zu richten, was wirklich wichtig ist. Es stärkt damit unsere Attraktivität als Arbeitgeber.“ Eine neue Werbekampagne, in der eigene Mitarbeiter in Videos und Broschüren als Botschafter ihres Unternehmens auftreten, unterstreicht den Anspruch der DATEV, nicht nur als Top-Arbeitgeber ausgezeichnet, sondern auch als solcher wahrgenommen zu werden.

---

5 DATEV eG: Pressemitteilung Initiative zum Thema Führen in Teilzeit, 8.7.2011, Nürnberg, <http://www.datev.de/portal/ShowPage.do?pid=dpi&nid=123311>.

- Wenn Ihr Unternehmen beispielsweise mit dem Audit „Beruf und Familie“ oder dem Prädikat „TOTAL-E-Quality“ ausgezeichnet ist, werben Sie damit in Personalmarketing- und Rekrutierungsmaßnahmen.
- Gewinnen Sie gut qualifizierte Frauen, indem Sie ihnen attraktive berufliche Chancen in Ihrem Betrieb anbieten – Bringen Sie Frauen z. B. im Rahmen der beruflichen Ausbildung verstärkt in technische Berufe.
- Setzen Sie Anreize durch ein attraktives Angebot von Berufen und Tätigkeiten mit guten Entwicklungs- und Karriereperspektiven für Frauen und vermarkten Sie dieses Angebot über die Pressearbeit des Unternehmens (Employer Branding).
- Nutzen Sie die Potenziale von Frauen durch ein gezieltes internes Talentmanagement. Ermitteln Sie in regelmäßigen Mitarbeitergesprächen die Stärken und Führungskompetenzen von Frauen. Bilden Sie einen internen Personalpool für die zukünftige Besetzung von Führungspositionen.
- Gestalten Sie Ihre Stellenanzeigen und -ausschreibungen für die Zielgruppe der Frauen ansprechend.
- Verweisen Sie in Stellenanzeigen generell darauf, dass die Bewerbung von Frauen besonders gewünscht wird.
- Heben Sie in der Stellenausschreibung von Führungspositionen hervor, dass die Position auch in Teilzeit ausgeübt werden kann.
- Setzen Sie sich zum Ziel, dass bei jeder Stellenbesetzung – gerade auch von Führungspositionen – die Hälfte des Bewerberkreises aus Frauen besteht.
- Und gestalten Sie die Personalauswahl chancengleich – besetzen Sie das Auswahlteam zu gleichen Teilen mit Frauen und Männern aus Ihrem Führungsbereich oder aus dem Unternehmensbereich, in dem die Stelle besetzt werden soll.

### **Wer kann Sie unterstützen?**

Suchen Sie für die Gestaltung einer chancengleichen Personalrekrutierung in Ihrem Unternehmen die Zusammenarbeit mit externen Personalberatungen, die sich auf die Rekrutierung von Frauen spezialisiert haben. Diese unterstützen Sie dabei, eine betriebsspezifische Rekrutierungspolitik für Frauen zu entwickeln und die betriebliche Rekrutierungspraxis nach innen und außen insgesamt zu professionalisieren.

Nutzen Sie für ein proaktives Personalmarketing vielfältige Verbindungen Ihres Unternehmens, z. B. zu Schulen, Hochschulen (z. B. durch Schul- und Hochschulpartnerschaften), Frauennetzwerken, der Bundesagentur für Arbeit, den Kammern sowie zu Netzwerken von Mitarbeitern, Kunden und Geschäftspartnern.

## Karriereförderung und Führungskräfteentwicklung

### Vielfalt in der Karriereförderung bringt mehr Frauen in Führungspositionen

Mit der Entwicklung einer flexiblen Unternehmensorganisation bieten sich erhebliche Chancen im Betrieb, neue Karrierewege neben dem klassischen hierarchischen Aufstieg (Kaminkarriere) zu entwickeln und damit die Karriereförderung insgesamt vielfältiger zu gestalten. Insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen mit einer flachen Führungshierarchie stellen z. B. Fachkarrieren und Projektkarrieren alternative Karriere- und Entwicklungspfade dar. Diese erweitern das begrenzte betriebseigene Repertoire der Karriereförderung sinnvoll und nutzbringend. Fachlaufbahnen können auch zur Vorbereitung auf zukünftige Führungspositionen genutzt werden und so die gezielte Entwicklung des potenziellen Führungskräfte nachwuchses im Betrieb unterstützen. Außerdem tragen sie zur Mitarbeiterbindung bei, indem z. B. gut qualifizierte Frauen in erfolgsrelevanten Positionen an das Unternehmen gebunden werden können. Fachlaufbahnen verbessern nicht nur die Karrierechancen für Frauen und Männer im Betrieb. Sie erhöhen aufgrund der erweiterten Entwicklungs- und Karriereperspektiven auch die Rekrutierungschancen des Unternehmens am Arbeitsmarkt.



### Was sollten Sie bei der Gestaltung der betrieblichen Karriereförderung beachten?

- Identifizieren und fördern Sie frühzeitig karriereorientierte Frauen und Männer (z. B. bereits ab der Berufsausbildung) in Ihrem Betrieb.
- Entwickeln Sie innovative Karrierewege und fördern Sie diese mit individuellen und bedarfsorientierten Weiterbildungsangeboten.
- Fördern Sie den Wissens- und Erfahrungsaustausch karriereorientierter Frauen durch Netzwerke im Betrieb sowie außerhalb des Unternehmens.

### Wie können Sie vorgehen?

- Entdecken Sie die Talente von Frauen – nicht nur von denjenigen, die in Vollzeit arbeiten. Reden Sie mit Frauen in regelmäßigen Mitarbeitergesprächen über deren Karriereplanung und erarbeiten Sie passgenaue Karrierewege (Führungs-, Fachkarrieren, Projektkarrieren u. a.).
- Messen Sie die Führungsmotivation von karriereorientierten Frauen in Ihrem Betrieb mit Hilfe von Analysetools. Ein gutes Werkzeug hierfür bietet z. B. das „FÜMO – Hamburger Führungsmotivationsinventar“<sup>6</sup>:

6 Helmut-Schmidt-Universität, [http://www.hsu-hh.de/psyper/index\\_EWapasV7KmoQYqU.html](http://www.hsu-hh.de/psyper/index_EWapasV7KmoQYqU.html).

## Führungsmotivation

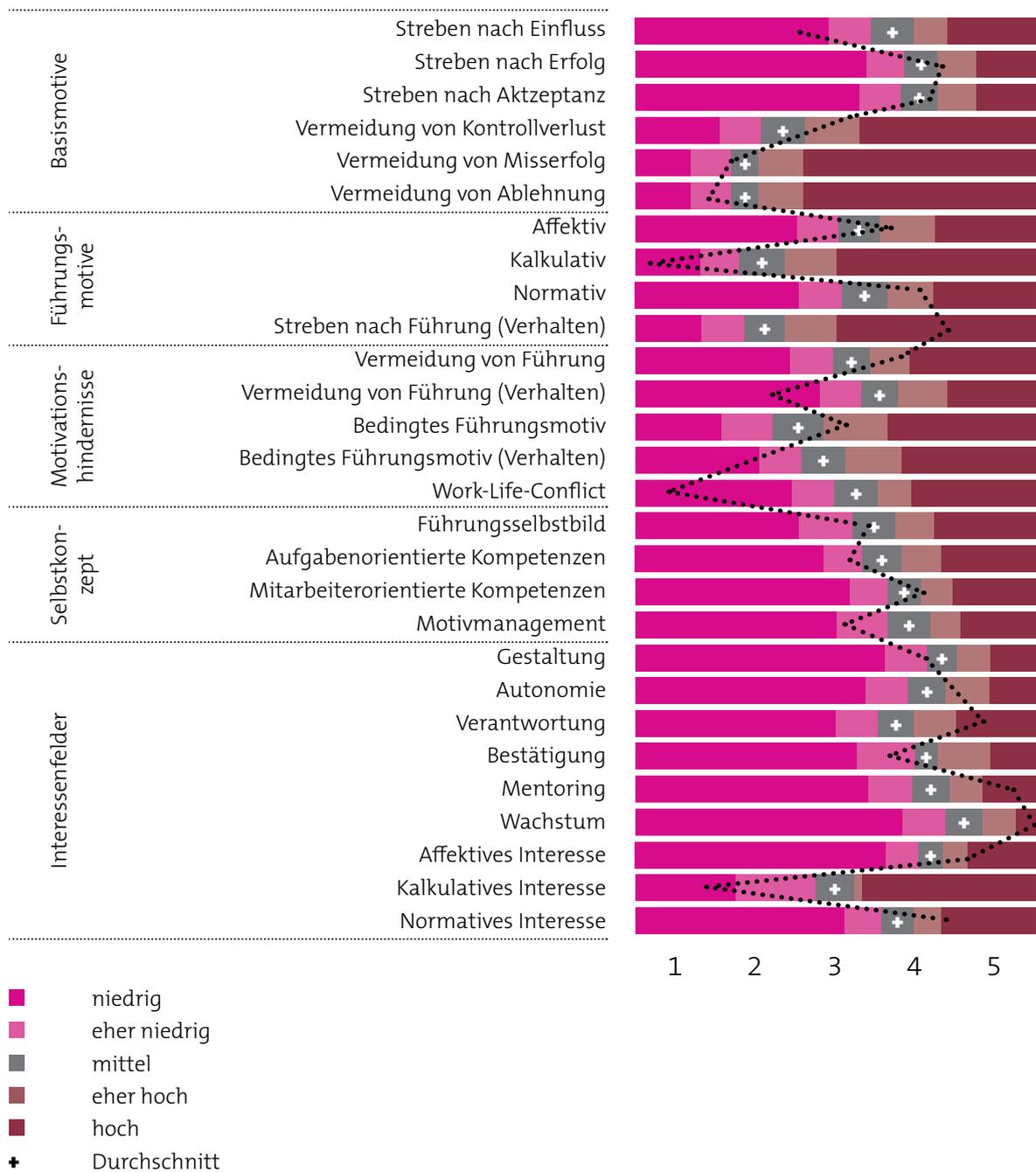


Abbildung 3: Instrument zur Messung der Führungsmotivation.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Gwen Elprana: Unternehmensführung von morgen – Wie Unternehmen von mehr Frauen in Spitzenpositionen profitieren!, Helmut-Schmidt-Universität Hamburg, Vortrag RKW Fachtagung „Führung wird weiblich“, 14.11.2013, Eschborn.

- Entwickeln Sie attraktive Karrierewege – Bieten Sie Frauen Berufe und Tätigkeiten mit guten Entwicklungsperspektiven an und unterstützen Sie diese durch adäquate Qualifizierungsmaßnahmen.
- Ermöglichen Sie ebenfalls „Zweitkarrieren“: Viele Frauen möchten, wenn die Kinder aus dem Haus sind, noch einmal richtig „durchstarten“. Setzen Sie Anreize z. B. für eine berufliche Um- und Neuorientierung durch gezielte Weiterbildungsangebote.
- Bieten Sie zudem ein spezielles Mentoring-Programm für karriereorientierte Frauen im Betrieb an. Bilden Sie Tandems aus führungserfahrenen Mentoren und weiblichen Mentees zur Begleitung des beruflichen Aufstiegs.
- Schaffen Sie darüber hinaus eine betriebliche Dialogplattform für weibliche (Nachwuchs-) Führungskräfte zum regelmäßigen Austausch über Karriereambitionen und -möglichkeiten sowie zur Entwicklung bedarfsgerechter Maßnahmen der Karriereförderung im Betrieb.

### **Wer kann Sie unterstützen?**

Suchen Sie Unterstützung für Ihr betriebliches Talentmanagement durch eine Kooperation mit anderen Unternehmen in der Region. Erweitern Sie Ihr betriebseigenes Karriereangebot durch einen Austausch von Talenten auf Führungsebene mit kooperierenden Unternehmen. Beispielsweise können angehende Führungskräfte in Ihrem Betrieb vakante Führungspositionen in anderen Betrieben bis zur endgültigen Besetzung oder die Leitung von befristeten Projekten übernehmen. Auf diesem Wege werden wertvolle Führungskompetenzen und Erfahrungen für das eigene Unternehmen entwickelt und die Karrierechancen insgesamt erweitert.

Eine Zusammenarbeit mit Unternehmen und / oder mit Bildungsträgern aus der Region sowie Unternehmensverbänden lohnt sich auch bei Mentoring- und Coaching-Programmen für Führungskräfte z. B. in Form eines *Cross Mentoring*. Dabei übernehmen Führungskräfte aus anderen Unternehmen (z. B. aus Kundenunternehmen oder aus Unternehmen der Branche) die Mentorenrolle für junge Nachwuchsführungskräfte im eigenen Betrieb. Cross Mentoring hat den Vorteil, dass betriebsexterne Mentoren mit einem neutraleren Außenblick angehende Führungskräfte im Betrieb auf ihrem Weg in Führungspositionen betreuen. Darüber hinaus trägt es zur Vernetzung von Kompetenzen und Erfahrungen in der Führungskräfteentwicklung bei.

## Work-Life-Balance

### Orientiert an der Lebensrealität: eine moderne Führungs- und Arbeitsorganisation

Wer das Potenzial von Frauen sowie jungen Nachwuchskräften für die Besetzung von Führungspositionen konsequent ausschöpfen will, muss die Führungsorganisation für die Lebensrealitäten dieser Zielgruppen öffnen und flexible Arbeitszeiten, dezentrale Arbeitsformen sowie eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Führungsbereich ermöglichen. Führen in Teilzeit kommt dem von immer mehr Führungskräften geäußerten Wunsch nach kürzeren Arbeitszeiten nach und bietet Männern wie Frauen die Möglichkeit, auch in Führungspositionen Familie und Karriere besser in Einklang zu bringen (siehe Online-Publikation „Frauen in Führungspositionen – Erfolgreiche Unternehmensführung im Mittelstand“, RKW Kompetenzzentrum, 2014, Seite 18). Für Frauen verbessern sich damit die Zugangschancen in Leitungspositionen. Das Unternehmen verschafft sich mit flexiblen Arbeitszeitmodellen und einem attraktiven Kinderbetreuungsangebot für Führungskräfte einen erheblichen Wettbewerbsvorteil im Kampf um die besten Talente.



### Was sollten Sie bei der Gestaltung familienfreundlicher Rahmenbedingungen beachten?

- Fördern Sie flexible, lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle bzw. Angebote der Arbeitszeitverkürzung im Management (Teilzeitmodelle befristet mit Anspruch auf Rückkehr in Vollzeit).
- Unterstützen Sie Teilzeit-Führungskräfte durch Coaching sowie organisatorische und technische Lösungen im Betrieb.
- Stellen Sie Angebote dezentraler Arbeitsformen (z. B. Homeoffice, Telearbeit) im Führungsbereich zur Verfügung.
- Bauen Sie Ihr Angebot zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Führungskräfte aus.
- Stellen Sie Chancengerechtigkeit in der Karriereentwicklung her, z. B. durch die Vergabe von Karrierepunkten an Mütter und Väter, die sich in Elternzeit befinden.

### Wie können Sie vorgehen?

- Ermitteln Sie in einer Umfrage unter Führungskräften in Ihrem Betrieb deren Bedarf nach flexibleren Arbeitszeiten und Kinderbetreuungsangeboten v. a. auch in Zusammenhang mit Elternzeit oder Pflegezeit.
- Unterstützen Sie Führungskräfte in Teilzeit durch klare Organisationsabläufe und Regelungen (z. B. Delegation von Aufgaben, Vertretungsregelung bei Abwesenheit der Führungskraft, Sicherstellung der Erreichbarkeit über technische Hilfsmittel).
- Setzen Sie die richtigen Anreize für Führungskräfte mit familiären Verpflichtungen. Gestalten Sie Ihre Unternehmenskultur so, dass Elternzeit von Männern und Frauen gleichermaßen in Anspruch genommen werden kann.
- Ermöglichen Sie Ihren Führungskräften bei familiären Verpflichtungen (Elternzeit, Pflege Familienangehöriger) ihre Arbeitszeit zeitweise zu verkürzen.
- Gewährleisten Sie einen Anspruch auf Rückkehr in eine „vollzeitnahe“ Teilzeit (z. B. 32-Stunden-Woche) nach der Elternzeit.
- Unterstützen Sie Führungskräfte bei der Organisation der Kinderbetreuung durch ein bedarfsgerechtes Kinderbetreuungsangebot im Betrieb (z. B. Einrichtung eines Eltern-Kind-Arbeitszimmers im Betrieb, Reservierung von Belegplätzen in Kindergärten, Vermittlung von Tagesmüttern u. a.).
- Fördern Sie eine schnelle Rückkehr aus der Elternzeit z. B. durch die Mitfinanzierung (Zuschuss) externer Kinderbetreuung für Eltern, die früher aus der Elternzeit zurückkehren.
- Bleiben Sie in Kontakt mit Führungskräften während der Elternzeit. Beteiligen Sie sie an betriebsinternen Veranstaltungen und Fortbildungen und bieten Sie kurzfristige Arbeitseinsätze z. B. bei krankheitsbedingten Ausfällen an.
- Nutzen Sie verstärkt neue Medien in der Arbeit, um dezentrale Arbeitsformen im Führungsbereich (Homeoffice, Teleheimarbeit, Videokonferenzen) insbesondere in der Familienphase zu ermöglichen.

### Wer kann Sie unterstützen?

Erkundigen Sie sich an Ihrem Standort nach Angeboten von Unternehmen sowie kommunalen und privaten Kinderbetreuungseinrichtungen, um ein breites Betreuungsangebot für Führungskräfte mit Familienverantwortung bereitstellen zu können. Vernetzen Sie sich mit Großunternehmen in Ihrer Nähe, die über einen Betriebskindergarten verfügen und Ihnen ein Kontingent an Betreuungsplätzen zur Verfügung stellen können.

Suchen Sie die Zusammenarbeit mit öffentlichen und privaten Kinderbetreuungseinrichtungen und entwickeln Sie gemeinsam ein firmenspezifisches Angebot. Prüfen Sie auch die Möglichkeiten flexibler Öffnungszeiten, die besonders für Führungskräfte sehr hilfreich sein können.

Für die Entwicklung familienfreundlicher Fort- und Weiterbildungsangebote empfiehlt sich die Kooperation mit Bildungsträgern in der Region, vor allem mit solchen Bildungseinrichtungen, die während ihrer Schulungen Familienbetreuung anbieten.



## Ein Beispiel: Karriere für Frauen bei der Firma Zühlke Engineering GmbH – Interview mit Katja Wittefeld, HR Managerin bei der Zühlke Engineering GmbH

Frau Wittefeld, was sind Ihre beruflichen Karriereziele und mit welchen Angeboten unterstützt Sie Ihr Unternehmen, diese Ziele zu verwirklichen?

Mein Karriereziel ist es, das Unternehmen im Wachstum gut zu begleiten und die HR-Prozesse dem Wachstum anzupassen. Ich möchte das Unternehmen bei der Aufstellung als profitablen, interessanten, innovativen und mitarbeiterorientierten Arbeitgeber unterstützen und gut für die Zukunft aufstellen. Zühlke unterstützt mich wiederum durch ein sehr großzügiges Fortbildungsbudget von 17 Tagen pro Jahr.

Welche konkreten Maßnahmen der Karriereentwicklung bietet Ihr Unternehmen für Frauen und deren Aufstieg in Führungspositionen an?

Es gibt derzeit noch keine „gezielten Maßnahmen“. Das Unternehmen unterstützt Frauen am meisten durch ein mitarbeiterorientiertes, wertschätzendes Umfeld, ausgeprägte Familienfreundlichkeit und das Angebot von Teilzeitführungspositionen. Potenzielle Führungskräfte (egal ob männlich oder weiblich) werden im Rahmen eines Management-Development-Programms auf ihre mögliche künftige Führungsrolle vorbereitet.

Lassen sich Karriere und Familie in Ihrem Unternehmen denn gut miteinander vereinbaren?

Ja, Beruf und Familie sind gut miteinander vereinbar. Es gibt

Teilzeitangebote für alle Arbeitnehmer, alle Mitarbeiter nehmen Elternzeit, die Männer zum Teil auch über die Partnermonate hinaus. Und ganz wichtig: Niemand wird deswegen schief angeguckt oder gar unter Druck gesetzt. Jeder Mitarbeiter kann von zuhause arbeiten, wobei es gewisse Einschränkungen gibt, wenn zum Beispiel ein Mitarbeiter vor Ort beim Kunden sein muss. Es gibt jeden Sommer ein Familienfest in allen Standorten. Ich glaube, das Wichtigste ist aber die gelebte Familienfreundlichkeit.

Reichen diese Maßnahmen nach Ihrer Meinung aus oder sollte das Angebot weiter ausgebaut werden?

Mitarbeiter, die als Berater arbeiten (in diesem Fall bei uns fast ausschließlich Männer), müssen zum Teil beim Kunden vor Ort arbeiten. Bei ihnen kann es vorkommen, dass ein junger Familienvater vier Tage einer Woche in einer anderen Stadt arbeitet. Wir versuchen, diese Projekte für frischgebackene Väter auszuschließen, aber es lässt sich in der Firmenrealität eben nicht immer vermeiden. Dies kann die Familie sehr belasten. Auf diese Fragestellung haben wir noch keine befriedigende Antwort gefunden.

Ist „Führen in Teilzeit“ in Ihrem Unternehmen ein Thema? Besteht z. B. für Führungskräfte (Männer und Frauen) die Möglichkeit, die Arbeitszeit für familiäre Aufgaben (Elternzeit, Pflege, Wiedereinstieg nach Elternzeit) zu reduzieren beziehungsweise vorübergehend in Teilzeit (Führen in Teilzeit) zu arbeiten?

Es gibt im Service-/Backoffice-Bereich, dem ich als Leiterin Personal auch angehöre, die Möglichkeit, in Teilzeit zu führen. In den anderen Bereichen wurde das Thema von den betroffenen, durchweg männlichen Führungskräften bisher nicht angesprochen oder eingefordert. Im Fall einer solchen Anfrage würde das Unternehmen die Teilzeitführungsposition sicher auch in Erwägung ziehen, wobei zunächst die Geschäftsleitung überzeugt werden müsste.

Wie viele Führungskräfte arbeiten in Teilzeit? Und werden diese als positive Vorbilder im Unternehmen kommuniziert?

Ich bin derzeit die einzige Führungskraft in Teilzeit. Es gab früher eine weitere Kollegin in Teilzeit.

Vervollständigen Sie bitte abschließend den Satz: Chancengleichheit im Unternehmen bedeutet für mich ...

... dass Männer und Frauen ohne Karriereknick Verantwortung in der Familie leben können.

Vielen Dank für das Gespräch.

*Das Interview führte Margarete Schreurs, Projektleiterin im RKW Kompetenzzentrum im Januar 2014.*

## Beispiele guter Praxis

Es gibt weitere gute Beispiele, wie Unternehmen mit einem höheren Frauenanteil in Führungspositionen und der gezielten Karriereförderung von Frauen wettbewerbsfähig bleiben und erfolgreich sind. Sie interessieren sich für die Beispiele? Dann schauen Sie sich die Beispiele in aller Ruhe auf unserer Website [www.rkw-kompetenzzentrum.de/talent](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de/talent) an! Hier eine Auswahl:



# 1

### Rückkehr in den Beruf

Aus einer Veranstaltung im Oktober 2013 heraus entstand das Interview mit Ines Mittelstädt. Sie ist Firmenkundenbetreuerin in der Zentrale der Taunus Sparkasse in Bad Homburg und legte nach der Geburt ihrer Tochter eine Pause ein. Wie ihre Erfahrungen mit der Rückkehr in ihren Beruf waren und wie der Arbeitgeber sie dabei unterstützte, das erfahren Sie auf der Website.

# 3

### Fachlaufbahn statt Hierarchiestufen

Die Haus des Hörens Anke Bunting-Walter GmbH aus Karlsruhe plant die Laufbahnen der Beschäftigten bis zu fünf Jahre im Voraus. Das eröffnet den Beschäftigten eine langfristige Perspektive mit fachlicher Weiterentwicklung und Spezialisierung und ermöglicht es dem Hörgeräteakustiker, frühzeitig auf absehbare Vakanzen zu reagieren – und zwar aus dem eigenen Mitarbeiterstamm.

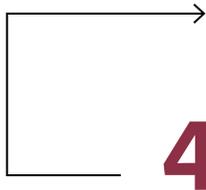


# 2



### Weibliche Talente stärker nutzen

Das Thema Chancengleichheit ist für Nicole Vegelahn von besonderer Bedeutung. Die Leiterin Personalentwicklung der Holter Regelarmaturen GmbH & Co. KG in Schloß Holte-Stukenbrock möchte mit kleinen permanenten Schritten im Unternehmen die Chancengleichheit und die Karriereentwicklung besonders der weiblichen Angestellten vorantreiben. Wie ihre Erfahrungen aussehen, können Sie nachlesen.



**Gender Diversity:  
Mehr Frauen in Führungspositionen  
bringen**

2011 startete das Familienunternehmen ECE das Projekt Diversity@ECE. Eines der vorrangigen Ziele ist es, innerhalb von sechs Jahren die doppelte Anzahl an weiblichen Führungskräften im Top-Management zu etablieren.

Welche Maßnahmen sich der Hamburger Dienstleister hat einfallen lassen, erfahren Sie auf der Website.



**Work-Life-Balance im Handwerk**

Vielseitige familienfreundliche Maßnahmen sichern Fachkräfte – besonders abseits der Großstädte. Dieser Überzeugung ist die Krieger + Schramm GmbH & Co. KG aus Dingelstädt in Thüringen. Das Bauunternehmen bietet seinen 70 Beschäftigten umfangreiche Work-Life-Balance-Angebote an und hat Erfolg damit. Wie diese im Einzelnen aussehen, können Sie nachlesen.



**Die besten Talente gewinnen – Frauenkarrieren fördern**

Die Taunus Sparkasse in Bad Homburg hat 856 Beschäftigte sowie 61 Auszubildende. Bemerkenswert: Insgesamt beträgt der Frauenanteil 59 Prozent. 60 Prozent der Regionalfilialleitungsstellen werden von Frauen besetzt, 43 Prozent der Leitungsfunktionen in Beratungscentern sind in Frauenhand. Rund jede fünfte Führungskraft der ersten Führungsebene ist weiblich. Die Taunus Sparkasse beteiligte sich von 2008 bis 2013 am Projekt „Frauen in Karriere“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Was hat es der Taunus Sparkasse gebracht? Sehen Sie selbst.

Ansprechpartnerin: Yvonne Velten, Referentin Unternehmenskommunikation und Frauenbeauftragte.

## Weiterführende Informationen und Links

### Aktuelle Projekte und Studien

Projekt: „Frauen in Karriere – Chancen und Risiken für Frauen in modernen Unternehmen“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) und des Europäischen Sozialfonds in der Europäischen Union (ESF),

[www.frauen-in-karriere.de](http://www.frauen-in-karriere.de)

Bundesinitiative zur Gleichstellung der Frauen in der Wirtschaft, Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und Europäischer Sozialfond in Deutschland (ESF),

[www.bundesinitiative-gleichstellen.de](http://www.bundesinitiative-gleichstellen.de)

Initiative: „Mehr Frauen in Führungspositionen – Regionale Bündnisse für Chancengleichheit“, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ),

[www.eaf-berlin.de/regionale\\_buendnisse.html](http://www.eaf-berlin.de/regionale_buendnisse.html)

Projekt: „Führungsmotivation im Geschlechtervergleich. Entwicklung eines Instruments zur Erfassung von Führungsmotivation insbesondere bei Frauen“, Helmut-Schmidt-Universität – Universität der Bundeswehr Hamburg.

Projekt „Chapeau – Frauenkarrieren im betrieblichen Wandel“, Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF),

[www.chapeau-frauenkarrieren.de](http://www.chapeau-frauenkarrieren.de)

Studie „Women-on-Board-Index“ von FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte e. V., Messung des Anteils von Frauen in Führungspositionen der im DAX, MDAX, SDAX und TecDax notierten Unternehmen,

[www.fidar.de](http://www.fidar.de)

Studie „5. Bilanz Chancengleichheit, Chancengleichheit auf einem guten Weg“, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), 2013, [www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Gleichstellung/frauen-und-arbeitswelt.html](http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Gleichstellung/frauen-und-arbeitswelt.html)

Studie: „2. Atlas zur Gleichstellung von Frauen und Männern in Deutschland“, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), 2013, [www.bmfsfj.de/BMFSFJ/gleichstellung,did=195724.html](http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/gleichstellung,did=195724.html)

### Handlungshilfen und Tools für die betriebliche Praxis

Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi), [www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de](http://www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de)

„Dynamic Gender Index“ (DGI), ein vom Bundesverband für Personalmanager entwickeltes Tool zur Berechnung des Frauenanteils in Unternehmen und zur Prognose der zukünftigen Entwicklung, [www.bpm.de/themen/geschlechtergerechtigkeit/dynamic-gender-index](http://www.bpm.de/themen/geschlechtergerechtigkeit/dynamic-gender-index)

TOTAL E-QUALITY-Prädikat, Organisationen aus Wirtschaft, Wissenschaft und Verwaltung sowie Verbände mit in der Regel mindestens 15 Beschäftigten, die in ihrer Personal- und Organisationspolitik erfolgreich Chancengleichheit umsetzen, werden mit dem Prädikat TOTAL-E-QUALITY ausgezeichnet. [www.total-e-quality.de](http://www.total-e-quality.de)

Informationsplattform genderdax der Helmut-Schmidt-Universität: Unternehmen und Forschungsinstitute in Deutschland, die im Rahmen ihrer Personalpolitik und ihres Diversity-Managements weibliche Fach- und Führungskräfte fördern, können sich bewerben. [www.genderdax.de](http://www.genderdax.de)

Instrument „Lohnleichheit im Betrieb – Deutschland“ (Logib-D) wendet sich an die betriebliche Praxis und hilft, betriebliche Lösungen für eine faire Entlohnung zu entwickeln. [www.logib-d.de/startseite](http://www.logib-d.de/startseite)

Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), [www.erfolgsfaktor-familie.de](http://www.erfolgsfaktor-familie.de)

Instrument „berufundfamilie-index“ der berufundfamilie gemeinnützige GmbH. Unternehmen können selbstständig Stärken und Entwicklungspotenziale der eigenen Personalpolitik in Bezug auf das Familienbewusstsein überprüfen. [www.berufundfamilie-index.de/Start](http://www.berufundfamilie-index.de/Start)

„Mentoring4Minutes“ – Speed-Dating für Frauen mit erfahrenen Führungskräften, Managerinnen und Personalerinnen über Karriereperspektiven und -strategien, [www.eaf-berlin.de/news\\_detail.o.html?&tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=241&tx\\_ttnews%5BbackPid%5D=731&cHash=c7422ab34749cd5bec9fc43b28d1a25d](http://www.eaf-berlin.de/news_detail.o.html?&tx_ttnews%5Btt_news%5D=241&tx_ttnews%5BbackPid%5D=731&cHash=c7422ab34749cd5bec9fc43b28d1a25d)

### Netzwerke und Portale

Bundesverband der Frau in Business und Management e. V. (B.F.B.M), Köln, [www.bfbm.de](http://www.bfbm.de)

Bundesverband der Personalmanager (BPM), Berlin, [www.bpm.de/themen/geschlechtergerechtigkeit](http://www.bpm.de/themen/geschlechtergerechtigkeit)

FIM e. V. Vereinigung für Frauen im Management e. V., Hamburg, [www.fim.de](http://www.fim.de)

Business and Professional Women – Germany e. V. (BPW Germany) Berufsnetzwerk für angestellte und selbständige Frauen in Deutschland, [www.bpw-germany.de](http://www.bpw-germany.de)

ULA Deutscher Führungskräfteverband, Berlin, [www.ula.de](http://www.ula.de)

FidAR – Die Initiative für mehr Frauen in die Aufsichtsräte, Frauen in die Aufsichtsräte (FidAR) e. V., Berlin, [www.fidar.de/home.html](http://www.fidar.de/home.html)

European Women’s Management Development (EWMD) Deutschland, Wiesbaden, [www.ewmd.org](http://www.ewmd.org)

Büros für Staatsbürgerliche Frauenarbeit (Hessen), Wiesbaden, [www.buero-f.de](http://www.buero-f.de)

Kompetenzzentrums Technik – Diversity – Chancengleichheit e. V., Bielefeld, [www.kompetenzz.de](http://www.kompetenzz.de)

Mentorinnen-Netzwerk für Frauen in Naturwissenschaft und Technik (Hessen), Frankfurt,  
[www.mentorinnennetzwerk.de](http://www.mentorinnennetzwerk.de)

Wissensplattform für mehr Frauen in Führungspositionen, Career-Woman in Motion e. V., Köln,  
[www.career-woman.org](http://www.career-woman.org)

Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA), Berlin,  
[www.arbeitgeber.de](http://www.arbeitgeber.de)

IG Metall Netzwerk Chancengleichheit, Frankfurt am Main,  
<http://netzwerk-chancengleichheit.org>

Webseite des Deutschen Gewerkschaftsbundes für Frauen, Berlin,  
[www.frauen.dgb.de](http://www.frauen.dgb.de)

Webseite von ver.di – Vereinigte Dienstleistungsgewerkschaft für Frauen, Berlin,  
[www.frauen.verdi.de](http://www.frauen.verdi.de)

Internetportal LizzyNet.de der LizzyNet GmbH, Köln, Unterstützung von Mädchen und jungen Frauen bei ihrer Lebens- und Berufsplanung mit Schwerpunkt auf IT-Berufe und MINT-Berufe,  
[www.lizzynet.de](http://www.lizzynet.de)

ZeitZeichen – Webseite mit hilfreichen Tipps und zahlreichen Links rund um das Thema „Frau & Beruf“ sowie Bildungsangebote und Veranstaltungen für Frauen in Rheinland-Pfalz. Informationsstelle für eine chancengerechte Arbeitswelt, c/o Institut für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier e. V. (Inmit),  
[www.zeitzeichen-rlp.de/home/index.htm](http://www.zeitzeichen-rlp.de/home/index.htm)

Webportal „Spitzenfrauen-bw“, Steinbeis-Innovationszentrum an der Hochschule Pforzheim (SIZ),  
[www.spitzenfrauen-bw.de/startseite](http://www.spitzenfrauen-bw.de/startseite)

„Frauennetz-aktiv“, internetgestützte Datenbank rund um das Thema „Frauen und Arbeit“, Ministerium für Integration, Familie, Kinder, Jugend und Frauen und der Regionaldirektion Rheinland-Pfalz-Saarland der Bundesagentur,  
[www.frauennetz-aktiv.de](http://www.frauennetz-aktiv.de)

pme Familienservice GmbH, Berlin,  
[www.familienservice.de/home](http://www.familienservice.de/home)



---

Zwei Publikationen fassen  
die Ergebnisse des Projekts zusammen und  
sind zu finden unter:

[www.rkw-kompetenzzentrum.de/publikationen](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de/publikationen)

---

### 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