



Dokumentation 2007 / 2008



FORUM FÜHRUNGSPERSONEN

Cornelia Sperling (Hg.)

DOKUMENTATION FORUM FÜHRUNGSFRAUEN 2007 / 2008

Inhalt

Einführung	3
Eine neue Initiative für mehr Frauen in TOP-Führungspositionen	4
Empfehlungen des Strategieteams 2008	6
Fakten	9
Aktuelle Zahlen zum Thema Frauen in Führungspositionen	10
Studien 2005–2008	14
Good Practice	17
1. Forum Führungsfrauen 2007	23
Das 1. Forum Führungsfrauen am 20.9.2007	24
Programm	26
Austausch zwischen Managerinnen und Unternehmerinnen	27
Mehr Frauen ins TOP-Management! Welche sind die wirkungsvollsten Strategien? ...	30
Ergebnisse vom 1. Forum Führungsfrauen	34
Strategieteam	35
Die Arbeit des Strategieteams	36
Vorschläge der AG Öffentlichkeit/Vorbilder schaffen	39
Vorschläge der AG Führungskultur und Wertewandel in Unternehmen	42
Vorschläge der AG Karriere-Coaching	45
Pressespiegel	48
2. Forum Führungsfrauen 2008	51
Das 2. Forum Führungsfrauen am 19.6.2008	52
Programm	55
Frauen auf dem Sprung: Starten die „Alpha-Mädchen“ jetzt durch?	56
Talkrunde: Impulse für eine neue Führungskultur	63
Ergebnisse der Workshops am 19.6.2008	69
Ausblick	75
Ausblick der Initiative „Mehr Frauen in TOP-Führungspositionen“	76
Unternehmen, aus denen Führungskräfte am Forum Führungsfrauen teilnahmen ...	78
Impressum	80

Einführung



EINE NEUE INITIATIVE FÜR MEHR FRAUEN IN TOP-FÜHRUNGSPSITIONEN

Alle stimmen zu, dass der Anteil von Frauen in Führungspositionen in Deutschland zu niedrig ist. Kaum jemand bestreitet noch, dass mehr weibliche Führungskräfte einen Gewinn bedeuten. Doch wie erreicht man tatsächlich eine größere Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen – insbesondere über das mittlere Management hinaus?

Was die Beantwortung der Frage und erst recht die Veränderung der Realität so schwierig macht, sind die komplexen Ursachen und strukturelle gesellschaftliche Hürden.

In der Praxis sind Maßnahmen mit verschiedenen Ansatzpunkten notwendig und eine Reihe sind auch schon erprobt, z.B. Mentoring, Führungskräfte-Förderung in Unternehmen, Qualifizierung, Aufbau von Netzwerken.

Was es bisher noch nicht gab: ein größeres Forum für Führungsfrauen – und zwar für angestellte wie selbstständige Chefinnen, das sich an der Reflexion und Entwicklung von Strategien zur Vergrößerung der Gruppe beteiligt.

Diese Idee realisierten wir erstmals im Herbst 2007 im Ruhrgebiet mit Unterstützung des Ministeriums für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen und der Europäischen Gemeinschaft (Europäischer Fonds für Regionale Entwicklung).

Das **1. Forum Führungsfrauen** brach am **20. September 2007** in Bochum hochkarätige Führungsfrauen der Region aus Wirtschaft, Politik und Verwaltung zu-

sammen. Sie waren bereit, ihre Erfahrungen beim Weg in eine Führungsposition einzubringen, um neue Ideen zu diskutieren, wie mehr Frauen ins TOP-Management kommen können.

Das Experiment glückte, der Austausch zwischen Managerinnen und Unternehmerinnen erwies sich als ausgesprochen spannend und die Bereitschaft der Führungskräfte zu gesellschaftlichem Engagement war größer als gedacht!

Ein Strategieteam mit 18 Teilnehmerinnen arbeitete mit den Ergebnissen des 1. Forums weiter und entwickelte zu den vereinbarten Schwerpunkten in den Bereichen Gesellschaft, Unternehmen und Individuen konkrete Vorschläge. Diese wurden beim **2. Forum Führungsfrauen am 19. Juni 2008** beraten. Neu war die Einbeziehung engagierter männlicher Führungskräfte, um gemeinsam strategisch sinnvolle und gleichzeitig pragmatische Schritte zu entwickeln, wie wir das Know-how qualifizierter Frauen gezielt an der Spitze von Gesellschaft und Wirtschaft einbringen.

Das Ergebnis in Kurzfassung

Nach Meinung der beteiligten Führungskräfte sind aktuell die wichtigsten Punkte auf der TO DO-Liste:

- Weibliche Führungskräfte als Vorbilder sichtbar machen,
- einen Wandel in der Unternehmenskultur als vordringliche Aufgabe angehen,
- Karriere-Coaching für alle Stadien der Karriere anbieten und
- den Dialog zwischen weiblichen und männlichen Führungskräften voranbringen.

In dieser Publikation dokumentieren wir den Prozess des Forum Führungskräften. Das Forum hat sich als sinnvolles Modell erwiesen, das Potential weiblicher Führungskräfte in einer Region sichtbar zu machen, gegenseitige Inspiration von angestellten und selbstständigen Chefinnen zu ermöglichen und die Gruppe für gesellschaftliche Veränderungen zu mobilisieren.

Der aus unserer Sicht notwendige Schritt, dass die Politik dieses Potential aufgreift und das Thema „**Mehr Frauen ins TOP-Management**“ auf die Tagesordnung setzt, ist zwar bis jetzt noch nicht erfolgt – aber vielleicht regt das Forum Führungskräften auch in anderen Regionen zu Aktivitäten an. Deshalb haben wir nicht nur die positiven Ergebnisse, sondern auch Hürden und Grenzen im Prozess dokumentiert. Und wir stellen kompakt die von uns recherchierte Faktenlage zusammen, so dass Sie gleichzeitig ein Handbuch zum Thema „Führungskräften“ vor sich haben. Unter www.chefin-online.de finden Sie im Internet weiterführende Infos.



Birgit Unger
RevierA GmbH



Noch ein Wort zu uns: Wir initiieren und entwickeln als Unternehmerinnen seit 1994 Projekte zur Stärkung und Sichtbarmachung von Unternehmerinnen und Führungskräften. Unser bekanntestes Projekt ist der Unternehmerinnentag Ruhrgebiet, der seit 1996 jährlich 600-700 Chefinnen zum Austausch zusammen bringt. Als Netzwerkerinnen sind wir in Verbänden und Gremien aktiv. Zum Beispiel im Landesvorstand Ruhrgebiet des Verbandes deutscher Unternehmerinnen (VdU) und als Mitglied im Kammerparlament der IHK zu Essen (MEO).

Wir sind von der kreativen Kraft gut gestalteter Kommunikation überzeugt, und haben nach wie vor Spass daran, mit unternehmerischem Blick die **wirtschaftlichen Potentiale** von Frauen noch mehr ins Licht der Öffentlichkeit zu schubsen. •



Cornelia Sperling
RevierA GmbH



EMPFEHLUNGEN DES STRATEGIETEAMS 2008



Empfehlungen

1. Mehr TOP-Führungsfrauen muss auch TOP-Thema der Politik werden.
2. Veranstaltungen zum Wandel der Unternehmenskultur sollten unterstützt werden.
3. Projekte für Vernetzung und Austausch unter weiblichen Führungskräften sowie für Karriere-Coaching müssen weiterentwickelt werden.

Wir sehen das Thema Führungsfrauen im Kontext von Fachkräfte-Bedarf und demografischem Wandel. Es geht um einen Kultur- und Wertewandel in Richtung Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaft. Dabei spielt die Stärkung der sozialen Akzeptanz von Beruf und Familie eine wichtige Rolle.

Commitments der Strategieteam-Mitglieder

Die Arbeit des Strategieteams endete in der bisherigen Zusammensetzung am 21.8.2008. Unsere Aktivitäten für mehr Frauen in TOP-Führungspositionen enden damit noch lange nicht. Im folgenden sind einige aufgeführt:

- Expertinnen des Strategieteams des Forum Führungsfrauen sind bereit, als Beraterinnen-Gremium für die Politik zum Thema „Mehr Frauen in TOP-Führungspositionen“ tätig zu werden.
- Es wird versucht, ein weiteres großes Austauschforum für Managerinnen und Unternehmerinnen zu realisieren.
- Veranstaltungen zum Wandel in der Unternehmenskultur werden vorbereitet – beteiligte Unternehmen stellen Räume und Infrastruktur zur Verfügung, Diversity-Beauftragte und Botschafter der Charta der Vielfalt werden einbezogen, Weiterbildungssträgern werden Vorschläge unterbreitet.



- Der Dialog zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften ist Bestandteil der Veranstaltungen zum Wandel in der Unternehmenskultur. Außerdem wird eine Dialog-Reihe im Magazin „existentielle“ realisiert, als Fortsetzung der Gespräche zwischen Managerinnen und Unternehmerinnen.
- Die Commitments der Teilnehmerinnen vom Forum Führungsfrauen 2007 und 2008 machen deutlich, dass mehr Führungskräfte als Mentorinnen für junge Frauen tätig werden bzw. dieses Engagement ausbauen.
- Strategieteam-Mitglieder werden in ihren Unternehmen versuchen, Coaching für potentielle weibliche Führungskräfte einzuführen.
- Ein allgemein zugängliches Führungskräfte-Training „Licence to lead“ wird 2009 neu aufgelegt.
- Personalleitungen werden von Strategieteam-Mitgliedern angeregt, die Zahlen männlicher und weiblicher Führungskräfte zu ermitteln – als Grundlage für Vorschläge zur Veränderung.
- Medienkontakte werden genutzt, um weiterhin Porträts von Frauen in Führungspositionen zu platzieren – als anschauliche Vorbilder.
- Anregungen für Regionale Netzwerke von Frauen in Führungspositionen werden mit den Erfahrungen in der Region Siegen weitergegeben.
- Eine Veranstaltung: „Europäische Anregungen zum Thema Führungsfrauen“ mit dem Schwerpunkt auf Österreich und Schweiz für 2009 oder 2010 wird ausgelotet.
- Die engagierten weiblichen Führungskräfte des Forum Führungsfrauen können als Vorbilder für Nachwuchsveranstaltungen (Hochschule, Schule) angesprochen werden.
- Der Informationspool zum Thema Führungsfrauen im Internet bleibt erhalten: www.chefin-online.de



Fakten

AKTUELLE ZAHLEN ZUM THEMA FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN

Januar 2008

Hoppenstedt-Analyse „Frauen im Management“

Quelle: Hoppenstedt Firmeninformationen GmbH, Darmstadt,
www.firmendatenbank.de
www.hoppenstedt.de

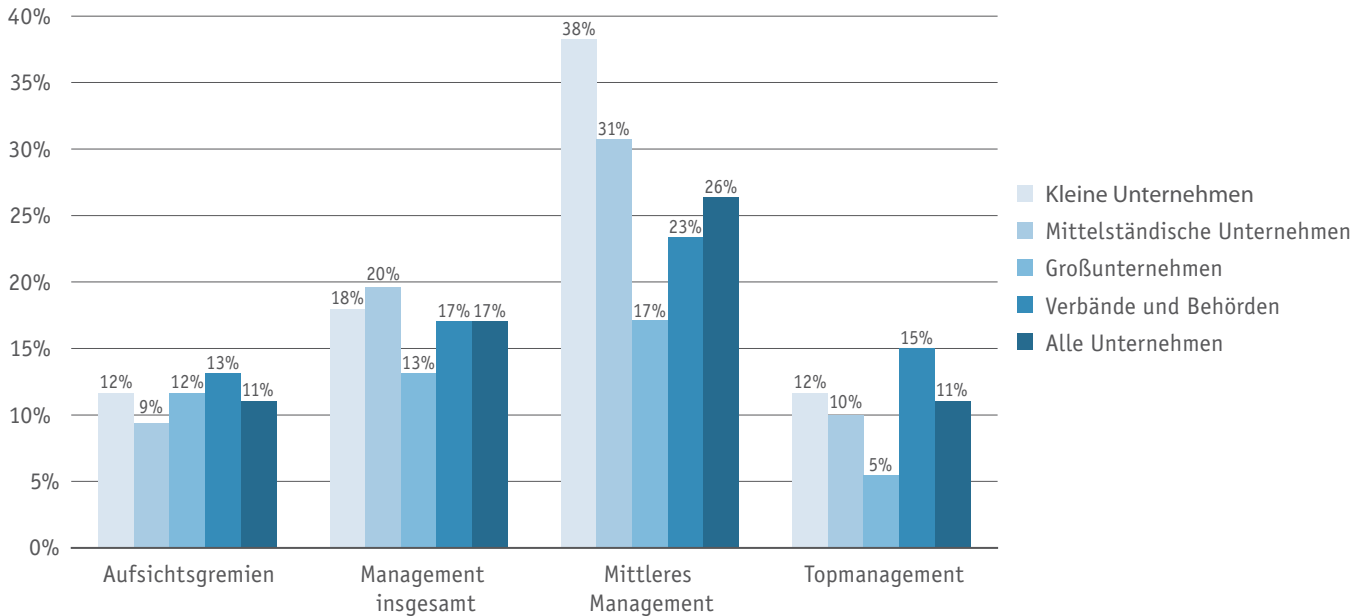
Frauen im Management

Die Frauen sind in der deutschen Wirtschaft auf dem Vormarsch – wenn auch in kleinen Schritten. Insgesamt haben Frauen aktuell einen Anteil von 17,5% im Management. Der Wirtschaftsinformations-Dienstleister Hoppenstedt untersucht seit 1995 den Anteil von Frauen an führenden Positionen. Basis ist die Hoppenstedt-Fir-

mendatenbank, in der 245.000 Firmen gelistet sind. Seit dem Beginn dieser Untersuchung 1995 hat sich die Frauenquote im deutschen Management von 8,2% auf 17,5% verdoppelt. In Großunternehmen ist der Anteil von Frauen im Top-Management von 7,46% (2007) auf 5,45% (2008) gesunken. ●

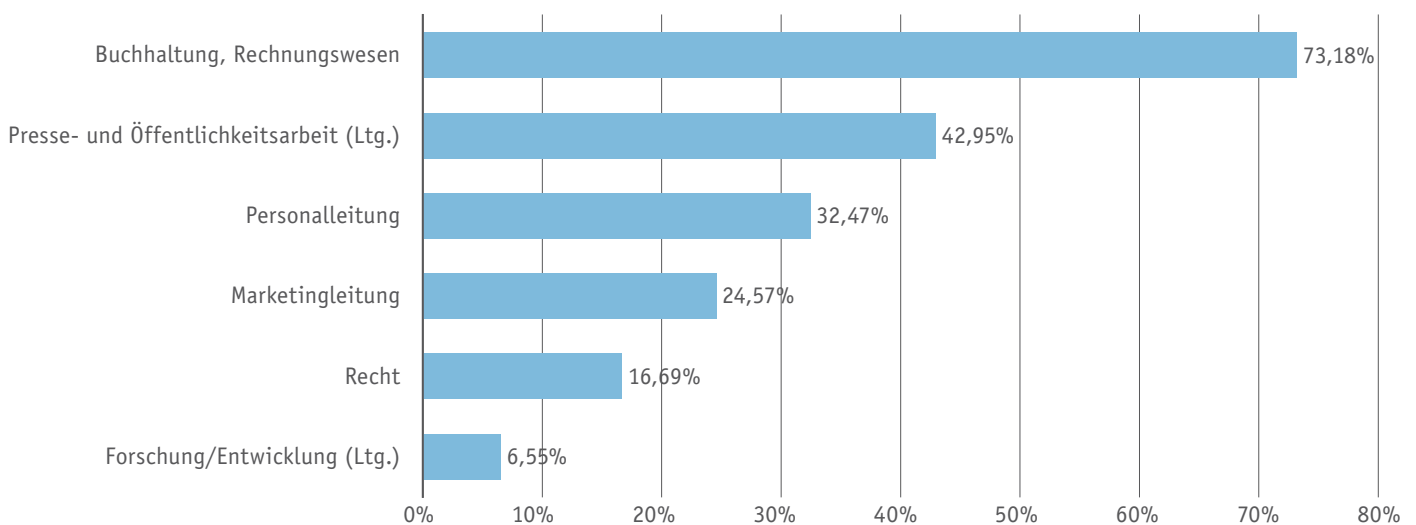
	1995	1999	2002	2004	2007	2008
Frauenanteil im Management insgesamt	8,17 %	9,20 %	9,98 %	12,77 %	15,40 %	17,50 %
davon Großunternehmen	4,77 %	6,35 %	7,29 %	9,35 %	11,84 %	12,83 %
Topmanagement	3,20 %	5,03 %	5,97 %	6,82 %	7,46 %	5,45 %
Middlemanagement	5,80 %	7,98 %	9,01 %	12,58 %	15,95 %	16,81 %
davon Mittelständische Unternehmen	11,04 %	10,85 %	11,37 %	13,69 %	17,16 %	19,61 %
Topmanagement	8,08 %	8,04 %	8,39 %	9,10 %	9,36 %	10,32 %
Middlemanagement	16,28 %	15,77 %	16,69 %	21,63 %	26,79 %	30,71 %
davon Klein-Unternehmen				13,98 %	16,59 %	17,96 %
Topmanagement				11,20 %	11,89 %	12,37 %
Middlemanagement				28,12 %	33,12 %	38,22 %
davon Verbände, Behörden	9,76 %	12,56 %	13,36 %	17,98 %	15,43 %	17,05 %
Topmanagement	9,31 %	10,63 %	11,99 %	16,40 %	13,54 %	14,99 %
Middlemanagement	11,80 %	17,60 %	17,11 %	20,25 %	21,73 %	23,32 %

Anteil Frauen in Führungspositionen – Unternehmen im Vergleich 2008



Quelle: Hoppenstedt Firmeninformationen GmbH / www.firmendatenbank.de, Stand: Januar 2008

Anteil weiblicher Führungskräfte in verschiedenen Funktionen 2008



Quelle: Hoppenstedt Firmeninformationen GmbH / www.firmendatenbank.de, Stand: Januar 2008

Februar 2007

DIW Berlin (Deutsches Institut
für Wirtschaftsforschung):
Wochenbericht Nr. 7 / 2007

www.diw.de

Frauen in Aufsichtsräten und Vorständen

Im Aufsichtsrat der 200 größten Unternehmen in Deutschland sind Frauen nur zu 7,8% vertreten. Über die Hälfte von ihnen (57,4%) wird von Arbeitnehmervertretungen entsandt. Der Anteil der Unternehmen

ohne eine Frau im Aufsichtsrat liegt bei über einem Drittel. Bei den Vorstandsposten sind Frauen noch schwächer vertreten. So findet sich in den 100 größten Unternehmen nur eine Frau im Vorstand. ●

Zahl und Anteil von Frauen in Aufsichts-/Verwaltungsräten und Vorständen/Geschäftsführungen in den 200 umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland nach Rang-Gruppen¹

	Top 10	Top 100	Top 101–200	Top 200
Aufsichts-/Verwaltungsrat (A/V)				
Zahl der Unternehmen	10	87	83	170
Zahl der Unternehmen mit mindestens einer Frau im A/V	9	65	45	110
Anteil der Frauen an allen Mitgliedern des A/V in %	11,8	8,5	7,0	7,8
Zahl der Frauen	23	119	78	197
<i>Darunter:</i> Arbeitnehmer-Vertreterinnen	17	78	55	133
Anteil der Arbeitnehmervertreterinnen an allen weiblichen Mitgliedern im A/V in %	73,9	65,5	70,5	57,4
Zahl der weiblichen Vorsitzenden im A/V	0	2	1	3
Anteil der weiblichen Vorsitzenden an allen Vorsitzenden im A/V in %	0	2,3	1,2	1,8
Zahl der Unternehmen ohne Frauen im A/V	1	22	38	60
Anteil der Unternehmen ohne Frauen im A/V an allen Unternehmen in %	10,0	25,6	45,8	35,3
Vorstand/Geschäftsführung (V/G) (Top 200: insgesamt 533 Sitze)				
Zahl der Unternehmen mit mindestens einer Frau in V/G	0	1	8	9
Anteil der Unternehmen mit mindestens einer Frau in V/G in %	0	1,0	8,3	4,6
Zahl der Frauen in V/G	0	1	10	11
Anteil der Frauen an allen Mitgliedern in V/G in %	0	0,2	2,4	1,2

¹ Es werden nur Unternehmen mit Angaben berücksichtigt.

² Unternehmen mit mindestens einer Frau im Vorstand: Deutsche Bahn AG (Margret Suckale), Hewlett-Packard GmbH (Regine Stachelhaus), Fujitsu-Siemens Computers Deutschland GmbH (Barbara Schädler), Schering AG (Karin Dorrepaal), DB Regio AG (Dr. Bettina Volkens), DB Netz AG (Dagmar Haase), Actebis Holding GmbH (Bärbel Schmidt), Roche Diagnostics GmbH (Silvia Ayyoubi und Tiffany Olson), dm-Drogeriemarkt GmbH & Co. KG (Petra Schäfer und Gerlinde, Sulzmaier).

Quellen: Angaben der Unternehmen im Internet. Recherchen fanden im Zeitraum zwischen Juli und Dezember 2006 statt; Berechnungen des DIW Berlin.

DIW Berlin 2007

Frauen in Führungspositionen

Die zweite Bilanz der im Juli 2001 geschlossenen Vereinbarung konzentriert sich auf das Thema Frauen in Führungspositionen. Neben der Bestandsaufnahme werden aktuelle Konzepte und Maßnahmen zur Erhö-

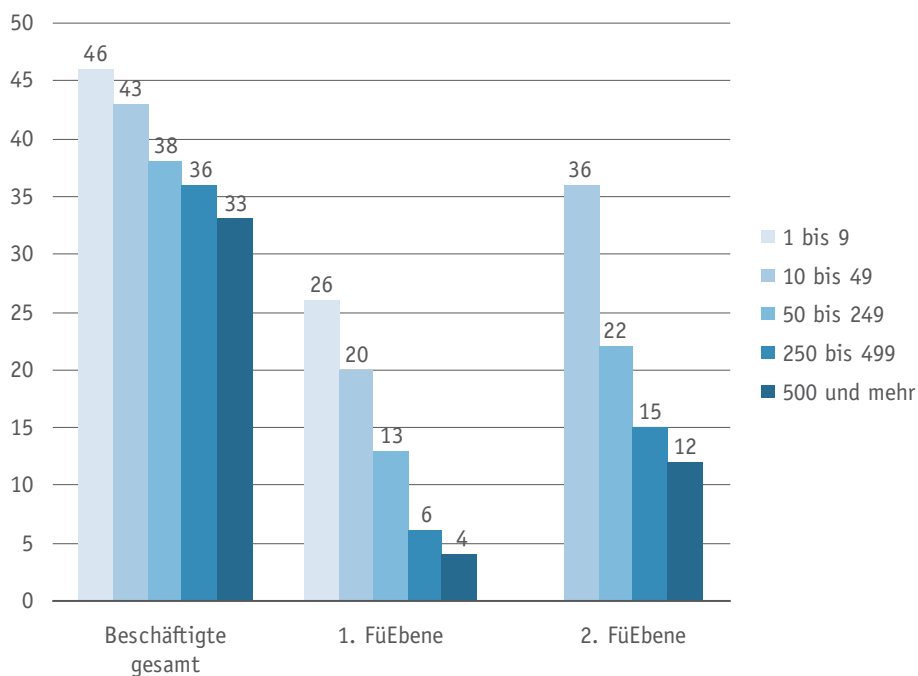
hung des Anteils von Frauen im Führungskräftebereich dargestellt. Der politische Schwerpunkt liegt in der Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Februar 2006

2. Bilanz der Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit

www.bmfsfj.de

Frauenanteile an Beschäftigten und an Führungspositionen in Betrieben der Privatwirtschaft nach Betriebsgröße (Mittelwerte in %)



1. Führungsebene: Geschäftsführung, Eigentümer/in, Vorstand, Filialleitung, Betriebsleitung
2. Führungsebene: Alle Führungspositionen unterhalb der 1. Führungsebene

STUDIEN 2005 – 2008

Informationsplattform des IAB: „Frauen in Führungspositionen“

Eine ergiebige Quelle zum Thema ist der Infopool des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit. Die wissenschaftliche Auseinandersetzung über Frauen in Führungspositionen aus der sozialwissenschaftlichen und betrieblichen Perspektive wird hier dokumentiert.

http://www.iab.de/asp/X_info/thema.asp

3. Bilanz zur Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft – Europa im Blick

Fakten und Aktivitäten aus den Bereichen „Ausbildung, Studium und Weiterbildung“, „Erwerbstätigkeit und Karriereförderung in Unternehmen“, „Selbstständigkeit“ und „Familienfreundliche Arbeitswelt“ in Deutschland werden aufgeführt. Der geringe Anteil von Frauen in Führungspositionen wird als Herausforderung für die Zukunft gesehen.

Juni 2008 | Die Bundesregierung und die Spitzenverbände der Deutschen Wirtschaft

Kinder und Karrieren: Die neuen Paare

Wie vereinbaren Doppelkarriere-Paare mit Kindern ihre Karriere mit dem Familienleben? Die Studie zeigt auf, welche Rahmenbedingungen von Wirtschaft und Politik gefordert sind, damit es in Zukunft mehr Paaren gelingt, Kinder und Karriere miteinander zu verbinden.

Mai 2008 | Europäische Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft Berlin e.V. im Auftrag der Bertelsmann Stiftung und des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

Europe: Women and men in decision-making 2007 Analysis of the situation and trends

The report shows that even if the European Union's efforts to increase women's participation in decision-making have been consistent and certain progress has been achieved, women are still under-represented in all spheres of power in most Member States and in the EU Institutions.

März 2008 | European Commission – Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities

Frauen auf dem Sprung

1000 Frauen zwischen 17 und 19 und zwischen 27 und 29 Jahren wurden in der Brigitte-Studie befragt. Junge Frauen wollen Geld verdienen, aber auch Kinder bekommen. Jede vierte Schülerin kann sich vorstellen, später im Job einmal Führungsverantwortung zu übernehmen, und 69 Prozent der Befragten halten Frauen für die besseren Chefs.

März 2008 | Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung und das Sozialforschungsinstitut infas im Auftrag der Frauenzeitschrift Brigitte

Frauen in Führungspositionen in Dortmund, Hamm und der Märkischen Region

Auf regionaler Ebene wurde der Status quo von Frauen in Führungspositionen erforscht. Die quantitativen Ergebnisse zeigen einen massiven Nachholbedarf für Dortmund, Hamm und Teile der Märkischen Region. Eine qualitative Befragung von Führungsfrauen beleuchtet Hintergründe und Gegenstrategien

Februar 2008 | Projektentwicklung Claudia Veltkamp im Rahmen des NRW-Projekts „Regionen stärken Frauen“

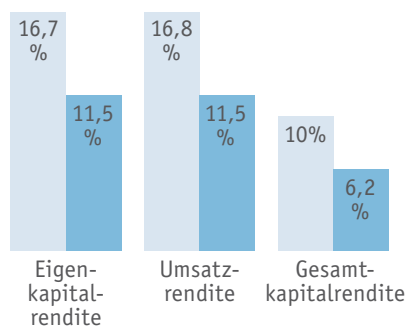
Catalyst Census of Women Board Directors, Corporate Officers and Top Earners of the Fortune 500

Die Catalyst-Studie 2007 über die Top-500-Unternehmen der Wirtschaftszeitschrift „Forbes“ untersucht den Zusammenhang zwischen dem Frauenanteil in Führungsgremien und dem wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen. Ergebnis: Bei drei und mehr Frauen im Vorstand sind die wirtschaftlichen Kennzahlen deutlich besser.

Wirtschaftskraft

von US-Unternehmen mit

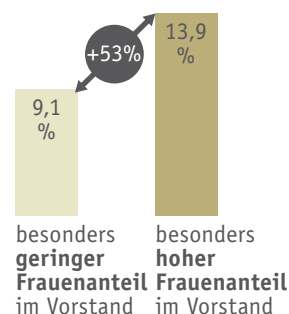
- drei oder mehr Frauen im Vorstand
- weniger als drei Frauen im Vorstand



Top 500 börsennotierte US-Firmen von 2001 bis 2004; Quelle: Catalyst

Rendite

von US-Unternehmen nach ihrem Anteil weiblicher Vorstandsmitglieder



Kapitalrendite von 520 US-Firmen; 2001 bis 2004; Quelle: Catalyst

Dezember 2007 | Catalyst, USA

Frauen an der Spitze

Arbeitsbedingungen und Lebenslagen weiblicher Führungskräfte

Umfangreiche Studie auf der Grundlage des IAB-Betriebspanel (jährliche Befragungen von rund 16.000 Betrieben) und den Mikrozensus-Daten des Statistischen Bundesamtes 2004.

Teil 1 des Buches: Wer führt die Betriebe?, Teil 2: Führungsfrauen und Führungsmänner, Teil 3: Weibliche Führungskräfte: Einsame Spitze.

Juni 2007 | Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB)

Auf dem Weg in die Chefetage

Betriebliche Entscheidungsprozesse bei der Besetzung von Führungspositionen

In der bundesweiten Studie wurden Unternehmen mit mind. 50 Beschäftigten gebeten, Angaben zu den kürzlich vollzogenen Besetzungen von Führungspositionen zu machen. Ein Ergebnis: Wenn der Frauenanteil eines Unternehmens hoch ist, werden am ehesten Frauen in Führungspositionen eingestellt.

Februar 2007 | Institut für Mittelstandsforschung Bonn im Auftrag des Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen

Women Matter – Gender diversity, a corporate performance driver

The study shows that the companies where women are most strongly represented at board or top-management level are also the companies that perform best. Confirming the existence of the gender gap, the McKinsey study offers insights into the importance for companies of fostering the development of women in the business arena.

Juni 2007 | McKinsey & Company

Ansichtssache: Führung

Die Deutsche Messe und die Helga Stödter-Stiftung haben im Rahmen des WoMenPower-Kongresses 2007 eine Umfrage zu Führungskompetenz, Unternehmenskultur und Work-Life-Balance in deutschen Unternehmen durchgeführt und dazu 300 Frauen befragt. Ergebnis: Instrumente zur Gestaltung einer positiven Unternehmenskultur sind zwar vorhanden, werden aber nicht konsequent umgesetzt.

September 2007 | Hannover Messe und Helga Stödter-Stiftung

The Anatomy of the Glass Ceiling – Barriers to Women’s Professional Advancement

Die Studie von Accenture untersucht die inoffizielle Barriere zur oberen Führungsebene, die für bestimmte Gruppen, vor allem Frauen, schwer zu überwinden scheint. Der Begriff der „gläsernen Decke“ wurde in den 80er Jahren geprägt, das Phänomen wird allerdings bis heute weltweit wahrgenommen.

2006 | Accenture

Different Cultures, Similar Perceptions: Stereotyping of Western European Business Leaders

This study investigates how women and men leaders are perceived in European business from a cultural perspective. Key learnings: Regardless of their cultural background, managers agreed on the behaviors that most set women and men leaders apart.

2006 | Catalyst, USA

„Karriere(n)ick Kinder“

Mütter in Führungspositionen als Gewinn für Unternehmen!

Kinder und Karriere können sich sehr gut ergänzen, denn Mütter in Führungspositionen sind hoch engagierte und motivierte Führungskräfte. Dies zeigen die Ergebnisse einer umfangreichen Untersuchung über Frauen mit Führungsverantwortung und Kindern.

2006 | Bertelsmann Stiftung und Europäische Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft Berlin

Women in Managerial Positions in Europe: Focus on Germany

Ein Vergleich der Situation in verschiedenen europäischen Ländern. In „Selected initiatives to increase the share of women in top jobs“ werden die Aktivitäten u.a. in den USA – z. B. der Glass Ceiling Act 1991 und die Federal Glass Ceiling Commission – und in Norwegen vorgestellt.

2006 | DIW Berlin (Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung)

„Süßes Leben mit bitteren Noten“

Unternehmerinnen und Gründerinnen in der deutschen Presse – eine diskursanalytische Betrachtung

Über den Zeitraum von 1995 bis 2004 wurden Artikel aus sieben verschiedenen Tageszeitungen untersucht, die von Gründerinnen und Unternehmerinnen berichteten.

2006 | Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes NRW

Wer führt in (die) Zukunft?

Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland

Die 4. umfassende empirische Studie von Professorin Sonja Bischoff über Erfolgsfaktoren und Hindernisse auf dem Weg nach oben, Führungsverhalten, Arbeitszeit, Vergütung, Zukunftstrends und die Zusammenarbeit von Frauen und Männern im mittleren Management der deutschen Wirtschaft.

2005 | Deutsche Gesellschaft für Personalführung

GOOD PRACTICE

Mehr Frauen ins TOP-Management



Im Rahmen des Forum Führungsfrauen haben wir uns für Aktivitäten interessiert, die mit strukturellem, unternehmens-inter-nem oder individuellem Ansatz die Realität der zu geringen Zahl von Frauen in hohen Entscheidungspositionen zu verändern su-

chen. In In den Medien stand das Thema im letzten Jahr ganz oben. Ob Manager Magazin, Handelsblatt, Spiegel, Financial Times oder Capital – über Analysen, Porträts und Berichte wird vermittelt: Frauen in TOP-Führungspositionen? – na klar!

Im folgenden haben wir Aktivitäten der letzten Jahre zusammengestellt, mit einem Schwerpunkt auf Nordrhein-Westfalen. •



Mentoring

Als eine der effektivsten Maßnahmen, um Frauen in Führungspositionen zu bringen oder als Unternehmerinnen zu stärken, hat sich Mentoring erwiesen. Es ist eine individuelle Maßnahme der Unterstützung, keine strukturelle.

Beispiele:

- **„TWIN – Two Women Win“**
 Seit 2004 bietet die Käte Ahlmann Stiftung Mentoring von Unternehmerin zu Unternehmerin bundesweit an. Ein Jahr wird eine Jungunternehmerin begleitet, die schon 1-3 Jahre selbstständig ist.
www.kaete-ahlmann-stiftung.de
- **Personal-Partnership der Agentur KIM – Kompetenz im Management**
 Jungen weiblichen Nachwuchskräften der nordrhein-westfälischen Wirtschaft werden einjährige Beratungsbeziehungen mit erfahrenen Managerinnen aus anderen Unternehmen vermittelt.
www.kim.nrw.de
- Neben unternehmensinternen Mentoring-Programmen (Luft-hansa, Deutsche Bank) werden **Cross Mentoring-Programme** großer Unternehmen seit 1998 praktiziert. Oft ist Cross-Mentoring auch regional ausgelegt, z. B. bei 10 Großunternehmen der Stadt München.
www.frauenmachenkarriere.de > Menüpunkt: Mentoring
- **Generation CEO**
 Mentoring wird auch mit Coaching verbunden. Eine aktuelle Initiative von Financial Times Deutschland, Capital und Heiner Thorborg ermöglicht 40 Kandidatinnen ein Coaching-Programm für Führungspositionen.
www.heinerthorborg.com

Netzwerke bilden

Netzwerke haben sich seit den 90er Jahren auch unter karrierebewussten Frauen gebildet, unternehmensintern, für Managerinnen, Unternehmerinnen, und aktuell auch unter Führungsfrauen einer Region/Stadt. Im folgenden einige Beispiele:

- Der Verband deutscher Unternehmerinnen (VdU) als Wirtschaftsverband mittelständischer Unternehmerinnen ist seit 1954 bundesweit aktiv.
www.vdu.de
- Das Führungskräfte-Netzwerk der Deutschen Bank „**Women in European Business**“ veranstaltet seit 2000 einmal jährlich WEB-Konferenzen in Frankfurt.
www.webfrankfurt.db.com
- Das Unternehmensübergreifende Netzwerk **Forum Frauen in der Wirtschaft** arbeitet seit 1990.
Mitglieder: Deutsche Telekom AG, Deutsche Bank AG, Deutsche Lufthansa AG, Axel Springer AG, Commerzbank AG, Deutsche Bahn AG, Allianz SE, Merck KGaA, Sanofi-Aventis Deutschland GmbH, Bayer AG, Deutsche BP AG, Volkswagen AG, Robert Bosch GmbH, Daimler-Chrysler AG, Fraport AG, Deutsche Telekom AG, Deutsche Post AG.
- Als Netzwerke funktionieren auch große Tagungen, z. B. der seit 1996 jährlich stattfindende **Unternehmerintag Ruhrgebiet** mit 600-700 Chefinnen oder der Fachkongress **Women-Power** auf der Hannover Messe seit 2005.
www.chefin-online.de | www.hannovermesse.de/womenpower
- Auf der Internet-Seite der **bundesweiten gründerinnen-agentur** sind Netzwerke für Unternehmerinnen und Gründerinnen aus allen Bundesländern aufgeführt.
www.gruenderinnenagentur.de
- Frauen in Fach- und Führungspositionen organisiert der **EWMD** – European Women's Management Development International Network, auch auf europäischer Ebene.
www.ewmd.org
- Das **Dortmunder Forum** Frau und Wirtschaft ist als regionales Netzwerk aktiv für die betriebliche und regionale Gleichstellungspolitik im Raum Dortmund.
www.dortmunder-forum-frau-und-wirtschaft.de
- Beispiel für ein europäisches Netzwerk: **Eurochambres Womens Network** im Rahmen der Association of European Chambers of Commerce and Industry.
www.eurochambres.be/women/
- Im Juni 2008 wurde von der Europäischen Kommission ein **Europäisches Netzwerk zur Förderung von Frauen in Führungspositionen** gebildet, dem die Präsidentinnen europäischer Verbände und Institutionen angehören.



Aktivitäten in Unternehmen

- Als Beispiel für Aktivitäten für einen Paradigmenwechsel in der Personalpolitik steht **TOTAL E-QUALITY Deutschland** Mit dem „TOTAL E-QUALITY Prädikat“ werden seit 10 Jahren Unternehmen, Organisationen und Forschungseinrichtungen ausgezeichnet, die eine an Chancengleichheit orientierte Personalpolitik verfolgen. Zu empfehlen sind die zahlreichen Good Practice-Beispiele auf der Website.
www.total-e-quality.de
- **Diversity-Management** hat sich in einigen großen Unternehmen nach dem Beispiel der USA durchgesetzt. Verbreitert wird diese Politik aktuell durch die bundesweite Kampagne „Vielfalt als Chance“. Unternehmen unterzeichnen die **Charta der Vielfalt** und durch Good-Practice-Austausch werden Anregungen gegeben, in Unternehmen Vielfalt und Diversity-Management zu praktizieren.
www.vielfalt-als-chance.de
- In **Mitarbeiter-Magazinen** der Unternehmen werden häufiger Frauen in Führungspositionen thematisiert, auf das eigene Unternehmen bezogen oder auf den Führungsnachwuchs. Eine Möglichkeit für jede Führungskraft, eine konkrete Initiative zu starten!
- **Vereinbarkeit Familie-Beruf:** Zu den von der Bundesregierung unterstützten Programmen, die eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf fördern, gehören die „Allianz für die Familie“ oder das Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“.
www.erfolgsfaktor-familie.de

Diversity-Politik konkret

Ein Hauptziel des Diversity-Managements bei der RWE AG ist die Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen. Uns interessierte, wie das Ziel in der Praxis umgesetzt wird.

C. Sperling: Alison Chappell, Sie sind seit September 2006 der erste Diversity-Officer der RWE AG. Wie sind Sie diese Aufgabe angegangen?

A. Chappell: Zuerst ist es ja einmal wichtig, die Hindernisse und Probleme der Zielgruppe herauszufinden. Ich habe 8 Fokus-Gruppen (zum Thema: Frauen und Karriere bei RWE) an den Standorten der RWE AG in Deutschland, England und Ost-Europa initiiert, die zum Ergebnis kamen: Ja, Frauen haben es schwieriger als Männer, in Führungspositionen aufzusteigen. In Deutschland übrigens am schwersten.

C.S.: Was folgte?

A.C.: Als nächstes habe ich ein Netzwerk für leitende Führungskräfte, das „Senior Women's Network“ ins Leben gerufen. Die

zwei Treffen im Jahr finden bewusst immer an verschiedenen Standorten statt, damit neue Kontakte und ein breiterer Blick möglich werden, außerdem setzen wir uns mit Themen wie Diversity Management oder Nachfolge-Management auseinander. Als Hauptbarriere für den Aufstieg sehe ich bei Frauen die zu starke Konzentration auf ihr Fachwissen und auf die Aufgaben. Das ‚Selbst-Marketing‘ fällt den meisten schwer.
C.S.: Der RWE-Vorstandsvorsitzende Dr. Großmann machte kürzlich auf einer Veranstaltung des Zonta-Clubs Essen nicht den Eindruck, dass er über das Thema Frauen in Führungspositionen schon bewusst nachgedacht habe...

A.C.: Für mich ist sehr klar, dass Programme allein nicht viel nützen. Die Unternehmenskultur muss sich ändern. Angesichts des Phänomens „Glass-Ceiling“ reicht es nicht, die Zielgruppe zu „bewaffnen“! Wir machen eine Menge zur Bewusstseinsveränderung, aber das braucht natürlich seine Zeit: Den Führungskräften wird ge-

holfen, Diversity zu realisieren und die konkreten Auswirkungen im eigenen Team zu besprechen – durch Diversity Awareness Trainings, Workpacks und natürlich das Diversity Office als Ansprechpartner.

C.S.: Sie haben in zwei Jahren ja eine Menge auf die Beine gestellt...

A.C.: Jetzt gerade startet die 2. Runde „Executive Mentoring Programm“ für Frauen. 24 weibliche Mentees aus dem gesamten RWE-Konzern werden 18 Monate von jeweils einer Top-Führungskraft begleitet. Und wir wollen noch mehr tun, um weibliche Potentialträger frühzeitig zu identifizieren, damit sie rechtzeitig gefördert werden.

Unser Gespräch endete mit Alison Chappell's Idee, eine Verbindung zwischen den bereits bestehenden Senior Women-Netzwerken der Konzerne herzustellen. Ihr eigenes Potential wird ab Juli 2008 bei einer neuen Aufgabe für RWE in England genutzt.



Nachwuchsförderung

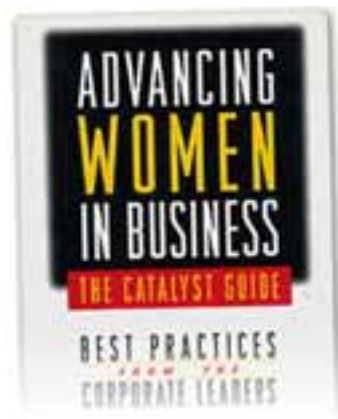
- Das **Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit** entwickelt kreative Projekte zur Gestaltung der Informationsgesellschaft und der Technik – Frauen ans Netz, Girls' Day, idee_it, Smart girls.
www.kompetenzz.de, www.girlsday.de
- Ein **Hochschulkarrierezentrum** für Frauen in den Ingenieur- und Naturwissenschaften gibt es an der Technischen Universität Berlin. Femtec unterstützt ambitionierte Studentinnen auf ihrem Karriereweg und bietet Technik-Workshops für Mädchen und junge Frauen.
www.femtec.org
- Die Informationsplattform „**gender-dax**“ will hochqualifizierten Frauen einen Überblick über Karrierechancen in deutschen Unternehmen geben.
www.genderdax.de
- **frauenmachenkarriere.de** ist das Informationsportal des Bundesfrauenministeriums zu Beruf, Karriere, Existenzgründung und Selbstständigkeit.
www.frauenmachenkarriere.de

Lobby für Frauen in Führungspositionen

- **Mehr Frauen in Aufsichtsräte!** Diese Forderung ertönt immer lauter. Der deutsche Juristinnenbund lud im Oktober 2007 zu einem hochkarätigen „Frauendinner“ nach Berlin und überreichte Dr. Gerhard Cromme eine Liste mit 418 Frauen, die befähigt und bereit sind, in deutschen Aufsichtsräten zu arbeiten.
www.djb.de
- **Females in Front!** Ein Zusammenschluss von Europa-Abgeordneten rüttelt an der 50 Jahre alten Praxis, dass nur Männer die Europäische Union leiten. Sie wollen 1 Million Unterschriften sammeln, damit bei den im nächsten Jahr zu besetzenden 4 Leitungsposten mindestens eine Frau dabei ist.
www.femalesinfront.eu
- **Mehr Frauen in die Politik!** „Muss man ein Mann sein, um ins Parlament zu kommen?“ fragten in witzigen Anzeigen prominente türkische Frauen. Ein Schlips oder Schnurrbart zierte die Porträts. 100 NGOs schlossen sich der Kampagne an, die für die Wahlen zum Parlament im Juli 2007 mehr Kandidatinnen unterstützte.
www.ka-der.org.tr

Internationale Anregungen

- **Norwegen** hat die höchste Zahl von Aufsichtsrätinnen – die Regierung legte 2002 eine Quote von 40% weiblichen Aufsichtsräten bis Ende 2007 fest. Der norwegische Verband „Business and Industry“, NHO, begleitete dies mit dem Programm „**Female Future**“: Unterstützung von Unternehmen, Frauen für Wirtschaftsgremien zu nominieren; Aufbau einer Datenbank mit 4.000 potentiellen Aufsichtsrätinnen; Netzwerk- und Mentoringprogramm.
www.nho.no/ff
- Zur Tagung **Potentielle** lud die **Schweizer** Wirtschaftsministerin Doris Leuthard 2007 die Spitzenkräfte der Unternehmen ein und erreichte Commitments für mehr Frauen in Führungspositionen und für mehr weibliches Unternehmertum. Auf der Folgetagung 2009 soll über die Veränderungen Rechenschaft abgelegt werden.
www.potentielle.ch
- **Women on Chamber Boards** – wie viele Frauen gibt es in den Gremien der Industrie- und Handelskammern? In **Österreich** lag 2007 die Federführung einer europaweiten Studie, die auch das Ziel hat, Maßnahmen und Instrumente zu entwickeln, um den Frauenanteil in den Wirtschafts-Gremien zu erhöhen.
www.unternehmerin.at
- Die **USA** sind nicht das Paradies für Führungsfrauen, aber auf jeden Fall lässt sich einiges lernen von den pragmatischen Aktionen, mehr Frauen ins Unternehmertum und ins Top-Management zu befördern.
Schon 1991 wurde mit dem „**Glass Ceiling Act**“ und der Federal Glass Ceiling Commission eine systematische Arbeit zur Beeinflussung von Unternehmen und zur Förderung von Frauen begonnen. Die Organisation Catalyst begleitet diese Arbeit seit Jahrzehnten. Motto: Expanding Opportunities for Women and Business.
www.catalyst.org
- Austausch-Foren für Führungsfrauen überall in den USA sind das Anliegen von „**Women's Leadership Exchange**“. Zu den Sponsoren gehören American Express, IBM und IKEA.
www.womensleadershipexchange.com



Öffentlichkeit schaffen

- **Plakatkampagne** „Starke Frauen/Starke Stadt“ auf ca. 1.000 City-Light-Postern in Hamburg 2006, initiiert und unterstützt von einer Werbeagentur.
www.starkefrauenstarkestadt.de
- **Preise** für Managerinnen und Unternehmerinnen sind eine Möglichkeit, in der Öffentlichkeit Top-Frauen bekannt zu machen. Ein Beispiel ist der Mestemacher Preis „Managerin des Jahres“, initiiert durch Prof. Dr. Ulrike Detmers.
www.mestemacher.de/managerin/
- **existenzielle** – das „Magazin für Frauen in der Wirtschaft“ wird seit 2005 bundesweit vertrieben. Themen von Unternehmerinnen und Managerinnen werden praxisnah behandelt.
www.existenzielle.de
- **Porträts**, um Vorbilder sichtbar zu machen, z. B.
 - › „Führungsfrauen in Nordrhein-Westfalen – Vorbilder schaffen“, MGSFF NRW 2003
 - › „Die 101 Frauen der deutschen Wirtschaft“ Financial Times Deutschland, Porträts und Buch 2003
 - › „Unternehmenslust – so gestalten Chefinnen die Wirtschaft“, C. Sperling 2005
 - › „Erfolgreich arbeiten mit zwei Kulturen – Zuwanderinnen und ihre Unternehmen“, MGFFI NRW 2007
 - › „Nachfolge ist weiblich – 16 Unternehmensnachfolgerinnen“, bundesweite gründerinnenagentur, 2008



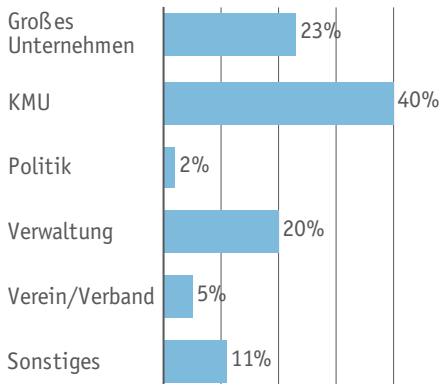
1. Forum Führungskfrauen 2007



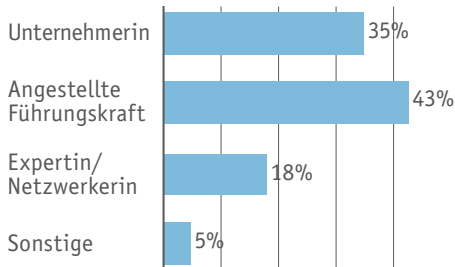
DAS 1. FORUM FÜHRUNGSFRAUEN AM 20.9.2007

Zusammensetzung der Teilnehmerinnen des 1. Forums

Aus welchem Bereich kommen Sie?



Welche Position haben Sie?



Der Kern des Forum Führungsfrauen bestand darin, weibliche Führungskräfte einer Region zu mobilisieren, die Spaß an strategischem Denken haben. Unser Gedanke war: Kluge Frauen, die Erfahrung mit Mitarbeiterführung, Zielvereinbarungen, mit Widerständen und strategischen Entscheidungen haben, kommen gemeinsam sicher auf zeitgemäße Ideen, wie die niedrige Zahl der Frauen in TOP-Führungspositionen erhöht werden kann.

Die Resonanz auf die persönlichen Einladungen zum Austauschforum für Managerinnen und Unternehmerinnen 2007 zeigte eindeutig: Die Zeit ist reif für neue Initiativen!

Die Vorbereitung

Welche Führungskräfte haben wir eingeladen? Wir entschieden uns für folgende Auswahlkriterien:

- Führungsposition auf 1. oder 2. Ebene – verantwortlich für möglichst mehr als 100 MitarbeiterInnen
- Entscheidungsposition – höchste Ebene (Wirtschaft, Politik, Verwaltung, Wissenschaft)
- Unternehmerin – möglichst mehr als 20 MitarbeiterInnen
- Führend aktiv in einem Netzwerk zur Förderung von Frauen in Führungs- und Entscheidungspositionen

Insgesamt 400 Adressen, vor allem aus dem Ruhrgebiet, wurden ermittelt. Aus der Zusammenarbeit mit den Netzwerken EWMD, BFBM, VdU ergaben sich Empfehlungen. Neben der Recherche im Internet (z.B. der Vorstands- und Aufsichtsratspositionen) und in Datenbanken (z.B. Hoppenstedt) spielten Telefonate eine große Rolle, um Frauen der Führungsebene zu ermitteln. Bei diesen Telefonaten konnte auch der Kontakt mit Führungsfrauen-Netzwerken in Unternehmen hergestellt werden. Auf unsere Einladungen erhielten wir 250 positive Rückmeldungen – den Termin des 1. Forums konnten 85 Führungskräfte realisieren.

Mit 20 Persönlichkeiten aus Unternehmen, Verwaltung, Wissenschaft und Netzwerken wurde unser Konzept in einem Vorbereitungsworkshop vier Monate vor dem Forum, am 3. Mai 2007, diskutiert.

Die wesentliche Anregung dieses Diskussionsprozesses war: wir können nur dann zu Ergebnissen kommen, wenn das Forum Führungsfrauen konsequent auf die Erzielung von Ergebnissen hin strukturiert wird. Das hatte zur Folge, dass der Raum für den Erfahrungsaustausch verringert wurde und mehr Gewicht auf die Erzielung eines Konsenses über die wirkungsvollsten Strategien für mehr Frauen im TOP-Management gelegt wurde.



Das 1. Forum Führungsfrauen

Als wichtigstes Ergebnis des ersten Forum Führungsfrauen am 20.9.2007 in Bochum wurden von den Teilnehmerinnen drei Handlungsfelder identifiziert:

1. In der Gesellschaft eine Kampagne für mehr Führungsfrauen starten und dabei Vorbilder sichtbarer machen
2. In den Unternehmen für eine neue Führungskultur und Wertewandel aktiv werden
3. Karriere-Coaching für Frauen verstärken.

Methoden wie das World Café erwiesen sich als gut geeignet, das komplexe Thema zu analysieren und Ideen für neue Initiativen herauszulocken. 12 Führungskräfte

stellten sich für die Rolle der „Gastgeberin“ in den World Café-Runden zur Verfügung, sie moderierten die Diskussionen an den 8-er Tischen. Meinungsbilder wurden mittels mobiTED-Abstimmungen elektronisch sofort sichtbar gemacht.

Interessant an den Ergebnissen des 1. Forums ist, dass die Führungsfrauen vorrangig für strukturelle Maßnahmen plädierten. Dies kann Ergebnis ihrer Erfahrungen sein – „Nur durch individuelle Unterstützung kommt man nicht weiter“ oder es spiegelt wider, dass die gesellschaftlichen Verhältnisse im Umbruch sind, sodass eine Mehrheit die Einflussnahme auf geschlechtsspezifische Strukturen als aussichtsreich betrachtet: „Wir können etwas bewegen“.

Für ein jährliches Forum Führungsfrauen votierten 98% der Teilnehmerinnen, als wichtigstes Anliegen dabei wurde die „Anstiftung und Begleitung politisch-gesellschaftlicher Initiativen“ genannt, gefolgt vom Interesse am Erfahrungsaustausch zwischen Managerinnen und Unternehmerinnen.

Auf dem 1. Forum bildete sich ein Strategieteam, das die Ergebnisse weiter konkretisieren wollte und zur Folgekonferenz im Juni 2008 Handlungsvorschläge erarbeitete. Dabei standen auch die 62 persönlichen Commitments der Führungsfrauen des Forums unterstützend zur Verfügung, die beispielsweise Zugänge in Vorstandsetagen und Forschung anboten.

PROGRAMM

20. September 2007, 14:00 – 19:30 Uhr, Bochum, Jahrhunderthaus



BEGRÜSSUNG

Bürgermeisterin Gabriela Schäfer, Stadt Bochum
Cornelia Sperling & Birgit Unger, RevierA GmbH, Essen

REFLEXION

Austausch der Teilnehmerinnen (World Café) über die wichtigsten Erfolgsfaktoren und Hindernisse für Frauen in Führungspositionen.

Welche Schlussfolgerungen ziehen wir aus unseren Erfahrungen für wirkungsvolle Strategien in der Zukunft?

POSITIONEN

Kurz-Statements zu Nutzen und Wirkung bisheriger Maßnahmen für mehr Frauen im TOP-Management

Annette Kaltenbach, Unternehmerin, Emil Kaltenbach GmbH & Co
Trina Roach, Managerin, Creating Tomorrow – The Leadership Consultancy

Hannelore Scheele, Unternehmerin, Käte Ahlmann Stiftung

Dr. Simone Siebeke, Managerin, Henkel KGaA – Corporate Vice President Human Resources

Dorothee Vogt, Managerin, Deutsche BP AG – Diversity & Inclusion

Jutta Wagner-Blasche, Managerin, FIM e.V. – Frauen im Management

ERGEBNISSE

Austausch über Erfolg versprechende Strategien

(World Café, mobiTED-Abstimmungen).

Was sind die wirkungsvollsten Ansätze?

INITIATIVE: »MEHR FRAUEN INS TOP-MANAGEMENT!«

– Verständigung über die Ziele bis Herbst 2008

– Commitments: So bringen wir die Steine ins Rollen

NETWORKING

Moderation: Petra Voßebürger

AUSTAUSCH ZWISCHEN MANAGERINNEN UND UNTERNEHMERINNEN

Zusammenfassung durch
Petra Voßebürger, IKU GmbH

- **Welche sind Ihre wichtigsten Erfolgsfaktoren?**
- **Welchen Hindernissen sind Sie begegnet?**
- **Welche Schlussfolgerungen ziehen wir aus unseren Erfahrungen für die Zukunft?**

In der ersten Runde World Café tauschen sich die Teilnehmerinnen über ihre Erfahrungen – Erfolgsfaktoren und Hinder-

nisse – aus. Schwerpunkte der Diskussion sind persönliche Erlebnisse und der Austausch über die Bedeutung des Berufsumfelds für den Aufstieg. Darüber hinaus geht es um Handlungsansätze für (mehr) Führungsfrauen.

Die Teilnehmerinnen berichten übereinstimmend, dass Fachkompetenz für eine Frau die absolute Voraussetzung für die Übernahme einer Führungsposition sei. Dies allein reiche aber nicht aus. Gerade Frauen müssten auch „Nischen“ besetzen, die Männer nicht einnehmen („Freak-Faktor“). Alleinstellungsmerkmale gegenüber



Birgit Unger

Unternehmerin,
RevierA GmbH

Dialog zwischen Unternehmerinnen und Managerinnen

„Der Dialog untereinander ist in den letzten Jahren wichtiger geworden. Immer mehr Managerinnen entdecken, dass der Weg an die Spitze eines Unternehmens auch durch dessen Gründung möglich ist. Damit wird der Austausch über die strategische Unternehmensführung mit selbstständigen Frauen interessanter. Umgekehrt profitieren die Chefinnen, z. B. in Bezug auf Mitarbeiterführung, vom Know-how der Managerinnen. Und schließlich ringen beide Gruppen um mehr Wertschätzung und Akzeptanz in der Wirtschaft – und in der Gesellschaft.“

Meine Überzeugung ist, um wirklich Einfluss ausüben zu können, müssen wir

1. zahlenmäßig noch viel mehr werden,
2. deutlich vernetzter arbeiten und
3. dabei strategischer vorgehen.

Darum haben wir Sie, Führungsfrauen aus dem Ruhrgebiet und NRW, eingeladen. Denn wir wissen, was uns im Wege lag und was uns gefördert hat. Aus unseren Erfahrungen, unseren Wünschen und unserem Wissen können wir neue Strategien und Initiativen entwickeln, wie sich der Anteil der Frauen im TOP-Management deutlich erhöht – aber in weniger als 500 Jahren. Lassen Sie uns heute Steine ins Rollen bringen!“

Strukturierte Ergebnisse des Austauschs

(Poster-Stichworte der Gruppen in World Café Runde 1)

Die wichtigsten Faktoren beim Weg in eine Führungsposition

1. Authentizität
2. Selbstvermarktung
3. Zielorientierung

Hilfreiche Eigenschaften

- Begeisterung, Ausdauer und Energie
- Mut und Risikofreude
- Wille zur Macht / Führung / Gestaltung; Macht einfordern
- Selbstvertrauen
- professionelles Arbeiten
- Eigenreflexion
- Business Spielregeln kennen
- Emotionale Intelligenz
- Durchsetzungsvermögen gegen männliche Denk- und Sprechstrategien
- Härte und Koketterie, „Klappe aufmachen“

Hemmende Faktoren

- Fleiß („Fleißfalle“)
- zu wenig Selbstdarstellung
- Ehrlichkeit / zu offen
- zu lange einzelkämpferisch sein
- Teilzeitarbeit
- Geburt / Kinder
- in zu kleinen Schritten denken

Individuelle Faktoren

- Selbstvermarktung & Authentizität:
- Eigene Potentiale erkennen und nutzen
- Fehlende Selbstdarstellung → aktiv werden!
- als Person im Gespräch sein / Aufmerksamkeitsfaktor

- Fachkompetenz beweisen
- ergänzend: exotische Nischen/Kompetenzen
- sich fragen: Was ist mein Stil?

Zielstrebigkeit

- die Kraft der Strategie bewusst einsetzen
- Schicksal in die eigenen Hände nehmen
- weitsichtig, vorausschauend planen, klare Ziele entwickeln
- strategische Informationspolitik
- frühzeitig Verbündete suchen
- etwas suchen, was die eigene Person stärkt (Netzwerke, Bündnispartner/innen in der Hierarchie)
- eigene Karriere als wichtiges Projekt wahrnehmen
- Professionalisierung durch Coaching
- viel Zeit investieren

Faktoren in Unternehmen

- Unternehmenskultur/Umfeld schaffen
- Commitment der Führungsspitze einfordern
- Frauen in Führungspositionen als messbare Personalstrategie in Unternehmen verankern
- Business Spielregeln nutzen
- mehr Bindung ans Unternehmen in der Elternzeit
- Qualifikation für Führungspositionen

Strukturelle gesellschaftliche Faktoren

- Bewusstseinsveränderung zum Miteinander von Frauen und Männern: gegenseitigen Nutzen sichtbar machen
- Selbstverständnis von Mann und Frau bei der Kindererziehung
- Bilder von Männern und Frauen in Hierarchien >>>

den männlichen Mitbewerbern seien wichtig. Auch dem Selbstmarketing wird ein hoher Stellenwert beigemessen. Frauen müssten außerdem lernen, Machtdenken positiv zu besetzen. Macht bedeute nicht einen Verlust von Weiblichkeit. Und: Macht mache Spaß und biete die Chance, eigene Wünsche wirklich umsetzen zu können.

Eine weitere Voraussetzung für die Übernahme und Ausfüllung einer leitenden Position sei auch das Feuer, der Antrieb und die Leidenschaft dafür, Führung zu übernehmen. Diese Leidenschaft, so ein Appell, solle auch für die nachfolgenden Generationen weiblicher Führungskräfte eingesetzt werden. Denn ein Problem sei, dass viele junge Frauen die Karriereleiter gar nicht er-



Hannelore Scheele

Unternehmerin, Käte Ahlmann Stiftung

Mein Herz schlägt für Mentoring

„Ja meine Damen, wir haben einen hier Saal voller Führungskfrauen.“

Das ist sehr beeindruckend, aber das spiegelt nicht die Wirklichkeit wider. Wie können wir alle dazu beitragen, dass mehr Frauen in Führungspositionen kommen?

Mir gefällt die Begleitung einer Mentorin auf dem Weg nach oben am besten und deswegen habe ich mich dem Mentoring Programm „TWIN- Two Women Win“ verschrieben – ein Mentoring- Programm von Unternehmerinnen für Unternehmerinnen.

Ich war mehr als 25 Jahre Mitunternehmerin und habe mit 18 Unternehmerinnen aus dem Verband deutscher Unternehmerinnen die Käte- Ahlmann Stiftung gegründet. Wir haben bis jetzt 275 jungen Unternehmerinnen bundesweit eine Mentorin vermittelt.

Warum haben wir diese Initiative gestartet? Es gibt insgesamt zu wenig Unternehmerinnen. Der Anteil liegt etwa bei 28-30%, es gibt aber auch zu wenig Führungskfrauen in der Wirtschaft, in der Verwaltung und auch in der Politik. Meine Damen – wer soll das ändern, wenn nicht wir selbst? Warten wir doch nicht auf neue Gesetze oder Quotenregelungen. Mit Mentoring hat jede von uns ein ideales Instrument in der Hand, Frauen zu fördern und zwar auf ganz vielen verschiedenen Ebenen.

Es gibt mittlerweile Mentoring-Programme für Schülerinnen, für Studentinnen, und auch für Migrantinnen. Für Frauen, die in Führungspositionen wollen, nenne ich „KIM“, ein ganz hervorragendes Mentoring-Programm, und dann natürlich „TWIN“ als Mentoring-Programm für junge Unternehmerinnen. Nichts ist überzeugender als das Lernen von Vorbildern.

Machen Sie selbst diese Erfahrung, stellen Sie sich als Mentorinnen zur Verfügung! Sie werden überrascht sein, wie viel Sie zurückbekommen: Anerkennung und das Prestige als Mentorin, Freude am Erfolg der Mentee, neue Impulse. Erleben Sie, dass Ihre Erfahrung für junge Frauen einen unschätzbaren Wert hat. “

klimmen möchten. Warum diese Haltung entstehe und wie damit umzugehen sei, bleibt eine wichtige offene Frage.

Das Verhältnis der Geschlechter zueinander ist ebenfalls ein Thema. Von Angst auf beiden Seiten ist die Rede. Einige Teilnehmerinnen schlagen daher vor, die Vielfalt und Unterschiede verstärkt als Qualität zu betonen und zu nutzen. Aber auch die Rolle von Männern als fördernder Faktor für Frauen wird thematisiert.

Die persönlichen Biografien der Teilnehmerinnen zeigen (überraschend), dass etwa die Hälfte unter den Anwesenden eine Mädchenschule besucht hatte (mobileTED-Auswertung). Einige Teilnehmerinnen thematisieren die möglichen Auswirkungen. Fördern Mädchenschulen die Unabhängigkeit gegenüber Männern? Welche Schulform bereitet Schülerinnen auf das Leben mit (männlichen) Kommunikations- und Machtstrukturen am besten vor?

In mehreren Stellungnahmen wird ein Gespür dafür, wie Männer denken und kommunizieren, als Erfolgsfaktor gewertet.

Neben persönlichen Voraussetzungen spielen auch das Thema der gegenseitigen Unterstützung eine große Rolle. Es wird kritisiert, dass bei der Besetzung wichtiger Positionen Frauen zu wenig andere Frauen unterstützten. Es sei wichtig, in Hierarchien – und in „Seilschaften“ – zu denken. Dazu gab es Stimmen wie: „Wenn ich als Führungsfrau die Macht habe, dann sollte ich weibliche Macht nachziehen“. Viele Teilnehmerinnen berichten in diesem Zusammenhang auch über den Nutzen, den Netzwerke hätten, sowohl intern im Unternehmen bzw. in einer Organisation als auch in externen Zusammenschlüssen mit unterschiedlichen Fokussen. ●

- Jungen Frauen die Augen öffnen und eigene Kreativität anregen
- Männer sensibilisieren (idealerweise seine „Art zu denken“ ändern)

Unterstützende Faktoren: Netzwerke

- Business-Aspekt betonen
- insgesamt Kontakte (strategisch) ausbauen (intern und extern)
- bestehende (Frauen-) Netzwerke miteinander verknüpfen → in „Seilschaften“ einmünden
- in männlichen Strukturen/Netzwerken mitarbeiten
- Vorbilder schaffen
- Rückhalt schaffen und gegenseitig persönlich unterstützen
- Mentoring ●



Trina Roach
Managerin,
Creating Tomorrow –
The Leadership
Consultancy

Das Führungsverständnis transformieren

„Ich bin gebürtige Amerikanerin, habe zwei Kinder, die inzwischen erwachsen sind, habe auch 15 Jahre lang in einer sehr harten Branche gearbeitet, nämlich in der Werbung. 8 Jahre lang war ich Marketingberaterin, war europaweit tätig, mit kleinen Kindern. Später habe ich den Bereich Human Resources Development, also Personalentwicklung übernommen für Mitteleuropa, sprich: von Moskau nach Amsterdam, von Tallinn nach Istanbul war ich unterwegs. Irgendwann habe ich für mich entdeckt, dass das Administrative mir gar nicht mehr liegt. Ich habe dann meine Energie, meine Leidenschaft in den Bereich Kommunikationstraining gesteckt und eine kleine Firma in Erkelenz aufgebaut: „Creating Tomorrow – The Leadership Consultancy“.

Unsere Gesellschaft befindet sich in einem Wandel. Manche stehen dem mit Unsicherheit gegenüber, aber dieser Wandel setzt auch Energien frei, er bietet Flavour!

In den heutigen Führungsetagen hat sich schon etwas verändert, aber sie ähneln nach wie vor eher den Führungsetagen zu Urgroßvaters Zeiten. Wir Frauen haben, was diesen gesellschaftlichen Wandel angeht, eine tragende Rolle gespielt. Wir haben ab den sechziger/siebziger Jahren viel dazu beigetragen, dass wir als Frauen anders betrachtet werden und dass die Gesellschaft sich insgesamt anders betrachtet.

Ich möchte Sie alle dazu aufrufen, die Führungskompetenzen, die Sie haben, nicht nur innerhalb existierender Strukturen und Kulturen zu nutzen, sondern federführend dabei zu sein, neue Wege und ein neues Führungsverständnis zu etablieren. Das heißt, sich zu überlegen: Wie kann man das Führungsverständnis transformieren, damit sowohl die Gesellschaft, als auch die Personen, die in dieser Rolle sind, mehr davon haben. “

Strukturierte Ergebnisse der Strategie-Überlegungen

(Poster-Stichworte der Gruppen in World Café Runde 2)

Individuelle Strategien

- Aufmerksamkeit erlangen mit besonderen Potentialen
- Mentoring- und Coaching-Programme anbieten

Strategien in Unternehmen

- neue Führungskultur etablieren
 - › Kriterienkatalog entwickeln
 - › Zertifizierung
 - › Award schaffen
- in Unternehmen Strategien für „Wiedereinstieg in die Karriere“ etablieren

Netzwerke

- für geschäftliche Themen
- für persönliche Themen
- für strategische Themen

Strukturelle gesellschaftliche Strategien

- Öffentlichkeitsarbeit und Marketing
 - › Kampagne zur Meinungsbildung
→ wirtschaftlichen Nutzen betonen
 - › Zielgruppen: Unternehmen, Frauen, Gesellschaft; Motto: „Frauen sind die Chance Nr. 1“
 - › für Mentoring und Netzwerkarbeit
 - › für bereits vorhandene Programme (KIM, TWIN) und Projekte
 - › Auszeichnungen für vorbildhafte Unternehmen und Personen
 - › Strategische Kommunikation / Öffentlichkeitsarbeit in NRW
 - › Aufklärung männlicher Führungskräfte: Männer + Frauen = Win / Win und Erfolgsfaktor

Fortsetzung S. 32 >>>

MEHR FRAUEN INS TOP-MANAGEMENT! WELCHE SIND DIE WIRKUNGSVOLLSTEN STRATEGIEN / IDEEN FÜR NRW?



Zusammenfassung durch
Petra Voßebürger, IKU GmbH

In der zweiten World Café-Runde tauschen sich die Führungskräfte über Strategien aus und einigen sich tischweise auf Favoriten.

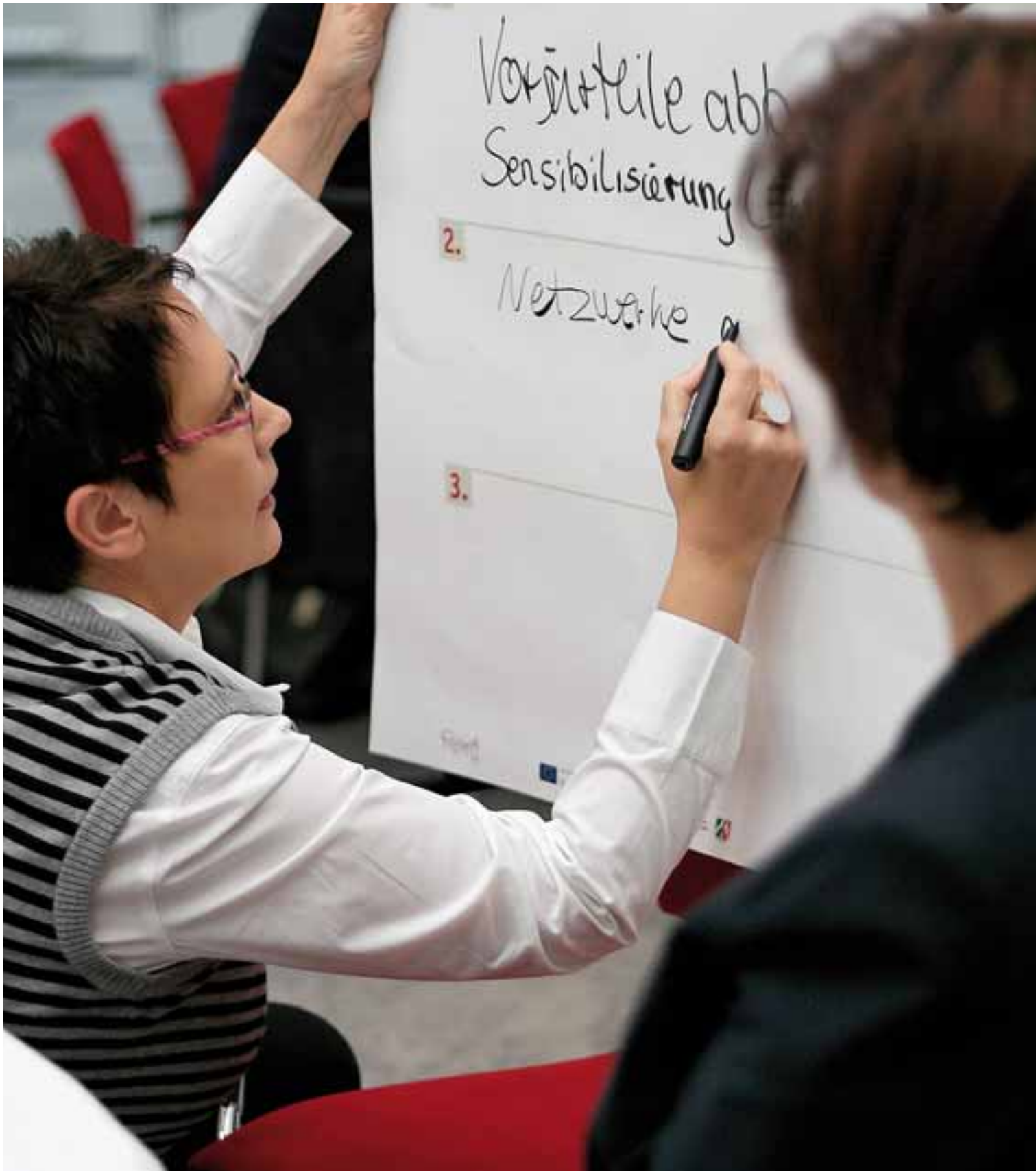
Die anwesenden Frauen fordern einen Wertewandel zwischen den Bild-Endpunkten Karrierefrau und Rabenmutter. Eine mehrfach wiederholte Forderung dazu ist eine Öffentlichkeitskampagne für Führungsfrauen. Für deren Inhalte gibt es verschiedene Ideen: von „Vorbilder sichtbar machen“ bis hin zu einer ökonomischen Nutzenrechnung für die Gesellschaft.

Die Vereinbarkeit von Karriere und Familie ist an einigen Tischen ebenfalls ein

Thema. Hier werden mehr Betreuungsmöglichkeiten gefordert. Vor allem gebe es in Unternehmen noch zu wenig Bewusstsein zur Förderung des Wiedereinstiegs von Frauen nach der Babypause. Dieses Thema sei vernachlässigt worden und müsse daher stärker gefördert werden.

An Tischen, die das Thema Quote behandeln, wird kontrovers diskutiert. Die Idee einer Quotierung sei einerseits „in vielerlei Hinsicht bestechend“. Andererseits stoße dieser Ansatz auf viele Widerstände in unserer Gesellschaft und sei bisher nicht erfolgreich gewesen.

Als ein weiterer Ansatzpunkt für „Mehr Frauen ins TOP-Management“ wird die Ausbildung und Qualifizierung von Mäd-



Fortsetzung von S. 30 >>>

- Programme und Projekte
 - › Cross-Mentoring-Programm (unternehmensübergreifend / geschlechterübergreifend / Award schaffen)
 - › Mentoring fest institutionalisieren
 - › Vorbilder „zeigen“
- Ausbildung
 - › bereits in den Schulen Bewusstsein für Wirtschaft, Unternehmertum, Führungskultur schaffen -> das Berufswahlspektrum von Mädchen erweitern
 - › Mädchenschulen
 - › mehr männl. Grundschullehrer und Erzieher
 - › Rekrutierung und Begleitung von Lehrer/innen verbessern
- Infrastruktur: Ressource Frau als Führungskraft ökonomisch nutzbar machen durch bessere gesellschaftspolitische Rahmenbedingungen / Bedingungen für die Vereinbarkeit von Karriere und Familie verbessern
 - › mehr und flexiblere Betreuungsmöglichkeiten für Kinder
 - › qualifizierter und finanziell gesicherter Ganztagsunterricht (Kooperation Schule und Wirtschaft)
- gesetzliche Grundlage zur Frauenförderung, auch in der Privatwirtschaft
- Geld für Frauenförderung sichern
- Wertewandel
- Fachkräftebedarf: Frauenpower ist gefragt!!
- Vorurteile abbauen, Sensibilisierung der Entscheider
- Bei all dem: Migrantinnen einbeziehen
- Frauen sollen „Opinion Leader“ beim Wandel des Führungsverständnisses werden

chen und jungen weiblichen Führungskräften genannt. Schon in der Schule beginne die Bewusstseinsbildung, um Vorurteile abzubauen und das Berufswahlspektrum von jungen Frauen zu erweitern. Aus dem Austausch über Mädchenschulen entsteht auch die Idee eines „Instituts für weibliche Führungskräfte“. In den USA gebe es eine solche Akademie für Frauen und sehr viele der Frauen in Machtpositionen in den USA hätten sie besucht.

Die Aussage „Frauen als ‚Opinion Leader‘ beim Wandel des Führungsverständ-

nisses“ erhält bei einer Abstimmung eine große Mehrheit.

Ein anderer Aspekt ist die Einbeziehung der Männer bei der Erreichung des Ziels. Vielleicht, so ein Gedanke, würden Männer durch Vorurteile und üble Nachrede davon abgehalten, Frauen zu fördern. Männer, die Frauen förderten, müssen daher befähigt werden, mit eventuellen Turbulenzen mutig umzugehen. Wäre der Dialog bei einem „Forum Führungsfrauen und -männer“ ein Beitrag?



Dr. Simone Siebeke
 Managerin, Henkel
 KgaA- Corporate Vice
 President Human
 Resources

Neun goldene Regeln für die Karriere

„Ich bin bei der Firma Henkel in Düsseldorf zuständig für das Personalmanagement im Unternehmensbereich Kosmetik – weltweit für die gesamten Führungskräfte.

Ich habe zwei kleine Kinder, eins ist gerade gestern fünf geworden und eins ist zwei Jahre alt. Ich sage das, weil ich Frauen ermuntern möchte, dass man Kinder und Karriere miteinander verbinden kann.

Meine erste Aussage: Den Frauen gehört die Zukunft. Das Bewusstsein, dass wir einfach mehr Frauen brauchen, ist inzwischen bei den Unternehmen angekommen.

Meine zweite Aussage: Frauen können es selber aktiv gestalten, Karriere zu machen. Aus meiner Erfahrung möchte ich neun goldene Regeln als Karrieretipps mitgeben.

1. Schaff dir ein frauenfreundliches Umfeld, z. B. über Vorgesetzte, die berufstätige Töchter haben.
2. Schau, wo du einen Mentor oder eine Mentorin findest.
3. Tappe nicht in die Fleißfalle, wie viele Frauen. Mach deinen Day-to-day Job gut, aber fall auf durch Sonderprojekte.
4. Sei planbar für das Unternehmen. Karriere auf hohem Level startet ab Mitte dreißig, und Offenheit über Lebenspläne zahlt sich aus.
5. Hab Vertrauen in dich selbst!
6. Wenn du gefragt wirst, ob du einen neuen Job annimmst, antworte möglichst: „Ja!“ Zu viele Selbstzweifel sind nicht gut.
7. Fordere auch ein, im Positiven! Mach klar: das sind meine Ziele, da will ich hin.
8. Beherrsche die Spielregeln des Business!
9. Mach dich sympathisch, sei nicht zickig. Man muss Vertrauen zu dir haben – dann wirst du auch gefragt.“



Jutta Wagner-Blasche

Managerin, FIM e.V. –
Frauen im Management

Die Spielregeln der Macht

„ In die oberen Etagen muss mehr weibliches Element hinein. Ich selbst habe eine ziemlich männliche Sozialisierung hinter mich gebracht, ich war in der IT-Branche bei IBM, wo ja meistens Männer arbeiten und da wird man relativ schnell erzogen, sich die Spielregeln der Männer anzuschauen.

Die meisten Formationen, die Männer gründen, sind keine geheimnisvollen Bünde, sondern Machtgruppierungen. Sie sagen, wenn wir in unsere Machtformation jemanden aufnehmen, dann erwarten wir ein Maß an Berechenbarkeit, an Zuverlässigkeit. Ich muss wissen, ob dieser Mensch mir in den Rücken fällt, oder den Dolch im Gewande trägt, oder ob er zu uns hält, ob er loyal ist.

Es ist eine Illusion zu glauben, in einem Unternehmen als Einzelkämpfer nach oben zu kommen. Auch Männer schaffen das niemals. Also muss man sich den Machtpositionen nähern – und man muss auch wissen, dass man dann die Zugehörigkeit demonstrieren muss. Wenn eine Frau das schafft, dann hat sie den Respekt und die Achtung dieser Männer, die sie dann auch weiter fördern und in Positionen bringen. Das ist meine ganz persönliche Erfahrung.

Es geht nicht darum, sich den Männern unterzuordnen, sondern Spielregeln zu verstehen und zu beherrschen, nach denen ein soziologisches Gebilde wie ein Unternehmen oder eine Verwaltung funktioniert.

Wenn man nicht in diese oberen Positionen kommen will, ist es nicht nötig, sich diesen Regeln anzupassen, aber dann muss man auch den Preis kennen. Dann werden wir eben leider nicht mehr Frauen in die Vorstandsetagen bekommen und in die Aufsichtsräte. Das wäre sehr bedauerlich, denn es macht durchaus auch Spaß und Freude, diese Machtregeln mitzuspielen und sie zu nutzen! “



Dorothee Vogt

Managerin, Deutsche
BP AG – Diversity &
Inclusion

Netzwerk „Forum Frauen in der Wirtschaft“

„ Bei der Deutschen BP bin ich zuständig für das Thema „Diversity & Inclusion“. Bei BP und auch bei anderen großen Unternehmen ist es so, dass wir zu wenige Frauen in Top-Führungspositionen haben. Und wenn ich von Top-Positionen spreche, dann meine ich Frauen in den Vorständen. Wir haben bei den Großunternehmen nur 3% Frauen in den Vorständen. Wir haben ein einziges DAX-Unternehmen, die Hypo Real Estate, die eine Frau, Bettina von Österreich, im Vorstand hat. Aber wir haben auch einen Lichtblick in der Politik, durch Kanzlerin Angela Merkel.

Über BP arbeite ich in einem großen Netzwerk, dem „Forum Frauen in der Wirtschaft“. Das Forum besteht aus den Diversity-Managerinnen von 17 Großunternehmen in Deutschland, wir sind zuständig für mehr als eine Million Arbeitnehmer. Wir haben uns gefragt: was können wir tun, um etwas zu bewegen? Erstens brauchen wir eine Analyse, das heißt demografische Daten. Der zweite Punkt – und das ist für mich das Wichtigste: wir brauchen eine Bewusstseinsveränderung, vor allem im Management, wir brauchen das Commitment aus dem Management. Drittens: Die Frauen müssen bereit sein Führung zu übernehmen, Frauen müssen agieren, und die Männer müssen auch erkennen, dass sie einen Nutzen davon haben, wenn sie mit den Frauen zusammen arbeiten.

Wir vom Forum haben eine ganze Menge verändert, wir sind seit 2002 an dem Thema. Wir haben was in den Köpfen verändert, aber wir sind überhaupt noch nicht bis ins Herz vorgedrungen. Ich glaube, das ist unser wichtigstes Ziel. “

ERGEBNISSE VOM 1. FORUM FÜHRUNGSFRAUEN



Im Anschluss an die Reflexion über die Strategien erhielten die 8er-Runden die Aufgabe, die drei wichtigsten Schlussfolgerungen zu notieren. Hieraus ergab sich eine umfangreiche Sammlung von Vorschlägen, die von den Veranstalterinnen systematisiert und als Grundlage für die Abstimmung im Plenum präsentiert wurden. Für die Handlungsbereiche: Gesellschaft, Unternehmen und Individuen ergaben sich so am Ende des 1. Forums durch Abstimmung per mobiTED eindeutige Mehrheiten.

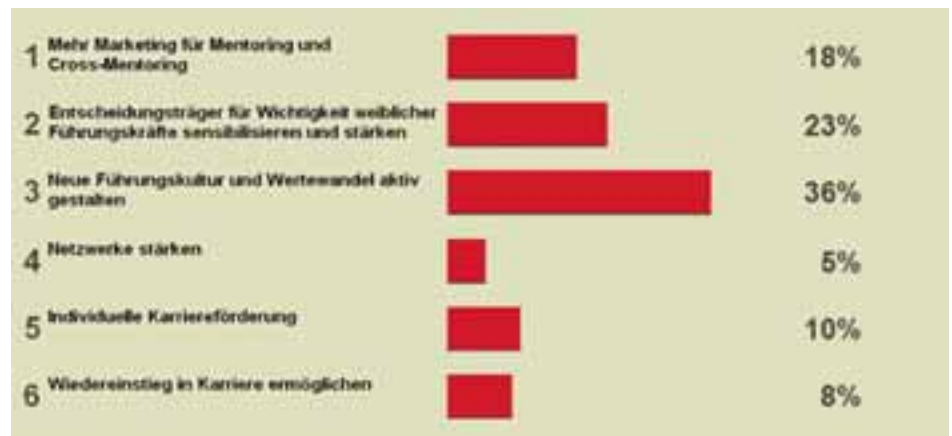
Auf Anregung von Teilnehmerinnen wurden zwei weitere Abfragen durchgeführt, die zu den Ergebnissen führten, dass 48% der Anwesenden eine Mädchenschule besucht und 58% keine Kinder haben.

- Die mehrheitlich favorisierten Bereiche
- **Öffentlichkeitskampagne, Vorbilder**
 - **Führungskultur und Wertewandel in Unternehmen** und
 - **Karriere-Coaching** bildeten die Arbeitsgrundlage für das am Schluss der Tagung gebildete Strategieteam. •

Mehr Frauen ins TOP-Management: Wie können Strukturen verändert werden?



Worauf sollten sich Aktivitäten in Unternehmen konzentrieren?



Wie können individuelle Veränderungen für mehr Führungskompetenz von Frauen beschleunigt werden?





Strategieteam

DIE ARBEIT DES STRATEGIETEAMS

Strategieteam des Forum Führungsfrauen

- Stephanie Dethier,
Nokia Siemens Network
- Kerstin Feix,
Autohaus Feix Meures GmbH
- Monika Flesch, brain b
- Marina Grochowski,
Bochumer Symphoniker
- Dr. Myriam Jahn,
ifm identicom GmbH
- Petra Kersting,
Zentrum Frau in Beruf und Technik
- Stephanie Kniep, Masterflex AG
- Prof. Dr. Barbara Mettler-v.Meibom,
communio – Kommunikations- und
Kooperationsberatung
- Gabriele Reineke,
Reineke Marketing Kommunikation
- Diana Rudolph, SALTIGO GmbH
- Cornelia Sperling, RevierA GmbH
- Prof. Dr. Martina Stangel-Meseke,
t-velopment
- Dr. Ilka Teermann, Bayer Industry
Services GmbH & Co. OHG
- Birgit Unger, RevierA GmbH
- Dorothee Vogt, Deutsche BP AG
- Jutta Wagner-Blasche, jwb4consulting
- Ulrike Wenner, Bundesagentur für
Arbeit, Regionaldirektion NRW

zeitweise Mitarbeit:

- Angela Babel, Communicare Unter-
nehmensberatung e.K.
- Monika Puls-Rademacher,
Currenta GmbH & Co. OHG



18 Führungskräfte erklärten sich am 20.9.2007 bereit, an den Ergebnissen des 1. Forums weiter zu arbeiten. Von Oktober 2007 bis Mai 2008 stellten sie Zeit und ihre Ressourcen zur Verfügung, um die mehrheitlich vereinbarten Schwerpunkte zu den Handlungsebenen Gesellschaft, Unternehmen und Individuen weiterzudenken und zu konkretisieren.

1. Wie können Strukturen verändert werden?
Schwerpunkt: Öffentlichkeitskampagne, Vorbilder sichtbar machen
2. Worauf sollten sich Aktivitäten in Unternehmen konzentrieren?
Schwerpunkt: Neue Führungskultur und Wertewandel aktiv gestalten
3. Wie können individuelle Veränderungen für mehr Führungskompetenz von Frauen beschleunigt werden?
Schwerpunkt: Karriere-Coaching

Es gleicht schon einem kleinen Wunder, dass das Strategieteam kontinuierlich und sehr intensiv arbeitete. Zweimonatlich fanden gemeinsame Treffen in der Industrie- und Handelskammer zu Bochum statt, zwischendurch trafen sich die drei Arbeitsgruppen regelmäßig. Diese Intensität stieß bei einigen an die Grenzen ihrer Zeitressourcen, aber die Leidenschaft, zum Thema Führungsfrauen etwas vorwärts zu bewegen, behielt die Oberhand.

Zu Beginn wurde der „Arbeitsrahmen“ für das Strategieteam schriftlich fixiert, z.B. die Gestaltung der Diskussions- und Entscheidungsprozesse, die Termine für die nicht öffentlichen Sitzungen, die Arbeitsweise der Untergruppen, die Koordination durch RevierA.

Das Strategieteam war sich schnell einig, dass es am effektivsten wäre, wenn Bundeskanzlerin Angela Merkel das The-

ma „Mehr Frauen in TOP-Führungspositionen“ zur Chefsache erklären würde. Auf Bundesebene könnten dann die vielfältigen Aktivitäten der Unternehmen, der Politik und der Netzwerke sinnvoll koordiniert werden, z. B. mit dem Ziel, in 5 Jahren in Deutschland 15 % mehr Frauen in TOP-Führungspositionen zu erreichen.

Aber: Unsere Erkundungen auf der politischen Ebene (Land wie Bund) ergaben – zum jetzigen Zeitpunkt, also im Jahre 2008, steht noch das Thema „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ im Vordergrund. Auch in der im Juni 2008 veröffentlichten 3. Bilanz zur Chancengleichheit in der Privatwirtschaft durch die Bundesregierung und die Spitzenverbände der Wirtschaft steht Vereinbarkeit eindeutig an erster Stelle, allerdings wird das Thema „Mehr Frauen in Führungspositionen“ als DIE Herausforderung für die Zukunft genannt.

Das heisst: Unsere Arbeit ist Pionierinnen-Arbeit und kann größere Kampagnen vorbereiten. Die Arbeit jeder/jedes einzelnen für mehr Frauen in TOP-Führungspositionen schafft Beispiele für andere. Auf den folgenden Seiten finden Sie die Vorschläge und strategischen Überlegungen, die im Rahmen des Strategieteams diskutiert und entwickelt wurden. Inspiriert haben uns in den neun Monaten Nachrichten wie: in Norwegen ist die 40%-Quote weiblicher Aufsichtsräte geschafft; zwei Studien belegen die bessere wirtschaftliche Performance von Unternehmen, die drei und mehr Frauen im Vorstand haben; der Deutsche Juristinnenbund lädt Führungsfrauen nach Berlin ein und überreicht eine Liste von über 400 potentiellen Aufsichtsrätinnen; das Europäische Netzwerk „Frauen in Führungspositionen in der Politik und Wirtschaft“ wurde gegründet; die führende





2. Forum Führungskfrauen: Dank an die Strategieteam-Mitglieder (v.l.n.r.) U. Wenner, Dr. M. Jahn, D. Vogt, K. Feix, S. Dethier, J. Wagner-Blasche, Prof. Dr. M. Stangel-Meseke, P. Kersting, Prof. Dr. B. Mettler-v.Meibom, D. Rudolph, G. Reineke, M. Flesch

Tageszeitung in unserer Region startet die Reportage-Serie: „Starke Frauen in Spitzenpositionen“.

Gemeinsam wurde das 2. Forum Führungskfrauen im Juni 2008 vorbereitet, u.a. die ungewöhnliche Form der Präsentation aller Vorschläge für mehr Frauen in TOP-Führungspositionen auf drei Ebenen („Information by walking around“) und die Einladung männlicher Führungskräfte zum Dialog. In den Workshops spielten die Strategieteam-Mitglieder dann eine Schlüs-

selrolle, gemeinsam mit den Teilnehmern und Teilnehmerinnen die Ideen weiter zu entwickeln.

Auf der Abschluss-Sitzung des Strategieteams im August 2008 wurde eine Einschätzung der bisherigen Aktivitäten vorgenommen sowie in die Zukunft geblickt: Was können wir realistisch weiter anstoßen, wie sehen die Ressourcen/die Interessen jeder einzelnen nach dem Ende des Projekts aus? Empfehlungen wurden formuliert (siehe Seite 6)

Insgesamt erwies sich das Strategieteam als eine geeignete Form, Arbeitsergebnisse zu erzielen. Allerdings: Ohne die starke Motivation der beteiligten Frauen, das Thema voranzubringen, hätte das Experiment nicht geklappt. Denn Führungskräfte haben ja genug zu tun. Umso höher ist ihr gesellschaftspolitisches Engagement zu bewerten! ●

VORSCHLÄGE DER AG ÖFFENTLICHKEIT / VORBILDER SCHAFFEN

Marina Grochowski, Stephanie Kniep, Gabriele Reineke, Prof. Dr. Martina Stangel-Meseke, Birgit Unger, Ulrike Wenner

Ausgangssituation

Bei der Frauenbeschäftigung rücken neben quantitativen immer stärker qualitative Aspekte in den Fokus.

Dieses ist die Bundesrepublik Deutschland im Rahmen der gemeinsamen europäischen Beschäftigungspolitik verpflichtet und sie verfolgt sie insbesondere am Thema Frauen in Führungspositionen.

Strategische Überlegung

Die Gesellschaft muss sich den erkennbaren Herausforderungen ihres Wandels stellen; insbesondere mit Blick auf:

- den wachsenden Fach- und Führungskräftebedarf
- den demografischen Wandel
- das veränderte Rollen- und Selbstverständnis von Frauen und Männern
- die sozialen Sicherungssysteme

Für diese Herausforderungen brauchen wir richtungweisende Impulse.

VORSCHLAG 1: Persönliche Commitments einholen!

Ziel:

Deutlich machen, wie jedeR einzelne aktives Vorbild sein kann, um das Ziel mehr Frauen in TOP-Führungspositionen zu erreichen.

KooperationspartnerInnen:

- Führungsfrauen / männer
- Vorstände + Gremien
- Verbände + Netzwerke

Nutzen:

- Beteiligung schaffen
- Veränderungen beschleunigen

Zeithorizont:

Heute, auf dem 2. Forum bis Ende 2009

VORSCHLAG 2: Standorte und Standpunkte klären

Ziel:

„Frauen in TOP-Führungspositionen“ definieren und kommunizieren.

KooperationspartnerInnen:

- Führungskräfte, Gremien, Forschung und Wissenschaft
- Personalverantwortliche + Unternehmensberatungen

Nutzen:

- Sensibilisierung der Personalverantwortlichen
- Hinterfragen der Personalauswahl- und beurteilungskriterien
- Standards zur Definition von Führungspositionen

Zeithorizont:

Ab sofort!



Monika Flesch

brain b Unternehmensberatung

„Aufgrund des demografischen Wandels ist es für eine zukunftsorientierte Gesellschaft unverzichtbar, dass Frauen mehr Verantwortung in Wirtschaft und Verwaltung übernehmen. Um junge Frauen dazu zu motivieren, braucht es erfolgreiche Frauen als Vorbilder und Gesprächspartner. Dieses Projekt hat mir gezeigt, dass gerade Frauen gemeinsam enorm viel bewegen können. In der paritätischen Verteilung von Verantwortung und Macht zwischen den Geschlechtern liegt enormes Potential für Wirtschaft und Gesellschaft.“

VORSCHLAG 3:
Commitments kommunizieren

Ziel:

Sammeln und Präsentieren der Commitments im Internet und ihre Umsetzung dokumentieren.

KooperationspartnerInnen:

- Führungskfrauen / männer
- Vorstände + Gremien
- Verbände + Netzwerke

Nutzen:

- Presse + Öffentl. bedienen
- Vorbilder sichtbar machen
- Verlinkung/Schneeballeffekt schaffen

Zeithorizont:

Ab Herbst 2008

VORSCHLAG 4:
Jährliches Forum Führungskfrauen

Ziel:

Den Prozess verstetigen, mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen. NRW als Leuchtturm im Thema positionieren.

KooperationspartnerInnen:

- Landesregierung NRW
- Unternehmen
- Netzwerke

Nutzen:

- Vernetzung stärken
- Dialog voranbringen
- Nachhaltigkeit sichern

Zeithorizont:

Jährlich

VORSCHLAG 5:
Forderung an die Politik

Ziel:

Vergaberichtlinien für öff. Ausschreibungen um den Punkt „Frauen in TOP-Führungspositionen“ ergänzen.

KooperationspartnerInnen:

- Landesregierung NRW
- Bund + EU
- Verbände + Netzwerke
- Parteien

Nutzen:

- Politik stellt erkennbare Weichen
- Unternehmen bekommen Anreize

Zeithorizont:

2009; kontinuierlich



Prof. Dr. Martina Stangel-Meseke

t-velopment, Partner für Team- und Effektivitätsentwicklung

„Besonders wichtig ist, in der Öffentlichkeit durch Diskussionen dazu beizutragen, dass Frauen den Stellenwert im Beruf erhalten, der ihnen gebührt, fern ab von geschlechtsspezifischer Segregation im Berufsleben und emanzipatorischen Gedanken. Entscheidend ist ausschließlich die Leistung der einzelnen Person.“

Bei unserer Arbeit im Strategieteam habe ich genossen, dass die dort involvierten Frauen viele Perspektiven zu Frauen in Führungspositionen zusammen getragen und diese zu einem gemeinsamen und schlüssigen Konzept verbunden haben.“

VORSCHLAG 6: Qualitätsmanagement

Ziel:

Offizielles Testierungslabel/ Audit für Unternehmen und Institutionen schaffen.

KooperationspartnerInnen:

- Landesregierung NRW
- Bund + EU
- Verbände + Netzwerke
- Parteien

Nutzen:

- Politik stellt erkennbare Weichen
- Unternehmen bekommen Anreize

Zeithorizont:

2009; kontinuierlich

VORSCHLAG 7: „Bochumer Bulle“ formulieren

Ziel:

Konkretisierung und Festschreibung der Forderungen und Ziele des Forums, die alle persönlich unterschreiben. Das Thema im Herzen NRW verankern.

KooperationspartnerInnen:

- TeilnehmerInnen des Forum FF
- Gremien
- Forschung und Wissenschaft
- Unternehmen
- Unternehmensberatungen
- Landesregierung NRW
- Verbände + Netzwerke
- Parteien

Nutzen:

- Öffentlichkeitswirksam eine starke Marke schaffen
- Gruppencommitment und Leitfaden

Zeithorizont:

Auf dem Forum Führungsfrauen 2009



Kerstin Feix
Autohaus Feix
Meures GmbH

„Mit viel Freude konnte ich im Strategieteam Führungskultur und Wertewandel mitarbeiten und somit am Gedankenaustausch aktiv teilnehmen. So flossen innovative Ideen und Erfahrungen aus der Perspektive einer mittelständischen Unternehmung ins Strategieteam ein.“

Der sehr interessante branchenübergreifende Gedankenaustausch zwischen engagierten und hoch motivierten Führungskräften aus Wirtschaft und Wissenschaft hat ausgehend vom Status Quo wertvolle konstruktive Ansätze zur weiteren Motivation von Frauen geleistet: auch Frauen kann eine Führungsrolle nicht nur viel Spaß bereiten, sondern auch wirtschaftlichen Erfolg bringen, wie zahlreiche Beispiele aus dem Kreis der Teilnehmerinnen belegen.

Auch wenn in unserer Gesellschaft die Anzahl von Frauen in Führungspositionen noch nicht zufrieden stellend dargestellt ist, so befürworte ich weiterhin Qualifikation und Eigeninitiative eher als Quoten.“



Jutta Wagner-Blasche

Diplom-Volkswirt, Führungskräfteberatung – Vertriebsstraining

„Das Forum Führungsfrauen hat uns ein weiteres Mal gezeigt, wie wichtig der Austausch für Frauen untereinander ist – und wie entscheidend ein offener Dialog mit den Männern aus Wirtschaft und Politik! Hier gilt es, noch viele Missverständnisse zwischen Frauen und Männern auszuräumen, um gemeinsam erfolgreich an der Spitze von Unternehmen und Organisationen zu agieren.“

VORSCHLÄGE DER AG FÜHRUNGSKULTUR UND WERTEWANDEL IN UNTERNEHMEN

Kerstin Feix, Prof. Dr. Barbara Mettler-v.Meibom, Diana Rudolph, Dr. Ilka Teermann, Dorothee Vogt

Strategische Überlegung

Wir brauchen eine Veränderung der Unternehmenskultur:

Der demographische Wandel und die fortschreitende Globalisierung fördern diesen Prozess.

Die Zeit für mehr Frauen in Führungspositionen ist günstig!

Gemischte Teams von Männern und Frauen, insbesondere Managementteams, arbeiten erfolgreicher als reine Männerteams. Dies gilt insbesondere, wenn sie sich in einer Kultur der Wertschätzung und des Vertrauens bewegen.

Stolpersteine für Führungsfrauen

Stolpersteine

Lösungsmöglichkeiten

Unternehmenskultur ohne Berücksichtigung unterschiedlicher Bedürfnisse von Frauen und Männern



- Durch erhöhten Bedarf an Frauen auf dem (Arbeits)-Markt guter Zeitpunkt für Veränderung der Unternehmenskultur

Schwierige Vereinbarung von privaten und beruflichen Herausforderungen



- Flexible Zeit- bzw. Arbeitsmodelle
- Vorbilder + Leitbilder professionell erfolgreicher Eltern kommunizieren
- Akzeptanz von Männern in Elternzeit (Wertewandel)

Geringe Aufstiegsneigung und Wunsch nach Führungspositionen bei Frauen



- Führungspositionen für Frauen attraktiver machen: wertschätzende Kultur des Erfolgs entwickeln
- Rahmenbedingungen verbessern und Vorurteile abbauen

Wenige Frauen in naturwissenschaftlichen und technischen Studienrichtungen vertreten



- Frühzeitig Interesse wecken
- Vorurteile gegen Frauen in technischen + naturwissenschaftlichen Berufen abbauen
- Vorbilder und „Mentoring“ von großer Bedeutung
- Begeisterung von Frauen auch für technische Berufe wecken

VORSCHLAG 1: Wandel in der Unternehmenskultur

Ziel:

Stärkerer Fokus auf Bildung von heterogenen Teams, die in einer Kultur der Wertschätzung arbeiten.

KooperationspartnerInnen:

- Innovationsfreudige
- Unternehmensleitung
- Führungskräfte

Nutzen:

Erhöhte Kreativität und Innovationskraft in einer Atmosphäre, die die Kommunikation und Akzeptanz zwischen Geschlechtern, Generationen und Kulturen fördert.

Zeithorizont: 10 Jahre

1. Phase: Bewusstsein und Verständnis
2. Phase: Implementierung
3. Phase: Benchmarking, Prämierung
4. Phase: Nachhaltigkeit

VORSCHLAG 2: Mehr weibliche Vorbilder

Ziel:

Weibliche Vorbilder mit ihrer menschlichen Seite publizieren, Wille zu eigener Führungsposition stärken

KooperationspartnerInnen:

- Frauenverbände
- Frauennetzwerke
- Medien

Nutzen:

Mut machen – Zeigen von vielfältigen Beispielen bei der Vereinbarung von Beruf und Familie

Zeithorizont:

kontinuierlich

VORSCHLAG 3: Agendasetting

Ziel:

Veranstaltungen zum Thema „Unternehmenskultur – Frauen in Führungspositionen – Unternehmenserfolg“ positionieren und mit Multiplikatoren diskutieren.

KooperationspartnerInnen:

- Top + mittleres Management
- Betriebsräte
- Serviceclubs
- Medien
- Wissenschaft + (Weiter)-Bildung
- Business Schools

Nutzen:

Bewusstsein, Verstehen, Commitment von Schlüsselpersonen erzielen

Zeithorizont: 5 Jahre

1. Phase: Bewusstsein + Verständnis
2. Phase: Implementierung
3. Phase: Benchmarking + Prämierung
4. Phase: Nachhaltigkeit

VORSCHLAG 4: Human Resource-Prozesse beleuchten

Ziel:

Diversity stärken durch Einführung von heterogenen Auswahlkommissionen und Kandidatenpool. Kompetenzbasierte Interviews für faires Benchmarking.

KooperationspartnerInnen:

- Personalvorstände
- Organisations-/Personalentwicklung
- Diversity Beauftragte
- Personalmessen
- Personalkonferenzen
- Business Schools

Nutzen:

Erhöhte Leistungsorientierung und Fairness, Abbau von Vorurteilen/mental Filtern

Zeithorizont: 5 – 10 Jahre

1. Phase: Bewusstsein + Verständnis
2. Phase: Implementierung
3. Phase: Benchmarking + Prämierung
4. Phase: Nachhaltigkeit



Prof. Dr. Barbara Mettler-v. Meibom

communio – Kommunikations- und Kooperationsberatung

„Am wichtigsten war es mir, das Thema Führungskultur zu setzen. Eine Änderung der unternehmerischen Führungskultur in Richtung Wertschätzung ist aus meiner Sicht nicht nur der Schlüssel zu mehr Wohlbefinden und Erfolg in Unternehmen, sondern auch entscheidend dafür, ob es gelingt, ein geeignetes Umfeld für Frauen in Führungspositionen zu schaffen. Die Zusammenarbeit mit Frauen im Strategieteam war für mich Inspiration und Stärkung bei meinen eigenen Aktivitäten mehr Wertschätzung in den unternehmerischen Alltag zu bringen.“

VORSCHLAG 5: Führungskräfte-Training

unter Berücksichtigung von geschlechtsspezifischem Verhalten & Vielfalt

Ziel:

- Bewusstsein entwickeln für geschlechtsspezifische Verhaltensweisen und Vielfalt
- Überwindung von Vorurteilen und Bewusstsein für unfaire Angriffe
- Vermeiden von abwertenden und/oder klassifizierenden Bemerkungen

KooperationspartnerInnen:

- Organisations-/Personalentwicklung
- WeiterbildnerInnen

Nutzen:

Kultur des Miteinanders befähigt, Differenz zu respektieren und Potenziale zu entfalten

Zeithorizont:

kontinuierlich

VORSCHLAG 6: Frauenspezifische Weiterbildung & Coaching

Ziel:

- Spaß an Führungsverantwortung und an Überwinden von Widerständen.
- Selbstermächtigung und Eigenverantwortung.

KooperationspartnerInnen:

- OE&PE, WeiterbildnerInnen und TrainerInnen
- Bildungssystem politischer Institutionen und entsprechende Länderministerien

Nutzen:

- Bewusstsein für Widerstände im professionellen Umfeld
- Erkennen eigener Karriereanker, Ressourcen und Widerstände
- (Selbst)Wertschätzung, (Selbst-)Vertrauen
- Weiblicher Machtgebrauch

Zeithorizont: kontinuierlich

1. Phase: Recherche & Kooperationen
2. Phase: Webportal
3. Phase: Nachhaltige Verankerung in Weiterbildung, Training, Coaching



Dr. Myriam Jahn
ifm identicon GmbH

„Leider kann das Strategieteam die Grundvoraussetzung für mehr Frauen in Führungspositionen nicht schaffen: Die Erkenntnis, dass nur die eigene Berufstätigkeit die materielle Existenz sichert. Wahrscheinlich habe ich selbst von der Arbeit im Strategieteam am meisten profitiert, vom „Verlust der Exklusivitätsphantasie“ bis hin zum Austausch unzähliger ähnlicher Erfahrungen.“



Gabriele Reineke
Reineke Marketing-Kommunikation

„Mehr Frauen in TOP-Führungspositionen“, ist ein Anliegen, das jetzt einfach dran ist, weil es viele Menschen persönlich bewegt. Und immer mehr erkennen: Ja, das will ich ... und ich kann etwas dafür tun, da, wo ich stehe.“

VORSCHLÄGE DER AG KARRIERE-COACHING

Stephanie Dethier, Monika Flesch, Dr. Myriam Jahn, Petra Kersting, Jutta Wagner-Blasche

Strategische Überlegung

Istzustand:

Eigensicht → Managerinnen selbst sind zuversichtlich, dass ihr Anteil in den nächsten Jahren kontinuierlich steigen wird.

Fakten → Frauen studieren in gleichem Umfang wie Männer – und auch in zunehmendem Maß die „richtigen“ Fächer (z. B. Mathematik, Natur-, Rechts- und Wirtschaftswissenschaften). Dabei erzielen sie zumeist die besseren Ergebnisse!

Es ist bewiesen:

In ihrem Führungsverhalten und Führungserfolgen unterscheiden sich Männer und Frauen nicht.

Aber Folgendes wollen wir **verändern**:

Wahrnehmung → Die Erfolge weiblicher Führungskräfte werden anders als die von Männern wahrgenommen, sie erzielen dabei auch geringere Gehälter.

Netzwerke → Der immer noch geringen Anzahl von Managerinnen steht die Dominanz männlicher Netzwerke entgegen.

Paradigmenwechsel in der Lebensplanung:

- Junge Frauen müssen **dauerhaft eigenverantwortlich** für den eigenen Lebensunterhalt sorgen.
- Die Orientierung auf eine weitgehend kontinuierliche **Berufstätigkeit** über alle Lebensphasen hinweg verleiht den dabei zu treffenden Entscheidungen den notwendigen ernsthaften Charakter.
- Berufswahl, Berufswegentscheidungen bis hin zu Ergebnissen von Gehaltsverhandlungen haben Konsequenzen, denen frau sich **nicht** mit Plan P, dem **Rückzug ins Private**, jederzeit entziehen kann.

Das bedeutet für alle Frauen:

Junge Frauen brauchen Unterstützung dabei, wenn sie dem traditionellen Modell der aus Familienpflichten abgeleiteten Sicherung ihrer Subsistenz ein neues entgegen setzen wollen, in dem die materielle Existenz auf eigener Berufstätigkeit basiert.

Das geht uns alle an! Wie können wir alle helfen?

- Führungsfrauen in den Schaltstellen von Unternehmen
Höhere Präsenz und größerer Einfluss von Managerinnen in strategisch relevanten Unternehmensbereichen
Motto: Spuren legen, Vorbilder schaffen
- Ausbau und Mitarbeit bei Netzwerken und Mentoringangeboten: Programm **Licence to lead**
 - › beim Berufseinstieg (z. B. Meduse)
 - › während des Aufstiegs (z. B. KIM)
 - › für Top-Positionen (z. B. Netzwerk für Top-Managerinnen zur Unterstützung bei der Entwicklung von Karriere- und Positionierungsstrategien)

Unterstützung von offiziellen Funktionsträgern bei der Arbeit an gesellschaftlichen Rahmenbedingungen:

- Änderungen gesetzlicher Regelungen zur Modernisierung von Geschlechter- und Familienleitbildern
Materielle Existenz durch eigenständige Berufstätigkeit!
- Umsetzung des Paradigmenwechsel auch durch Politik, Presse und Öffentlichkeit:
Geschlechtersensible Wahrnehmung!



Petra Kersting

Zentrum Frau in Beruf und Technik

„Die direkte Zusammenarbeit verleiht dem vielfältigen Wissen um die Situation von Führungsfrauen weiteren Nachdruck. Zielgerichtete Fragen bringen neue Dynamik in die Vereinbarkeit betrieblicher Interessen mit den Anliegen von Führungsfrauen. Selbst dort, wo Chancengleichheitsprädikate bereits verliehen wurden, läßt die Praxis noch viele Wünsche übrig.“

VORSCHLAG 1: Spuren legen – Vorbilder schaffen

Ziel:

Mehr Frauen in karriererelevante Fachbereiche von Unternehmen und Organisationen

KooperationspartnerInnen:

Pool von Vorbildern aus Frauennetzwerken, Fach- und Berufsverbänden, KIM

Nutzen:

Orientierung für strategische Berufs- und Karriereentscheidungen über Vorbildlebensläufe, evt. auch im Internet verfügbar

Zeithorizont:

In Abstimmung mit Schul- und Wissenschaftsministerium ab Frühjahr 2009

VORSCHLAG 2: Programm Licence to lead

Ziel:

Bessere Karriereperformance von Frauen

KooperationspartnerInnen:

Mentorinnen aus KIM, Frauenbusinessnetze, DGFP, equal pay bzw. Rote Tasche Aktion

Nutzen:

Bessere Positionierung (z. B. über mehr Gehalt) durch strategische Karriereplanung und Investition in den eigenen Werdegang

Zeithorizont:

Programm ab 2009 mit Auswertung der equal pay-Aktionen, auch im Netz verfügbar

VORSCHLAG 3: Netzwerk von TOP-Managerinnen

Ziel:

Mehr Frauen in Vorstandsfunktionen

KooperationspartnerInnen:

Prominente und mächtige „Schirmfrau“, MGFFI, KIM

Nutzen:

Teilhabe an Machtpositionen und Einfluss auf Chancengleichheit

Zeithorizont:

Konzeptentwicklung und Verhandlungen mit MGFFI ab 2009



Dorothee Vogt

Deutsche BP AG – Diversity & Inclusion

„ Ich habe im Strategieteam im Austausch mit Kolleginnen aus Unternehmen verschiedener Branchen und Größen immer wieder festgestellt: Es ist wichtig die Potentiale der Frauen zu entdecken, zu entwickeln und einzusetzen, denn dahinter steht ein großer wirtschaftlicher Nutzen, wie Studien von McKinsey und Catalyst belegen. Unsere Führungsfrauen, die oft außerhalb der traditionellen Rollen in der Gesellschaft agieren, sollten als Vorbilder publiziert werden, sichtbar sein und positiv vorleben! Es lohnt sich! Damit fördern wir die Anerkennung und Wertschätzung von Frauen als positive Personalressource. Gemischte Teams bereichern unsere Organisationen und machen sie effektiver und kreativer. Wege zu neuen und ungewöhnlichen Perspektiven öffnen sich. Mein Votum für die Zukunft lautet: Alles ist möglich! Wichtig ist, den eigenen Weg zu finden und im Umgang mit anderen auch offen für verschiedenste Vorgehensweisen und Lösungen zu sein! “

VORSCHLAG 4: Materielle Existenz durch eigenständige Berufstätigkeit

Ziel:

Familie UND Karriere in sinnvoller Koexistenz für Frauen UND Männer (z. B. im internationalen Vergleich)

KooperationspartnerInnen:

Noch zu gewinnende PolitikerInnen

Nutzen:

Gesetzliche Rahmenbedingungen geben eindeutige Signale (z. B. Anerkennung familienbedingter Werbungskosten)

Zeithorizont:

Ungewiss, da erhebliches Widerstandspotential in allen Parteien

VORSCHLAG 5: Geschlechtersensible Wahrnehmung

Ziel:

Geschlechtersensible Wahrnehmung und Förderung von Fach- und Führungskräften

KooperationspartnerInnen:

Mentorinnen aus KIM, Frauenbusinessnetze, DGFP (Deutsche Gesellschaft für Personalförderung)

Nutzen:

Verbesserung der Beteiligung von Frauen an Aufstiegsvorbereitungen

Zeithorizont:

Strategieentwicklung mit Kooperationspartnerinnen, Verhandlungen mit DGFP ab 2009



Diana Rudolph

Saltigo GmbH

„Die Arbeit mit anderen Frauen des Strategieteams hat – neben der interessanten Erfahrung – vor allem gezeigt, worauf es meines Erachtens besonders ankommt: zu vermitteln, dass Führung neben Verantwortung, Macht und Stress auch sehr viel Spass bedeuten kann!“



Ulrike Wenner

Leiterin Stab Chancengleichheit am Arbeitsmarkt (CA) Bundesagentur für Arbeit Regionaldirektion Nordrhein-Westfalen

„Hochqualifizierte und hochmotivierte Frauen – Fach- und Führungskräftebedarf – Demographischer Wandel – Klare Zielvereinbarungen im Rahmen der Europäischen Beschäftigungspolitik: Wenn nicht jetzt, wann dann soll sich unser Ziel: „Mehr Frauen in Führungspositionen!“ bewahrheiten und beweisen!“

PRESSESPIEGEL

Frauen wollen in Welt der Bosse keine Exoten sein

Erstes Forum der Führungsfrauen in NRW

Von Anna Galon

BOCHUM. Cornelia Hoffmann (40), Chefin des Siegener Unternehmens Alfred Hoffmann GmbH & Co. KG, hat sich schon als 36-Jährige in die Männer-Welt des Stahlbaus vorgewagt. Trotzdem will sie nicht als Exotin gelten, ebenso wenig wie die rund 100 Chefinnen, die sich zum ersten „Forum Führungsfrauen“ im Jahrhunderthaus trafen.

Um Erfolgsfaktoren und Hindernisse für Frauen in oberen Positionen ging es bei dem ersten Treffen dieser Art in NRW, um Karrierebegleitung für weiblichen Führungsnachwuchs, aber auch um

Strategien, wie mehr Frauen in höchste Chefetagen befördert werden könnten. Bundesweit beträgt der Frauenanteil im Management 15,4 Prozent und ist damit immerhin fast doppelt so hoch wie 1995. Da geht noch mehr, befanden die Forumsteilnehmerinnen. Wie? „Wir müssen Vorbilder sichtbar machen“, sagt Birgit Unger, Geschäftsführerin der ausrichtenden Veranstaltungsgesellschaft „RevierA“ in Essen, und nimmt die Medien in die Pflicht. „Wenn sie eine Chefin vorstellen, dann bitte nicht nach dem Motto: Exotin aus dem Stahlbau, jung und schön.“ Ihre Empfehlung für den Fokus: Macht die Frau nicht einfach einen guten Job?

Ein solches Vorbild ist Cornelia Hoffmann. Als „Alien“ sieht sie sich nicht, obwohl sie in ihrer Branche nur selten auf weibliche Topmanager trifft. In der dritten Generation hat die 40-jährige 2003 den väterlichen



Birgit Unger, Geschäftsführerin der Essener Agentur „RevierA“, diskutiert mit Jutta Wagner-Blasche, freiberufliche Beraterin für Führungskräfte. Fotos: Anna Galon

Cornelia Hoffmann hatte den Schritt in die Firmenleitung gewagt, mit ihrem Vater als Mentor. Jemand, der ehrliche Tipps gibt, sei für eine aufstrebende Frau sehr wichtig. „Sie sollte Lehrer annehmen und auf andere hören“, sagt sie. Was aber nicht heiße, dass sie sich auf „männliche Spielchen“ beim Geschäftsgebaren einlassen sollte. Cornelia Hoffmann, kariertes Kostüm, dezentes Make-up und weiblich im Auftritt, befürwortet keine Mochtgegner-Männer. „Ich habe meinen

Naiv wirke ich dadurch aber nicht.“

Will Frau aber mit männlichen Bossen in einen dauerhaften Bund treten, muss sie eine Fähigkeit dazu lernen. „Aus historischen Gründen haben Männer

Weiterbildung bereit ist, den fördere ich unabhängig von Geschlecht oder Nationalität.“ Einen spezifisch weiblichen Stolperstein auf der Karriereleiter verschweigt sie aber nicht: Noch immer müssten Frauen zwischen Kind

Karriere entscheiden. Jutta Wagner-Blasche findet: „Ein Kind zu ist heute kein Auskriterium mehr, wenn mit dem Chef recht Wiedereingliedert.“

Hoffmann hat eirungen gemacht: die Firma zu retich diese Dinge nander vereinba wollte nicht Kinern, um sie von je ernziehen zu

FÜHRUNGSFRAUEN

Die Organisatorinnen des alljährlichen Unternehmerintages Ruhrgebiet, die Essenerinnen Birgit Unger und Cornelia Sperling, haben 2007 das „Forum Führungsfrauen“ ins Leben gerufen. Frauen, die Führungspositionen begleiten, treffen sich hierbei zum Gedankenaustausch mit Unternehmerinnen. Martina Stangel-Meseke ist eine der Teilnehmerinnen. Das Ziel des „Forums“ ist die Förderung von mehr weiblichen Führungskräften in NRW. Die Initiative wird finanziell mit Mitteln der Europäischen Gemeinschaft und des Landes NRW unterstützt.

• Weitere Infos zum „Forum Führungsfrauen“ im Internet www.revier.de

Mehr Frauen auf den Chefsesseln

WIRTSCHAFT. Wenn deutsche Unternehmen eine Führungsposition neu besetzen, geht heute jeder vierte Job an eine Frau. Das hat eine Umfrage ergeben.

DARMSTADT. Frauen sind in der deutschen Wirtschaft auf dem Vormarsch – wenn auch in kleinen Schritten. Dies hat eine Studie des Wirtschaftsinformationsdienstes Hespemstedt ergeben. Demnach sind Frauen mittlerweile zu 13,4 Prozent im Management vertreten. Seit 1995 (8,2%) habe sich die Frauenquote in den Führungssetzungen damit fast verdoppelt, so die Darmstädter Experten. Dass Cheffinnen keine Aposah-



durch das Institut für Mittelstandsforschung in Bonn gezeigt. Das Ergebnis: Der Frauenanteil an neu besetzten Führungspositionen. Foto: Cornelia Hoffmann

wir, die sich in bisherige Männerdomänen wagen oder sich doet schon lange behaupten - von der ausgezeichneten IT-Unternehmerin bis zur angehenden Kapitänin. (Jah/NRZ)

• Welche Erfahrungen machen Sie im Beruf? Haben Frauen und Männer gleiche Chancen? Haben Sie eine Chefin? Führt Sie anders? Mailen Sie uns: seitredire@nrz.de oder diskutieren Sie mit uns auf www.revier.de



Cornelia Hoffmann, Chefin des Siegener Stahlwerks

Junge Frau

Die gute Frauen sind



Im Rahmen der Medienpartnerschaft mit „existenzielle“, dem bundesweit einzigen Magazin für Frauen in der Wirtschaft, wurden 2007 und 2008 vier Gespräche zwischen Managerinnen und Unternehmerinnen veröffentlicht: zu den Themen Internationale Arbeit, Liebe, Verhandlung und Führung.

www.existenzielle.de

Führungskultur und Wertewandel in Unternehmen

Öffentlichkeit / Vorbilder schaffen

2. Forum Führungsfrauen 2008



Vision der Initiatorinnen



**Cornelia Sperling, RevierA GmbH
auf dem 2. Forum Führungskfrauen**

„Wir wünschen uns von Ihnen, dass Sie zu **Botschaftern und Botschafterinnen** der besten Ideen werden, die wir heute erarbeiten – und diese in Netzwerke, in Unternehmen und Verwaltungen tragen. Dazu gehören auch **Commitments** – Aussagen über Ihre Möglichkeiten, was Sie zu mehr Frauen in TOP-Positionen beitragen können. Es geht um Ihren persönlichen Beitrag zum Thema, der auf Ihren **Interessen** und den Ihnen zugänglichen **Ressourcen** fußt: z. B. zum Bereich der Personalauswahl, zum Abbau von Geschlechterstereotypen, zur Stärkung von Netzwerken, als Mentorin... Jede / r einzelne kann aktives Vorbild sein.“

Heute möchte ich Ihnen ans Herz legen, in der nächsten Zeit einen Stein ins Wasser zu werfen, einen Stein, der Bewegung erzeugt, im Wasser Kreise zieht, vielleicht Wellen in Gang setzt, damit das Anliegen **„Mehr Frauen in TOP-Führungspositionen“** nicht nur in den Medien, sondern sehr konkret in jedem Unternehmen voran kommt. Das ist unser Beitrag, um ein komplexes gesellschaftliches Thema in Richtung Zukunft zu schubsen! “

DAS 2. FORUM FÜHRUNGSFRAUEN AM 19.6.2008

Die strategischen Überlegungen und Vorschläge des Strategieteams für mehr Frauen in TOP-Führungspositionen bildeten das Herzstück des 2. Forum Führungskfrauen am 19. Juni 2008 in Bochum.

95 hochkarätige weibliche und männliche Führungskräfte und Expertinnen feilten gemeinsam an Strategien und pragmatischen Vorschlägen zu den Schwerpunkten „Öffentlichkeit/Vorbilder schaffen“, „Führungskultur und Wertewandel in Unternehmen“ und „Karriere-Coaching“.

Neu beim 2. Forum war die Einbeziehung männlicher Führungskräfte, die den Prozess der Weiterentwicklung der Führungskultur spannend und eine höhere Zahl weiblicher Führungskräfte als bereichernd empfinden. Aus den Rückmeldungen ergab sich, dass diese Gruppe (10% der TN) sehr viele konkrete Anregungen mitnehmen konnte.

Die Rede von Claudia Zimmermann-Schwartz vom Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen und Auszüge aus der Talkrunde „Impulse für eine neue Führungskultur“ sind im folgenden ausführlich dokumentiert – sie enthalten interessante Denk-Anregungen.

Konzentration auf Schwerpunkte

Die Strategieteam-Vorschläge wurden in ungewöhnlicher Weise präsentiert – auf drei Ebenen per Beamer: „Information by walking around“. Die TeilnehmerInnen hatten so die Möglichkeit, die schon entwickelten Vorschläge zu sichten, mit den Strategieteam-Mitgliedern zu kommunizieren und sich dann für ein Thema (einen Workshop) zu entscheiden.

In den Workshops, deren Diskussionsergebnisse ab Seite 69 zusammengefasst sind, wurden die Strategien und Ideen für



mehr Frauen in TOP-Führungspositionen weiterentwickelt.

Für die insgesamt 18 Vorschläge aus drei Arbeitsgruppen des Strategieteams standen folgende Leitfragen zur Diskussion:

1. Welcher Vorschlag sollte auf jeden Fall realisiert werden?
2. Ideen zur konkreten Umsetzung?

Ziel in den 6-8er Gruppen war es, die Vorschläge zu gewichten und die besonders vielversprechenden Ideen in Richtung Umsetzung weiterzudenken.

Was sich als Ergebnis der Diskussionen deutlich herauskristallisierte, war eine TO DO-Liste, mit den nach Meinung der beteiligten Führungskräfte wichtigsten Punkten:

- **Weibliche Führungskräfte als Vorbilder sichtbarer machen:**
Hier wird das Engagement der schon erfolgreichen Führungsfrauen als Partnerin für Medien, als Mentorin oder als Gesprächspartnerin für entscheidend gehalten.
- **Einen Wandel in der Unternehmenskultur als vordringliche Aufgabe angehen:**
Für diesen eindeutigen Schwerpunkt gibt es zahlreiche Ideen der Umsetzung: Netzwerke, Veranstaltungen über Führungskultur, Mixed leadership, Mentoring, Zielvereinbarungen,...
- **Karriere-Coaching für alle Stadien der Karriere anbieten:**
Coaching soll nicht nur für zukünftige Führungskräfte ermöglicht werden, sondern wird als wichtiges Angebot für alle Schritte auf der Karriereleiter für sinnvoll gehalten.
- **den Dialog zwischen weiblichen und männlichen Führungskräften voranbringen.**



Commitments

Um einen nachhaltigen Prozess in Gang zu setzen, wurden auch persönliche Commitments eingeworben. Einige Beispiele:

- Im Magazin „existenzielle“ werden nach der Serie „Managerinnen und Unternehmerinnen im Gespräch“ Dialoge zwischen Männern und Frauen in Führungspositionen publiziert.

- Der Leiter der Personalentwicklung eines großen Medienkonzerns der Region verpflichtet sich, im Hause folgendes Angebot zu diskutieren: weibliche Nachwuchskräfte gezielt für Führungspositionen innerhalb des Konzerns zu coachen und eine redaktionelle Serie über erfolgreiche Führungsfrauen in NRW vorzuschlagen.



- Weil es so wenig Führungskräfte gibt, wird die Einsatzleiterin einer Berufsfeuerwehr im Rahmen des Netzwerks Feuerwehrfrauen e.V. mehr Frauen auf diesen Berufsweg neugierig machen.
- Die Chefin eines Personalentwicklungs-Unternehmens wird in monatlichen Gesprächen mit den MitarbeiterInnen die Rollenbilder von Frauen und Männern thematisieren. Ziel ist es, für Kunden geeignete Personalentwicklungsmaßnahmen für eine faire Zusammenarbeit von Frauen und Männern zu konzipieren.

Reichen denn Commitments? Nein und ja. Die Erhöhung der Zahl der Frauen in Führungspositionen ist ein Thema von hoher gesellschaftlicher Dringlichkeit – die EU fordert strukturelle Maßnahmen der

Veränderung. Individuelle Maßnahmen allein reichen nicht aus, sind aber höchst wirksam im Alltag und erzeugen die kleinen kulturellen Veränderungen, ohne die strukturelle Veränderungen nicht greifen.

Die Arbeit geht weiter

Die Kommunikation beim 2. Forum Führungskräften hat auch gezeigt: es ist spannend, Teil dieses Veränderungsprozesses zu sein! Die Diskussionen waren nicht immer einfach, manchmal entstanden mehr Fragen als Antworten und in einigen Kleingruppen war es nicht möglich, Einigkeit über die nächsten Schritte zu erzielen. Vielleicht ist das Thema auch so komplex, dass nur vielfältige Denkansätze und Aktivitäten zurzeit Bewegung erzeugen.

Einige haben es bedauert, dass nicht wie beim 1. Forum genügend Zeit zum Aus-

tausch über Alltags-Erfahrungen als Führungskraft, zwischen Unternehmerinnen und Managerinnen bestand. Daran besteht weiter großes Interesse.

Die Zielsetzung des 2. Forum Führungskräften konzentrierte sich darauf, den Prozess der Strategie-Überlegungen und Umsetzungs-Vorschläge abzurunden: Was sind Vorschläge und Aktivitäten, um im Bereich der Öffentlichkeit/Politik, der Unternehmen und der karriereorientierten Frauen realistische Veränderungen zu bewirken und die Zahl der Frauen in TOP-Führungspositionen zu vergrößern? Engagierte Führungskräfte haben einen Fundus an Ideen entwickelt und diese strukturiert – eine wunderbare Grundlage für die weitere Arbeit zum Thema.

PROGRAMM

19. Juni 2008 , 14:00 – 19:30 Uhr, Bochum, Jahrhunderthaus



BEGRÜSSUNG

Claudia Zimmermann-Schwartz, Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen: **„Frauen auf dem Sprung“: Starten die ‚Alpha-Mädchen‘ jetzt durch?**

Cornelia Sperling, RevierA GmbH, für die Initiatorinnen

TALKRUNDE: IMPULSE FÜR EINE NEUE FÜHRUNGSKULTUR

Jennifer Brekau, Deutsche BP AG, Pricing-Management
 Gabriele Hantschel, IBM-Deutschland GmbH, Service Managerin, Vorstandsvorsitzende der Helga Stödter-Stiftung
 Petra Ledendecker, Allegro-Möbel GmbH und MEGA Betriebs- und Service-GmbH, Präsidentin des Verbandes deutscher Unternehmerinnen
 Herbert Tritscher, Geschäftsführer der Regionaldirektion NRW der BA, ehem. Personalleiter bei Siemens

INFORMATION BY WALKING AROUND

Das Strategieteam des Forum Führungsfrauen präsentiert:
Vorschläge für mehr Frauen in TOP-Führungspositionen
 Diese werden in den folgenden Workshops weiterentwickelt und konkretisiert.

Moderation: Petra Voßebürger

PARALLELE WORKSHOPS: FÜHRUNGSKRÄFTE IM DIALOG

Workshop 1: Öffentlichkeit/Vorbilder schaffen

Marina Grochowski, Bochumer Symphoniker
 Stephanie Kniep, Masterflex AG
 Gabriele Reineke, Reineke Marketing Kommunikation
 Prof. Dr. Martina Stangel-Meseke, t-velopment
 Birgit Unger, RevierA GmbH
 Ulrike Wenner, Bundesagentur für Arbeit, Regionaldirektion NRW

Workshop 2: Führungskultur und Wertewandel in Unternehmen

Kerstin Feix, Autohaus Feix Meures GmbH
 Prof. Dr. Barbara Mettler-v.Meibom, communio
 Monika Puls-Rademacher, Currenta GmbH & Co. OHG
 Diana Rudolph, SALTIGO GmbH
 Dr. Ilka Teermann, Bayer Industry Services GmbH & Co. OHG
 Dorothee Vogt, Deutsche BP AG

Workshop 3: Karriere-Coaching

Stephanie Dethier, Nokia Siemens Network
 Monika Flesch, brain b
 Dr. Myriam Jahn, ifm identicom GmbH
 Petra Kersting, Zentrum Frau in Beruf und Technik
 Jutta Wagner Blasche, jwb4consulting

ERGEBNISSE UND AUSBLICK

Fazit der Workshops
 Konkrete Strategien für die Zukunft
 Persönliche Commitments

FRAUEN AUF DEM SPRUNG: STARTEN DIE „ALPHA-MÄDCHEN“ JETZT DURCH?



Frau Claudia Zimmermann-Schwartz
Abteilungsleiterin im Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen, anlässlich des 2. Forums Führungsfrauen am 19. Juni 2008 in Bochum

„Angela Merkel ist schuld – ein bisschen wenigstens. Dass die jungen Frauen von heute es für selbstverständlich halten, auf eigenen Beinen zu stehen, hat auch mit Vorbildern zu tun“, hieß es im heute-Journal anlässlich der Präsentation der aktuellen Brigitte-Studie „Frauen auf dem Sprung“.

Diese brachte Erstaunliches und Erfreuliches ans Licht: 90 Prozent der befragten jungen Frauen wollen Kinder und Beruf verbinden. Dabei sind sie zielstrebig, selbstbewusst und so gut ausgebildet wie noch nie zuvor. 99 Prozent der neuen Frauengeneration sagen von sich selbst „Ich weiß, dass ich gut bin.“

Mehr als zwei Drittel der Befragten halten es nur für eine Frage der Zeit, bis sie die Männer im Beruf überholen. Denn sie sind überzeugt: „Frauen sind die besseren Chefs.“

Für diese Frauen, die sich über alte Rollenbilder hinweg setzen und in die gesellschaftlichen Eliten streben, passt wahrhaftig das Etikett „Alpha-Mädchen“. Aber auch für die jungen Autorinnen, die finden, dass „Feminismus das Leben schöner macht“.

Auch eine im Mai veröffentlichte Studie der Deutschen Bank strahlt Zuversicht aus. Das Szenario mit dem schönen Titel „Frauen auf Expedition – in das Jahr 2020“ prognostiziert Frauen für die nahe Zukunft, dass sie mehr Geld verdienen und mehr Spitzenjobs besetzen. Den Grund für den Wandel sieht die Studie nicht etwa in Zwangsmaßnahmen von Seiten der Politik. Nein, nein, die Wirtschaft selbst werde alles daran setzen, um Frauen das Leben und Arbeiten leichter zu machen. Denn für die neuen Trends in der Wirtschaft – wie zunehmende Wissensintensität, zunehmende Bedeutung von Kooperation, Innovation und „Soft Skills“ seien Frauen bestens gerüstet.



„Es gibt für Unternehmer keine Alternative“, sagt die Autorin der Studie Claire Schaffnit-Chatterjee. „Nur wenn Frauen leichter in Führungsetagen aufsteigen, können Unternehmen Innovation und Wachstum garantieren.“

Auch Frauennetzwerke erleben eine Blütezeit: Kürzlich gründete sich ein neues „Europäisches Netzwerk zur Förderung von Frauen in Führungspositionen“, mit dem Ziel, in ganz Europa die Stellung der Frauen in Politik und Wirtschaft zu verbessern. Und hierzulande machen Netzwerke



wie die Business and Professional Women (BPW) von sich reden, weil sie mit der Organisation des 1. „Equal Pay Days“ das Thema Lohnungleichheit noch stärker ins öffentliche Bewusstsein gebracht haben.

Kurz gesagt: Frauen, ganz besonders die jüngeren, zeigen neues Selbstbewusstsein. Ist das der „Angela-Merkel-Effekt“, wie Jutta Allmendinger, die wissenschaftliche Leiterin der Brigitte-Studie, meint?

Kay Hymowitz, eine amerikanische Publizistin, sieht diesen Trend als ein globales Phänomen und spricht in der Mai-Ausgabe

der Zeitschrift „Cicero“ von „verblüffenden demografischen und wirtschaftlichen Veränderungen (...), die einen großen Teil der Welt in eine Neue-Mädchen-Ordnung verwandeln.“

Dabei ist es keineswegs so, dass sich die Frauen in Konfrontation zu den Männern begeben. Ein wichtiges Kennzeichen des neuen Feminismus ist es, dass es **auch** darum geht, Männer zu Verbündeten im Kampf für mehr Chancengleichheit zu machen.

Und es scheint so, als hätten die Männer verstanden: Irgendwie geht es auch um

sie. Denn immer mehr Männer machen sich zum Fürsprecher für die Gleichstellung von Männern und Frauen. Allen voran EU-Kommissar Vladimír Špidla, der erst kürzlich wieder auf die eklatante Lohnungleichheit zwischen Frauen und Männern hinwies. Ein weiteres prominentes Beispiel ist der Däne Kasper Rorsted, der neue Vorstandschef von Henkel, der erklärtermaßen auch angetreten ist, um den Anteil von Frauen in Führungspositionen bei Henkel zu steigern.

Ist also alles bestens? Können wir uns bequem zurücklehnen und mit Nina Ruge

hoffen: „Alles wird gut“? Oder machen wir uns etwas vor? Ist der positive Trend nur Wunschdenken?

Die Daten über Frauen in Führungspositionen können mit der medialen Aufmerksamkeit, die den „starken Frauen“ zuteil wird, leider nicht mithalten. Aktuelle Studien zeigen, dass die Zahl der Frauen in Top-Positionen nicht zunimmt, sondern bestenfalls stagniert:

- Jüngsten Zahlen des Wirtschaftsdienstleisters Hoppenstedt zufolge ist der Anteil von Frauen im Topmanagement deutscher Großunternehmen im Jahr 2007 sogar zurück gegangen. Während er im Jahr 2006 noch bei 7,5 Prozent lag, sank er 2007 auf 5,7 Prozent.
- Die gerade durch die Bundesregierung veröffentlichte 3. Bilanz zur „Vereinbarung zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft“, die 2001 mit den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft geschlossen wurde, muss ebenfalls eingestehen, dass Frauen in Führungspositionen nach wie vor unterrepräsentiert sind. In nur einem der 100 größten deutschen Unternehmen sitzt eine Frau im Vorstand.

Es gilt offenbar immer noch, was die beiden Soziologen Ulrich Beck und Elisabeth Beck-Gernsheim festgestellt haben: „Je weniger einflussreich eine Gruppe, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass Frauen sich in diesen Feldern Beschäftigungsmöglichkeiten erobert haben.“ Das heißt umgekehrt: Ist eine Position mit viel Macht und Einfluss ausgestattet, ist es unwahrscheinlich, dass sie mit einer Frau besetzt ist.

Woran liegt das? Wie erklärt sich die Diskrepanz zwischen dem in den Medien verbreiteten Optimismus und dem neuen Selbstbewusstsein, insbesondere von jüngeren Frauen, und der doch noch sehr schönen Realität? Was sind die Gründe



dafür, dass immer noch sehr viel weniger Frauen als Männer in Führungspositionen und vor allem in den Top-Führungspositionen sind?

Ich möchte hier einige Gründe diskutieren:

1. Qualifiziert zu sein, reicht offenbar nicht aus

Es ist ja wahr, wir haben heute die bestqualifizierte Frauengeneration. Das zeigt der zweite Bildungsbericht für Bund und Länder, der am letzten Donnerstag in Berlin veröffentlicht wurde, wieder überdeutlich: Mädchen und junge Frauen erweisen sich im deutschen Bildungssystem als immer erfolgreicher, während Jungen zurückfallen.

„Von der Grundschule bis zum Hochschulstudium erweisen sich Mädchen und Frauen inzwischen als die im Bildungsverhalten erfolgreichere Gruppe“, heißt es darin.

Und dann zählt der Bericht die Erfolge auf:

- Mädchen werden im Durchschnitt früher eingeschult,
- haben bessere Leistungen in der Schlüsselkompetenz Lesen,
- wiederholten seltener eine Klasse,
- bleiben seltener ohne Schulabschluss,
- bewältigen erfolgreicher und schneller den Übergang von der Schule in die Berufsausbildung,
- absolvieren eine Ausbildung eher im oberen, anspruchsvolleren Segment der Berufsgruppen,
- erwerben weitaus öfter die Hochschulreife als Jungen,
- haben eine etwas höhere Studienanfängerquote,
- brechen ein Studium seltener ab,
- stellen die Mehrheit der Hochschulabsolventen
- und nutzen als junge Berufstätige die Angebote der Weiterbildung intensiver.

Allerdings verzeichnet der Bildungsbericht auch einen teilweisen Abbruch dieser „klaren Erfolgsgeschichte von Mädchen und Frauen innerhalb des Bildungssystems“. Frauen mit Hochschulabschluss sind fünf Jahre nach dem Ende des Studiums seltener erwerbstätig als gleich ausgebildete Männer.

Die jungen Frauen, von denen im Bildungsbericht die Rede ist, sind natürlich noch nicht die Frauen, die heute für Top-Positionen in Vorständen und Aufsichtsräten in Frage kommen. Dieses Ziel können die jungen Frauen von heute frühestens in 10 bis 20 Jahren anpeilen.

Aber auch die Generation der heute 30- bis 50-Jährigen – also die Altersgruppe, die für Top-Jobs in Frage kommt – ist bestens für einen Aufstieg gerüstet. 18 Prozent der Frauen dieser Altersgruppe sind hochqualifiziert.

Diese Frauen in der Lebensmitte sind aber nur zu 38 Prozent in einer leitenden Position tätig, gegenüber mehr als der Hälfte der gleichaltrigen und gleich qualifizierten Männer. Männer erreichen auf allen Qualifikationsstufen höhere betriebliche Positionen als Frauen.

Was ist es also, was den Unterschied macht?

Es sind zum einen Kinder, die sich auf die berufliche Karriere von hochqualifizierten Frauen negativ auswirken. Das macht auch die Statistik deutlich: Alleinstehende hochqualifizierte Frauen erreichen häufiger leitende Funktionen (50,8%) als kinderlose Frauen mit Partner (43,8%) und diese wiederum häufiger als Mütter (31,2%). Bei den Männern ist es dagegen umgekehrt: Hochqualifizierte Männer haben, wenn sie mit einer Partnerin zusammenleben, häufiger eine leitende Position als alleinstehende Männer. Ein bemerkenswerter Befund!



2. Teilzeitkarrieren gibt es nicht

Teilzeitarbeit ist bei Führungskräften wenig verbreitet; nur etwa jede zehnte Führungskraft ist teilzeitbeschäftigt. Und wenn, dann sind es vor allem Frauen, die verkürzt arbeiten: Nur 4 Prozent der Männer, aber 28 Prozent der Frauen in höheren Positionen arbeiten in Teilzeit.

Da es vor allem Mütter sind, die in Teilzeit arbeiten, ist es auch nicht verwunderlich, dass Deutschland mit 43 Prozent europaweit den geringsten Anteil von Müttern in Führungspositionen hat.

3. Money makes the world go round

Frauen verdienen im Durchschnitt 22 Prozent weniger als Männer. Dies gilt auch für Frauen in Führungspositionen. Auch sie werden geringer entlohnt als Männer in vergleichbaren Positionen. Die Studie von Sonja Bischoff „Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland“ bestätigt dies. So verdienen Managerinnen in vergleichbaren Positionen

deutlich weniger als Männer. Nur 20 Prozent der befragten Frauen verdienen im Jahr mehr als 75 000 Euro, unter den Männern sind es 34 Prozent.

Die Studie zeigt aber auch, dass finanzielle Anreize den Ehrgeiz von Frauen beflügeln. Je höher Frauen aufsteigen und je mehr sie verdienen, desto stärker wächst der Wunsch, noch weiter zu klettern. „Das Gehalt ist der zentrale Faktor für die Anerkennung von Leistung. Und die Erhöhung der Einkommen ist die beste Frauenfördermaßnahme“, so Bischoff.

Geld ist also wichtig, für immer mehr Frauen immer wichtiger, aber Geld ist nicht alles, denn:

4. Frauen wollen „gute Arbeit“ – auch als Führungskräfte

„Gute Arbeit, gleicher Lohn und Zeit für die Nächsten, das ist ein Recht der Frauen wie der Männer“ hat Ministerin Ursula von der Leyen kürzlich im Bundestag formuliert (anlässlich der Debatte über den Bericht



der Bundesregierung zum Übereinkommen zur Beseitigung jeder Form von Diskriminierung der Frau).

Aber was heißt „gute Arbeit“?

Machen wir uns nichts vor, das Bild der „idealen Führungskraft“ ist immer noch bestimmt durch den allseits flexiblen, grenzenlos mobilen Mann, der seinem Unternehmen quasi rund um die Uhr zur Verfügung steht. Und, wie der Wirtschaftspsychologe Felix Brodbeck (in der SZ, 5.07.2007) konstatiert: „In Deutschland heißt Führen immer noch, hart zu sein in der Sache und hart zu den Beschäftigten.“

Ist das attraktiv? Wollen Frauen das? Wollen **Männer** so arbeiten?

Viele offenkundig nicht. Dies belegt eine aktuelle Studie, die das Institut für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg durchgeführt hat. Demnach sind 70 Prozent der Führungskräfte in Deutschland mit ihrem Job unzufrieden. Als Gründe für

ihre Unzufriedenheit nennen die Befragten vor allem hohen Leistungsdruck und Frustration über ihre Aufgaben. Viele Führungskräfte beklagen mobbende Kollegen, große Konkurrenz und meinen, dass sie weit unter ihren Möglichkeiten eingesetzt werden.

Damit erreicht die Männer ein Phänomen, unter dem Frauen schon länger leiden. Frauen haben häufig ein anderes Verständnis von sinnvoll verbrachter Lebenszeit als sich im Konkurrenzkampf mit Kollegen aufzureiben.

In der taz wurden kürzlich (23.5.2008) Führungsfrauen porträtiert, die sich – trotz erfolgreicher Karrieren – aus ihren Unternehmen zurückgezogen haben. Christine Licci, die ehemalige Vorstandsvorsitzende der Citibank Deutschland, ist sicherlich ein besonders prominentes Beispiel. Eine dieser Führungsfrauen hat die Alternative der Selbständigkeit gesucht und sagt: „Für mich war das Unternehmen zum Löwenkä-

fig geworden – ich wollte das ganze Profilierungsgehebe nicht mehr, das war mir zu anstrengend. Ich war gut beim Kunden, aber im Unternehmen wurde das nicht geschätzt.“

Als Selbstständige haben Frauen mehr Möglichkeiten über ihre Arbeitszeiten und ihren Arbeitsort, aber auch über die Inhalte ihrer Arbeit zu entscheiden.

Der Psychologe Dieter Frey sagt in der Wirtschaftswoche (31.5.2008): „Deutsche Unternehmen legen zu wenig Wert auf Innovationen, Entrepreneurship, Kreativität, eine partnerschaftlich orientierte Unternehmenskultur und ethikorientierte Führung. Deutsche Manager gelten im Vergleich zu ausländischen als zu technisch orientiert und zu wenig professionell in der Menschenführung. Wichtig ist, Leistung mit Werten zu verbinden, also Wertschöpfung durch Wertschätzung zu erreichen.“

Der erforderliche Wandel in den Unternehmenskulturen muss also nicht nur dar-



auf abzielen, dass Frauen mehr Wertschätzung entgegen gebracht wird, dass ihnen mehr zugetraut wird. Es muss auch darum gehen, Arbeit so zu organisieren, dass sie den Menschen gerecht wird.

Ein zutiefst menschliches Bedürfnis ist es zum Beispiel, Zeit für Andere und Anderes haben zu wollen. Iris Radisch, Redakteurin der Wochenzeitung „Die Zeit“, spricht von „Zeitschutzräumen“, die besonders Familien benötigen. Dies gilt aber nicht nur für Eltern, die Zeit für ihre Kinder haben wollen. „Zeitschutzräume“ brauchen alle Erwerbstätige, auch Führungskräfte. Nur wenige gestehen sich dies ein – und den wenigsten werden sie zugestanden.

Nur Unternehmen, die etwas für gute Arbeit und die Vereinbarkeit von Beruf und Leben außerhalb des Betriebes tun, werden vor dem Hintergrund des demographischen Wandels den Wettbewerb um qualifiziertes Personal gewinnen und ihre Wettbewerbsfähigkeit erhalten.

Was wir brauchen ist ein Dreiklang aus Lohngleichheit, Karrierechancen und der Vereinbarkeit von Beruf und anderen Lebensaufgaben. Dabei sind alle gesellschaftlichen Kräfte gefordert zu handeln.

Insbesondere die Unternehmen haben es in der Hand, die Situation zu ändern. Eine McKinsey-Analyse nennt einige Instrumente, die zu mehr Frauen in Top-Positionen führen würden:

- Bei Neueinstellungen müssen Frauen und Männer in gleicher Weise berücksichtigt werden.
- Benötigt werden Mentoring-Angebote und Vorbilder auf **allen** Hierarchieebenen.
- Objektive Leistungsbeurteilung sollte eine Selbstverständlichkeit sein.
- Ein innovatives und flexibles Arbeitsumfeld führt zu hoher Arbeitszufriedenheit und besten Leistungen.
- Unabdingbar ist das Engagement der obersten Führungsebene.

Die Politik kann die Unternehmen bei diesen Aufgaben unterstützen – und das tut sie in Nordrhein-Westfalen bereits.

Schon seit einigen Jahren engagiert sich die Landesregierung mit Mentoring-Programmen (KIM und PePon), mit Studien und mit Angeboten zur Vernetzung von Führungsfrauen. Die Landesregierung unternimmt außerdem große Anstrengungen, um die Möglichkeiten zur Betreuung von Kleinkindern auszubauen und somit die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu verbessern.

Und wir fördern Projekte wie das „Forum Führungsfrauen“.

Im Rahmen dieses Projektes sind Unternehmerinnen und angestellte Führungsfrauen zusammengekommen, um sich auszutauschen, voneinander zu lernen und Strategien zu entwickeln, wie mehr Frauen in Top-Positionen kommen.

Besonders bemerkenswert ist für mich die Einsatzbereitschaft und Ausdauer der



18 Führungsfrauen, die nach der ersten Veranstaltung im September letzten Jahres als Strategieteam zusammengefunden haben und sich über neun Monate regelmäßig trafen, um Ideen zu entwickeln und zu konkretisieren. Gerade weil ich weiß, wie wenig Zeit der Job Frauen in Spitzenpositionen lässt, finde ich dieses Engagement sehr beeindruckend. Dafür möchte ich allen Beteiligten meinen Dank aussprechen.

Neun Monate – so lange braucht ein Kind, bis es auf die Welt kommt; so lange brauchten auch die Ideen des Strategieteam um zu reifen. Der besondere Charme

dieser Ideen liegt darin, dass sie am persönlichen Umfeld der hier Anwesenden ansetzen: Jeder kann etwas tun; jede kann sich dazu bekennen und verpflichten, viele kleine Schritte zu gehen, um sich dem großen Ziel „Mehr Frauen in Top-Positionen der Wirtschaft“ zu nähern.

Dieser Ansatz wird umso effektiver, wenn er flankiert wird durch das Engagement der Unternehmensspitzen und der Politik.

Denn wir brauchen nicht nur einzelne Maßnahmen, sondern einen echten Wandel in den Unternehmenskulturen.

Und wir brauchen eine Politik, die Gleichberechtigung nicht mehr nur als Nachholbedarf auf Seiten der Frauen definiert, sondern als verfassungsrechtlichen Auftrag begreift, wie er von Anfang an in unserem Grundgesetz formuliert wurde. Als Aufgabe zur Gestaltung der tatsächlichen Lebensverhältnisse, um beiden Geschlechtern die Chance zu geben, ihre Optionen zu erweitern, neue Wege zu erproben und damit der gesellschaftlichen und der wirtschaftlichen Entwicklung neue Impulse zu geben. ●

TALKRUNDE: IMPULSE FÜR EINE NEUE FÜHRUNGSKULTUR



Petra Voßebürger: Ziel dieser ersten Gesprächsrunde ist es, ein Bild zu schaffen, wie er denn aussehen kann, der gleichberechtigte Aufstieg in Führungspositionen. Welche Aktivitäten müssten gestartet werden, welche Handlungsempfehlungen werfen Sie in die Waagschale?

Ich habe alle Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner gebeten, ein Mitbringsel dabei zu haben – eine Metapher für die jeweils individuelle Assoziation zu unserem Thema „Frauen in Führungspositionen“.

Frau Ledendecker, sie sind Betriebswirtin und Sie bringen die Unternehmerinnen-Perspektive in diese Runde. Seit 1987 führen Sie einen Produktionsbetrieb für Möbel, haben aber noch ein paar andere Firmen gegründet im Laufe der Zeit. Und Sie sind auch hier als Präsidentin des Verbandes deutscher Unternehmerinnen (VdU).

Petra Ledendecker: Ich habe mich 1987 selbständig gemacht, mit meinem Partner und einem Angestellten. Wir sind in der Möbelbranche unterwegs und haben jetzt 20jähriges Jubiläum. Wir sind in unserem kleinen Segment Marktführer – das ist eine ganz gute Leistung dafür, dass wir es nicht geerbt haben, sondern neu gegründet.

Parallel dazu mache ich Mittelstands-Beratung, und bin auch im Finanzgeschäft.

Mein Mitbringsel ist aus meinem Garten: ein kleiner Baum, den ich unter meinem großen Nussbaum ausgegraben habe. Ich habe nicht nur diesen Nussbaum, ich habe Kastanien und viele große Bäume, denn ich liebe Bäume – wie sie sich entwickeln und welche Kraft sie haben, welche Eleganz sie ausstrahlen und welche Dynamik und dass sie jeglichen Angriffen der Natur widerstehen und hinterher wieder eine unglaubliche Ausstrahlung haben.

Petra Voßebürger: Was ist denn die Verbindung zwischen diesem Baum und den Führungsfrauen?

Petra Ledendecker: Jeder Baum braucht nach jeder Anfeindung oder Anmaßung, die er aushalten muss, immer wieder die Kraft, sich aufzurichten. Als Mentorin beschäftigen mich die Managerinnen, die ich begleite in ihrem Wunsch, eine höhere Position zu erreichen. Nicht bitten lassen, sondern richte dich auf und zeige, was du kannst und rede auch darüber, was du kannst! Nimm dich nicht so bescheiden zurück, wie das bislang die Frauen oft gerne getan haben. Wenn du das Ziel erreichen willst, richte dich auf, wie es ein Baum tut und fordere dein Recht.

Petra Voßebürger: Herr Tritscher, Sie sind seit 2006 bei der Bundesagentur für Arbeit



Petra Voßebürger
iku GmbH

operativer Geschäftsführer der Regionaldirektion NRW, waren davor aber auch lange Jahre in der Funktion eines Personalleiters, seinerzeit bei der Siemens AG. Sie sind Wirtschaftspädagoge und haben auch eine interessante Vergangenheit bei der Bundeswehrhochschule und als Gebirgsjäger.

Herbert Tritscher: Das Thema begleitet mich nicht nur öffentlich, sondern ich habe Erfahrungen als Vater einer Tochter, die gerade ins Studium geht. Da erlebe ich live mit, wie junge Frauen mit Einser-Abitur und Platz an einer Elite-Uni nicht wissen, was sie damit anfangen sollen.

Ich denke, ich kann Beiträge liefern, was sich in den letzten 15 Jahren so entwickelt hat in Großbetrieben. Vielleicht auch ein Wort, warum ich in der Bundesagentur für Arbeit arbeite, das ist ja nicht so normal, dass Industriemanager in Behörden wechseln: Vor drei Jahren hat die Bundes-

agentur eine ganze Reihe von Industriemanagern in die Agentur geholt. Mein Vorstandsvorsitzender hielt das für gut, dass ich dahin gehe – ich habe mich nicht erworben. Aber ich habe es bis heute nicht bereut, denn man kann mehr bewegen, als man nach außen darstellen kann.

Ich habe ja jetzt nur Chefinnen. Das ist für den einen oder anderen schon gewöhnungsbedürftig. Da braucht man auch nicht drum herum reden. Ich erlebe Frauen in hohen Führungsfunktionen – Frau Schönefeld führt mit mir eine Organisation mit 22.000 Menschen und einem Umsatz von vier Milliarden. Wir kommen zusammen zu anderen Lösungen, die Lösungen sind vielfältiger und sie nehmen mehr Menschen mit. Manchmal nervt es mich schon, wenn die Chefin kommt und es wird stundenlang geredet. Aber es kommt hinten mehr raus. Das muss man erleben, das kann man nicht diskutieren, dass auch Umwege zielführend sind. Frauen nehmen Menschen mehr mit. Da wird nicht gleich auf den Tisch gehauen – dafür steht mein Mitbringsel, die Eieruhr.

Petra Voßebürger: Gabriele Hantschel von IBM Deutschland GmbH ist eine der aktuellen Industriemanagerinnen. Sie sind Servicemanagerin in der Softwaregroup, das ist eine Vertriebsseinheit der IBM.

Gabriele Hantschel: Ich bin verantwortlich für einen speziellen Produktbereich, für ein Team von 20 Leuten, insbesondere für Industrielösungen, Problemlösungen der Software, die wir auf Kunden zugeschnitten vertreiben.

Petra Voßebürger: Sie haben auch ein Mitbringsel dabei?

Gabriele Hantschel: Habe ich – dafür mache ich meinen Geldbeutel auf und hole einen 500 Euro Schein heraus. Hat man nicht immer in der Tasche, insbe-



sondere die Frauen. Das symbolisiert zwei Themen: Zum einen die 22% niedrigere Gehaltsstruktur der Frauen. Dazu gab es ja am 15. April die „Rote Tasche-Aktion“, denn: wer nichts fordert, kriegt auch nichts. Das zweite Thema betrifft Mixed Leadership in Unternehmen. Meiner Meinung nach lässt es sich nur mit Druck umsetzen. Das heißt, dass über Zielsetzungsvereinbarungen auch der Geldbeutel der Manager angesprochen wird. Unser Vorsitzender der Geschäftsführung, Martin Jetter, hatte 2007 weniger Geld in seinem Geldbeutel, weil er bestimmte Zielsetzungsvereinbarungen zu Mixed Leadership nicht erfüllt hat.

Petra Voßebürger: Frau Hantschel, Sie sind neben Ihrer Arbeit sehr aktiv im Bereich Netzwerken. Sie sind Vorstandsvorsitzende der Helga Stödter-Stiftung und waren Präsidentin des EWMD European Women's Management Development International Network. Wofür setzen Sie sich besonders ein in Ihren Netzwerken? Für mehr Geld?



Gabriele Hantschel: Ich bin jetzt bald 20 Jahre Mitglied beim EWMD, da habe ich den Fokus auf Unternehmen. Ich denke, das Hauptthema ist, dass sich in den Unternehmen etwas bewegen muss. Mittlerweile sind die Netzwerke stärker dazu übergegangen, auf individueller Ebene Tipps und Tricks zu verraten. Aber da der Führungsanteil von Frauen nach wie vor so schlecht ist, ist mein Fokus sowohl in der Stiftungsarbeit wie auch im Netzwerk, auf Unternehmen zuzugehen und dort die Instrumente zu besprechen, die wirklich auch etwas bewegen.

Petra Voßebürger: Jennifer Brekau, als ich Sie fragte, welche Funktion Sie bei der Deutschen BP AG haben, kriegte ich den Titel „Kraftstoff-Pricing“ zugeworfen. Das ist sicherlich nicht unbedingt ein frauendominierter Bereich?

Jennifer Brekau: Sicherlich nicht. Der gesamte Kraftstoffgroßhandel ist recht männerdominiert. Ich steuere mit meinem

Team ungefähr 200 Vertriebler, die draußen Kraftstoffe verkaufen an Großhändler, an freie Tankstellen usw. Bei der BP in Deutschland haben wir den Anteil an Frauen in den letzten Jahren deutlich steigern können, von 6% auf 11% und auch konzernweit gab es noch im Jahr 2000 nur 9% Frauen, und jetzt sind wir bei 16%, immerhin.

Petra Voßebürger: Sie wurden in Ihrem Unternehmen individuell gefördert. Sie hatten die Chance, eine doppelte Ausbildung zu machen, also gleichzeitig im Betrieb ausgebildet zu werden und nebenbei ein Studium abzuschließen, Internationale BWL. Da wird man natürlich auch ins Ausland geschickt – haben Sie einen besonderen Blickwinkel mitgebracht?

Jennifer Brekau: Ich habe ungefähr die Hälfte meiner Karriere in England verbracht. Als BP uns dann gekauft hat, hat sich die Welt ziemlich gedreht. Ich war eine der ersten, die nach London gegangen ist – in verschiedene Führungspositionen. Ich habe das als sehr, sehr bereichernd empfunden, weil die englische Kultur gerade Frauen sehr stark ermutigt, ihnen auch Chancen gibt, sie unterstützt und dann auch entsprechend belohnt.

Petra Voßebürger: BP war Gründungsmitglied der „Charta der Vielfalt“ und ist aktiv im Bereich „Diversity and Inclusion“. Woran merkt denn bei Ihnen ein neuer Mitarbeiter, dass BP da an vorderster Front Politik macht?

Jennifer Brekau: Das kriegt er relativ schnell mit, eigentlich schon im Auswahlverfahren. Wir haben einen weltweiten Standard, dass wir kompetenzbasierte Interviews machen, wo es rein um das Thema Leistung geht. Der Kandidat/ die Kandidatin befindet sich immer vor einem Auswahl-Panel, das aus völlig verschiedenen Menschen besteht – um eben sicher zu



Gabriele Hantschel

IBM-Deutschland GmbH, Service Managerin, Vorstandsvorsitzende der Helga Stödter-Stiftung

stellen, dass man nicht immer den einstellt, der einem an ähnlichsten ist.

Petra Voßebürger: Welchen Beitrag leistet denn die Bundesagentur für Arbeit in NRW konkret? Gibt es da auch eine „Charta der Vielfalt“ oder welche Programme haben Sie aufgelegt?

Herbert Tritscher: Mir gefällt der Begriff „Charta der Vielfalt“, weil wir damit auch beschreiben, dass die Ansätze vielfältig sein müssen, es gibt kein Patentrezept. Bei den Trainingsmaßnahmen für Arbeitslose haben wir mittlerweile 54% Frauen, die daran teilnehmen. Das ist ein Zeichen, dass die betroffenen Frauen auch mehr aktiv sind als früher.

Was wir zusätzlich jetzt aktiv gestalten werden, ist die Unterstützung von Frauen


Petra Ledendecker

Allegro-Möbel GmbH und MEGA Betriebs- und Service-GmbH, Präsidentin des Verbandes deutscher Unternehmerinnen

in die Selbständigkeit, weil wir davon ausgehen, dass das viel Erfolg versprechender ist, als in die alten Firmen zurück zu führen. Die Selbständigkeit fördern wir für Frauen zurzeit mit knapp 79 Millionen Euro pro Jahr. Wir können mit vier Modulen in die Selbständigkeit fördern. Aktuell gibt es einen Quantensprung: Früher waren es etwa 40 % Frauen, die dieses in Anspruch nahmen, heute sind 70 % derjenigen, die bei uns Fördergelder für Selbständigkeit holen, Frauen. Das ist schon eine Trendwende, das werden wir forcieren.

Aber viel, viel wichtiger erlebe ich solche Foren, wie Sie sie gestalten. Denn Frauen brauchen aus meiner Sicht Netzwerke schon am Anfang der Karriere. Wenn ich sehe, wie viele junge Frauen an den Hochschulen nicht wissen, was sie wollen...

Oder unsere jungen Führungskräfte – Netzwerke müssen firmenübergreifend sein, die brauchen jemanden, mit dem sie reden können außerhalb der Firma, außerhalb des Verdachts des Chefs. Und das wird ein Schwerpunkt sein, wo wir auch mit dem Ministerium dran sind, dass wir die Aktivitäten, wie Sie sie hochziehen, viel mehr unterstützen müssen, weil nur das gesellschaftlich wirksam ist.

Über die wirklichen gesellschaftlichen Hemmnisse, reden wir ja noch gar nicht. Wenn ich sehe, dass in der Türkei 39 % aller Hochschullehrstühle von Frauen besetzt sind und wir schaffen es noch nicht mal auf 11 %, da muss man mal fragen, warum das so ist. Wir sind das einzige Land in Europa, wo Frauen, Ältere, Migranten, Andersfarbige und Bunte wenig Chancen im Berufsleben haben. Das ist nur in Deutschland so. In Deutschland stehen wir auf dem Niveau zwischen Iran und Griechenland, und es sind 28 Länder vor uns.

Petra Voßebürger: Welche wichtigen Fragen würden Sie denn stellen, die man auch hier beantworten müsste?

Herbert Tritscher: Ich weiß nicht, ob man es im Forum heute beantworten kann. Ich kann meine Meinung formulieren. Ich sage es mal ganz einfach: hätten wir das Bildungssystem der DDR nicht zerschlagen, wären wir einen Schritt weiter. Dort waren Mann und Frau gleichberechtigt, dort bedeutete Kinder kriegen keinen Karriereknick und keinen Hochschulknick. Dort gab es die Einrichtungen, die haben wir geschlossen, weil sie Geld kosten. Wir reden über Familie und Beruf, begreifen aber nicht, dass das Geld kostet. Man muss auch gesellschaftlich ehrlich sein: wo lenken wir die Steuern hin? Die Diskussion wird nicht geführt. Es werden Restgelder des Bundeshaushalts über die Länder verteilt, um Ganztageseinrichtungen zu finanzieren. Dass sich das volkswirtschaftlich



rechnet, habe ich meinem Vorstand mal versucht klar zu machen. Wir wollten einen Betriebskindergarten haben, aber ich habe das Geld nicht gekriegt.

Petra Ledendecker: Ich kann Ihnen da nur beipflichten. Jetzt wird erkannt, wie wichtig es ist, Frauen in die technischen und naturwissenschaftlichen Berufe zu holen. Ich selber bin ja Vorsitzende des Verbandes deutscher Unternehmerinnen und bin in dieser Funktion politisch mit vielen großen Organisationen und Verbänden in Kontakt. Ich habe gerade einen Pakt mit unterschrieben zur Förderung von Frauen in MINT-Berufen*. Ich finde es sehr interessant, wie viel gerade jetzt in Bewegung kommt.

Petra Voßebürger: Ihr Verband ist ja eindrucksvoll: 1.600 Unternehmerinnen mit mehr als 300.000 Beschäftigten. Mich inter-

* MINT = Berufe in den Bereichen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik

essiert: welche Funktion misst ihr Verband den Männern bei, was erwarten Sie von den Männern an Unterstützung für Frauenbelange? Frau Zimmermann-Schwartz hat in ihrer Rede gesagt: Da, wo Macht und Einfluss herrschen, da sind vor allen Dingen die Männer.

Petra Ledendecker: Nehmen wir das Beispiel: Frauen in Aufsichtsräte. Da müssen wir die Männer dabei haben, die brauchen wir. Ich bin beim Kanzleramt gewesen und bei verschiedenen Länder-Ministern zum Thema „Frauen in Aufsichtsräte“. Der VdU wird fünf Unternehmerinnen auf Bundesebene mit hoher Expertise präsentieren als potentielle Aufsichtsrätinnen, wir haben sie auf Herz und Nieren geprüft Und dann gehe ich mit meiner Liste los. Also ich beiße mich rein, von oben jetzt erstmal.

Petra Voßebürger: „Ansichtssache Führung“ heißt eine Studie, an der Sie, Frau Hantschel, beteiligt waren – eine Kooperation der Hannover-Messe und der Helga Stödter-Stiftung. Was sind die wesentlichen Botschaften dieser Studie?

Gabriele Hantschel: Es gibt eine ganze Reihe von Instrumenten, die sich wunderbar eignen, um mehr Mixed Leadership an die Front zu bekommen.

Ich unterscheide da die ganz klassischen Mixed Leadership-Instrumente und als zweites kommt immer wieder das Kinderbetreuungsthema. Das muss ein Unternehmen gemeinsam mit der Politik einfach stemmen. Als drittes Element sind es die Work-Life-Integration-Instrumente.

Zielsetzungsvereinbarungen sind ganz wichtig. Die Mixed Leadership-Instrumente müssen wie jede andere Strategie umgesetzt werden. Unternehmen haben Strategien wie: Wir müssen mehr Umsatz machen, wir müssen in neue Zielmärkte gehen. Die Mixed Leadership-Strategie (als ein Teil von Diversity) muss genauso behandelt werden

wie jede andere Strategie auch. Es müssen Zahlen her, man muss eruieren: wie viele Frauen haben wir denn in Führungspositionen? Wenn wir auf x% hochwollen – wie sind die Entwicklungen dahin, wie sieht es mit dem Recruiting aus? IBM hat eine Score Card von 27 Zielsetzungsvereinbarungen, davon sind 5 frauenspezifisch.

Petra Voßebürger: Was sind das für Kriterien, denen man sich in der Score Card stellen muss?

Gabriele Hantschel: Eine klare %-Zahl von Frauen in Führungspositionen, dann das Thema Recruiting, das Thema Training: wie viele Frauen werden in die Leadership-Trainings geschickt? Ganz wichtig ist bei IBM, dass diese Mixed Leadership-Strategie auch vom Business her betrieben wird. Wir als Manager sind verantwortlich, nicht nur die Human Resources-Abteilung.

Im Unternehmen ist es ähnlich wie bei jeder anderen Strategie: Wenn man nicht von oben nachhält bis runter ins Mittel-Management und dort auch ganz klar die Zahlen nachfordert und konsequent ist mit entsprechend weniger im Geldbeutel, dann funktioniert das einfach nicht. Jeder hier aus einem Unternehmen weiß, dass die Mittel-Management-Schicht die Lehm-schicht ist.

Petra Voßebürger: Frau Brekau, aus Ihrer Erfahrung bei Aral, bei BP, in London – welche Vorschläge haben Sie, mehr Frauen in Top-Führungspositionen zu bringen?

Jennifer Brekau: Ich glaube, dass die Unternehmenskultur ganz wichtig ist. Welche Werte werden innerhalb der Organisation kommuniziert, wie zeigt man Leistung, wie wird Leistung von Führungskräften anerkannt und gefördert?

Aus meiner Sicht ist auch die Gegenrichtung nötig: dass die, die gefördert werden möchten, nach vorne treten müssen.



Herbert Tritscher

Geschäftsführer der Regionaldirektion NRW der BA, ehem. Personalleiter bei Siemens

Ein Thema, wo sicher auch BP noch aktiver werden könnte: mit Frauen gemeinsam über Mentoring oder Coaching-Instrumente, vielleicht auch unternehmensübergreifend das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu thematisieren.

Ich habe übrigens einen Sportwagen mitgebracht. Der symbolisiert für mich zwei Dinge. Einmal die objektive Leistungsmessbarkeit, denn so ein Wagen ist sehr leistungsfähig und alles, was Sie tun, sollte darauf basieren. Zum zweiten drückt es für mich auch ein Stück weit Emotionalität aus. Denn jeder, der so einen Wagen fährt, der hegt und pflegt dieses Schätzchen und das ist für mich eigentlich die Aufgabe jedes Unternehmens, die Leistungsträger zu pflegen und zu schätzen und mit ihnen zusammen zu arbeiten.



Jennifer Brekau

Deutsche BP AG, Pricing-Management

Petra Voßebürger: Frau Hantschel, was können Sie dem Forum Führungsfrauen mit auf den Weg geben an konkreten Hinweisen, wie man es meistern kann, mehr Frauen in Top-Führungspositionen zu bekommen?

Gabriele Hantschel: Ich denke: Wer nichts will, kriegt auch nichts. Das heißt, wir müssen in den Unternehmen diese Themen wirklich pushen.

Mein zweiter Aspekt sind die Mentoring-Projekte. Gerade auch auf einem hohen Führungslevel finde ich sie unheimlich wichtig.

Petra Voßebürger: Frau Ledendecker, Sie sind als Präsidentin des VDU angetreten mit einer Vision. Wenn Ihre Tochter erwachsen ist – was trifft sie dann im günstigen Fall für eine Situation an, wenn unsere Vorschläge aus dem Forum Früchte tragen?



Petra Ledendecker: Was wird sie antreffen in ca. 20 Jahren? Es wird ganz selbstverständlich sein, dass Frauen in Führungspositionen sind. Wir werden eine ziemliche Parität haben bei den Aufsichtsratspositionen. Ich will ja nicht immer auf diesem demografischen Wandel rumhacken, aber es ist einfach so, dass die Frauen kommen müssen. Und wir sitzen hier und sind quasi eine Basisinitiative der Führungsfrauen, es ist fast so, als wenn man eine Badewanne mit einem Teelöffel auslöffeln will. Aber es sind viele Teelöffel da und dann wird die irgendwann auch mal leer!

Jede sollte sich eine Managerin vornehmen, die sie unterstützt, ich mache es mit Zweien. Sie wollen ja nach oben und wenn sie nicht so richtig sicher sind, dann helfen wir ihnen eben dabei und unterstützen sie, dass endlich diese Quote verbessert wird.

Petra Voßebürger: Herr Tritscher, was empfehlen Sie?

Herbert Tritscher: Ich möchte eine Bitte an das Forum hier formulieren und nicht

einen Rat. Wir wollen Projekte auflegen, bei denen wir arbeitslose Akademikerinnen für Führungsfunktionen fähig machen. Wir haben die Möglichkeit, wir brauchen Sie aber dazu, wir brauchen Partner, die es schon können, die Betriebe haben, wo sie reingehen können. Wir brauchen Partnerfirmen, wo Frauen Chefs sind.

Mein letztes Thema ist Networking, ich komme aus einem Industriebetrieb, war dort 15 Jahre, hatte auch mein Old Boys Network, das ist hilfreich und sehr bequem. Man kann anrufen, einer hilft einem immer. Jetzt in der Bundesagentur schwimme ich im Haifischeich. Jetzt bin ich drei Jahre dabei, aber es ist heillos. Und die Frauen, wir haben mittlerweile drei Geschäftsführerinnen auf höchster Ebene, die hatten kein Netzwerk und das halte ich für eine Krux. Und das, was Sie hier treiben, ist eins der elementaren Dinge und das müssen Sie weiter führen und sich vielleicht ein bisschen öffnen, für diejenigen, die wir jetzt anstoßen, z. B. Abiturientinnen und junge Studentinnen. ●

ERGEBNISSE DER WORKSHOPS AM 19.6.2008

Nachfolgend sind die wesentlichen Diskussionslinien der Workshops aus Sicht der Moderatorinnen zusammengefasst.

Workshop 1: Öffentlichkeit/Vorbilder schaffen

Strategien oder Maßnahmen?

Wo stehen wir, was sind unsere Ansatzpunkte, wen wollen wir überzeugen und wo wollen wir hin? Diese grundsätzlichen Fragen stellen die 15 Teilnehmerinnen des Workshops „Öffentlichkeit/Vorbilder schaffen“. Darüber hinaus diskutieren sie die vom Strategieteam erarbeiteten Vorschläge in der Gesamtschau (Seite 39 – 41):

1. Persönliche Commitments einholen!
2. Standorte und Standpunkte klären
3. Commitments kommunizieren
4. Jährliches Forum Führungsfrauen
5. Forderung an die Politik
6. Qualitätsmanagement
7. „Bochumer Bulle“ formulieren

Wie ist die Strategieteam-AG bei der Erarbeitung der sieben Vorschläge vorgegangen? Ausgangspunkt war zunächst die Frage, wie das Thema operationalisiert werden kann. Angesichts begrenzter Ressourcen haben sich die Beteiligten darauf verständigt, bei den Vorschlägen auf die Möglichkeiten des individuellen Commitments zu setzen und ermutigende Vorbilder zu vermarkten.

Die Teilnehmerinnen kommentieren die Arbeit des Strategieteam aus verschiedenen Blickwinkeln. Sie stammen aus heterogenen Branchen, großen und kleinen Unternehmen und beschreiben ihre Positionen bzw. ihren Einfluss sehr unterschiedlich. Entsprechend vielfältig sind die Fragen und Interessen, die sie in den Workshop mitbringen. Während einige Teilnehmerinnen sich besonders dafür interessieren, wie man Vorbilder für junge Frauen schaffen kann, sind andere vor allem daran interes-



siert, Frauen im mittleren Management zu adressieren und die existierende Lücke zu den TOP-Führungspositionen zu schließen.

Geeint sind die Teilnehmerinnen durch die übergreifende Aufgabenstellung, wie man Führungsfrauen in der Gesellschaft („in der Öffentlichkeit“) sichtbar machen kann. Der Ansatz „Persönliche Commitments einholen“ erscheint den Teilnehmerinnen praktikabel und aussichtsreich, wenn es gelinge, dafür die nötige Breitenwirkung zu erzielen.

Mehr Fragen als Antworten

In der vorausgegangenen Informationsphase „by walking around“ und in der Einstiegssequenz des Workshops werden

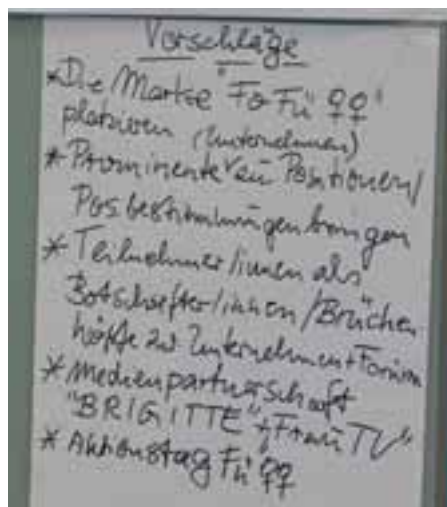
folgende Fragen bzw. Kommentare zum Thema „Öffentlichkeit/Vorbilder schaffen“ gesammelt:

- Was tun, um Initiativen und Internet-Portale zum Thema Führungsfrauen bei Recherchen (besser) auffindbar zu machen?
- Möglichkeiten, das Forum Führungsfrauen mit anderen Initiativen zu vernetzen, um mehr Schlagkraft zu gewinnen?
- Aus erfolgreichen punktuellen öffentlichen Akzenten Kontinuität erzeugen – wie kann das gelingen?
- Situationsangemessen Vorbilder schaffen, d.h. die «richtigen» Personen für die «richtigen» Themen – wie geht das?



- Öffentlichkeitswirksame Einstiege in die Aufsichtsräte – Strategie entwickeln!
- Fokussierung auf Unternehmen! Angebote und Commitments mit Blick auf den Gesprächsbedarf des (TOP) Managements schaffen
- Berufs- und Lebenswirklichkeit jenseits der großen Konzerne muss berücksichtigt werden
- Was ist alltagstaugliche Öffentlichkeitsarbeit?
- Vorbilder positiv positionieren und/oder öffentlich schimpfen?
- Vorbilder für jüngere Frauen (15-25 Jahre)

Grundsätzliche Fragen und Definitionen bilden den Schwerpunkt der Diskussion. In den Beiträgen wird deutlich, dass die Anwesenden einen vorbildlichen Wunschzustand in den Unternehmen sehr unterschiedlichen skizzieren. Sie diskutieren auch das Selbstverständnis, das mit dem Begriff „Führungsfrau“ verbunden ist: Welche Schwelle (Managementebene) qualifiziert eine Führungsfrau? In welchem Umfang trägt sie Verantwortung (für ein Unternehmen, ein Team, ein Budget oder Ähnliches)? Was ist mit freiberuflich tätigen Frauen und (Kleinst-)Unternehmen?



Auch die Frage der Zielgruppe(n) für die Öffentlichkeitsarbeit bleibt offen: Sprechen wir Jugendliche noch vor dem Beginn ihrer Karriere an? Wollen wir vor allem Frauen im mittleren Management beim Schritt in eine TOP-Position unterstützen? Wem wollen wir Vorbilder geben?

„Brückenköpfe zwischen Unternehmen und Forum Führungsfrauen“

Ein großes Thema ist das persönliche Commitment von Führungsfrauen für das Ziel „Mehr Frauen in TOP-Führungspositionen“ (Vorschlag 1). Hier sehen die Teil-

nehmerinnen viel Potenzial. Führungsfrauen können einerseits Botschafterinnen mit Einfluss auf die Unternehmenslandschaft sein und haben andererseits Vorbildfunktion für den Nachwuchs in der eigenen Organisation. Die persönlichen Commitments sollen so prominent wie möglich erweitert und vermarktet werden, um die öffentliche Wahrnehmung von Frauen in TOP-Führungspositionen zu verstärken.

Zu den Vorschlägen des Strategie-teams gibt es außerdem folgende Rückmeldungen:

- Zu Vorschlag 2 (Standorte und Standpunkte): Prominente Unternehmen für Positionierungen gewinnen
- Zu Vorschlag 4 (Jährliches Forum Führungsfrauen): Vorschlag weiter fassen – das Forum Führungsfrauen als Marke platzieren

Quer zu den Vorschlägen werden folgende Ideen festgehalten:

- Medienpartnerschaften mit „Brigitte“ oder „Frau TV“
- Bundesweiter „Aktionstag Führungsfrauen“ (nach dem Vorbild erfolgreicher Bündelungs-Kampagnen dieser Art)

Fazit

Die Teilnehmerinnen empfehlen, die sieben (überwiegend strategischen) Vorschläge weiter zu konkretisieren und zu Projekten oder Maßnahmen weiterzuentwickeln. Dazu gehört auch, die Verständigung über die (politisch-gesellschaftlichen) Ziele und Botschaften weiterzuführen. Einig sind sich die Frauen darüber, dass das Forum Führungsfrauen bei Folgeveranstaltungen einen Beitrag dazu leisten könne, die gemeinsamen Interessen zu formulieren und ggf. eine gemeinsame Vision zu generieren. •

Moderation und Zusammenfassung:
Petra Voßbürger, IKU GmbH

Workshop 2: Führungskultur und Wertewandel in Unternehmen

Strategien

Was muss sich in den Unternehmen ändern, um Frauen den Ein- und Aufstieg in die Führungsetagen zu erleichtern? Welche Führungskultur und welche Werte braucht es in Unternehmen um mehr Frauen zu motivieren, sich um Führungspositionen zu bewerben? Warum wollen einige Frauen dies scheinbar nicht? Diese und viele andere Fragen werden im Rahmen des Workshops zu **Führungskultur und Wertewandel in Unternehmen** von 30 Teilnehmenden intensiv diskutiert.

Durch das Strategieteam sind im Vorfeld des Forums sechs Vorschläge erarbeitet worden (Seite 42 – 44):

1. Wandel in der Unternehmenskultur
2. Mehr weibliche Vorbilder
3. Agendasetting
4. Human Resource-Prozesse beleuchten
5. Führungskräfte-Training unter Berücksichtigung von geschlechtsspezifischem Verhalten & Vielfalt
6. Frauenspezifische Weiterbildung & Coaching



Wandel in der Unternehmenskultur

In drei der vier Kleingruppen wird der **Vorschlag 1 ‚Wandel in der Unternehmenskultur‘** als TOP-Thema diskutiert. Dabei entstehen verschiedene Ansätze für die Umsetzung:

- Netzwerke: Unterstützung für aktives Netzwerken und Netzwerke für Frauen fördern. Aber auch Frauen in Männer-Netzwerke einbinden. Der Auftrag an Frauen, mehr Frauen zu fördern, z. B. über Mentoringprogramme.
- Führungskräfte: Führungskräfte sollen sich stärker auf ihre Aufgabe des Führens konzentrieren, wofür vor allem die Soft skills notwendig sind. Zielvereinbarungen und Balanced Scorecards für Führungskräfte können Anreize sein, Frauen stärker als bisher zu fördern. Aber auch, Frauen die Möglich-

keit zu geben, an Assessments oder Führungskräfte-Trainings teilzunehmen, bzw. sie zu ermutigen sich auf Stellen zu bewerben.

- Demografische Basisdaten: Eine Analyse von demografischen Basisdaten im Unternehmen (z. B. wie viele Männer und wie viele Frauen gibt es in welchen Hierarchieebenen), als Ausgangspunkt, um Ziele festzulegen und Erfolge zu überprüfen.
- Regeln: Bestehende Regeln sollen hinterfragt werden, damit im Unternehmen ein Umfeld geschaffen werden kann, in dem sich Frauen und Männer wohler fühlen.
- ‚mixed leadership‘: Um mehr Unternehmen für dieses Thema zu sensibilisieren, sollen Fakten gesammelt und das Gespräch mit HR-Leitungen und CEO gesucht werden. Hier kann dafür



sensibilisiert werden, dass der Einsatz heterogener Teams einen wirtschaftlichen Nutzen bedeutet. Das Bewusstsein dafür kann aber auch durch Dialogförderung und Aktivierung von Multiplikatoren unterstützt werden

- **Macht:** Es geht darum, ein unverkrampftes Verhältnis zu Macht zu entwickeln. Grundlage dafür ist die Selbstermächtigung als Schritt der Persönlichkeitsentwicklung.
- **Wertevermittlung:** Die neuen Werte sollen von männlichen und weiblichen Vorbildern gleichermaßen vorgelebt werden und durch eine Einheit von Gedanken, Worten und Taten auch glaubwürdig vermittelt werden.
- **Integration von Beruf und Familie:** Erwähnt wird das Beispiel eines Vorstands, der die Sitzung termingerecht beendet um sein Kind abzuholen. Solche konkrete Veränderung des Zeitmanagements bewirke viel mehr als viele Worte.

Auch für die **Vorschläge 2 ‚Mehr weibliche Vorbilder‘** in Kombination mit **3 ‚Agendasetting‘** und den **Vorschlag 5**

‚Frauenspezifische Weiterbildung & Coaching‘ werden Umsetzungs-Möglichkeiten diskutiert.

- Ein gezielter Einsatz der Medien z. B. mit einer Serie „Die Frau der Woche“ kann dazu beitragen, Vorbilder zu kommunizieren.



- Eine Frauenquote in Unternehmen kann als Instrument eingesetzt werden, um einen Bewusstseinswandel aktiv voranzutreiben.
- Frauenspezifische Weiterbildung und Coaching sollen Lernräume für eine veränderte Kommunikation öffnen, sinnlich erfahrbar machen und besonders auf eine Differenzierung zwischen Funktion und Person hinarbeiten.

Fazit

Eine abschließende Botschaft der Workshop-TeilnehmerInnen für den weiteren Prozess: Ziel sei „eine Quote von 30% Männern“ bei den Diskussionen. Alle offenen Fragen, konstruktiven Ansätze und Herausforderungen für die Zukunft sollen nicht nur unter Führungsfrauen diskutiert werden. Denn der Austausch mit männlichen Kollegen gehöre für eine erfolgreiche Weiterentwicklung und die Verwirklichung des Ziels von mehr Frauen in Führungspositionen unbedingt dazu. •

*Moderation und Zusammenfassung:
Ann-Kathrin Kühr, IKU GmbH*

Workshop 3: Karriere-Coaching

Wie kann man das oft mit einem negativen Beigeschmack versehene Bild weiblicher Führungskräfte positiver zeichnen? Welche Grundlagen gilt es karriereorientierten Frauen zu vermitteln? Welche Rolle können Netzwerke in diesem Zusammenhang spielen? – diese Fragen wurden im Plenum von insgesamt 23 Teilnehmenden diskutiert.

Die Arbeitsgruppe des Strategieteam hat im Vorfeld fünf Vorschläge als Diskussionsgrundlage für den Workshop erarbeitet (Seite 45 – 47):

1. Spuren legen – Vorbilder schaffen
2. Programm „Licence to lead“
3. Netzwerk von TOP-Managerinnen
4. Materielle Existenz durch eigenständige Berufstätigkeit
5. Geschlechtersensible Wahrnehmung

Die TeilnehmerInnen erachten hier insbesondere die ersten zwei für besonders wichtig. Gerade an diesen Themen müsse verstärkt gearbeitet werden, um eine Basis für junge Frauen zu schaffen. So beschäftigen sich zwei der vier Kleingruppen mit



Vorschlag 1 „Spuren legen – Vorbilder schaffen“.

Hier sei entscheidend, dass

- Rekrutierungen, z. B. an Schulen oder Universitäten so gestaltet werden, dass auch weibliche Führungskräfte als Vorbilder sichtbar werden. Außerdem solle deutlich gemacht werden, dass Karriere Spaß mache und Macht und Einfluss positive Elemente besäßen.

- jede Frau in einer Führungsposition sich ihrer Vorbildfunktion bewusst sein müsse und die sich daraus ergebenden Chancen und Möglichkeiten zur Personalentwicklung in ihrem Bereich nutzen solle.
- die Unterstützung von „Frau-zu-Frau“ auch über den beruflichen Bereich hinausginge.



In den beiden anderen Kleingruppen wird über **Vorschlag 2 „Licence to lead“** diskutiert. Auch hier ergeben sich Schwerpunkte, die bei der Umsetzung vor allem berücksichtigt werden sollten:

- Coaching und Mentoring soll auf allen Ebenen angeboten und durchgeführt werden, also nicht nur bei zukünftigen Führungsfrauen, sondern auch bei denen, die es bereits sind oder sich auf dem Weg dahin befinden.
- In Coaching- und Mentoringprogrammen sollen auch unterschiedliche Strukturen und Stile verschiedener Größenklassen von Unternehmen beachtet werden, ebenso wie kulturelle Unterschiede.
- Rollenwechsel und neue Werte in Bezug auf das Frauenbild in Berufen zu thematisieren sei entscheidend.
- Netzwerke nicht nur auf Netzwerke für Frauen zu beschränken, sondern diese auch zu ergänzen um Männer.



In diesem Workshop ergibt sich zudem ein besonderes Commitment: Stephanie Dethier erhält die Zusage einer Führungskraft einer großen Zeitung, möglichst viele der angestellten Frauen des mittleren Managements dieser Zeitung für ein Karriere-Coaching zu gewinnen. Am Ende der Veranstaltung hat sie bereits mehrere Zusagen

von Trainerinnen und Coachs, die diese Arbeit übernehmen könnten.

Fazit

Einig sind sich die TeilnehmerInnen, dass es besonders wichtig sei, den jungen Frauen zu vermitteln, Verantwortung für ihre eigene Karriere zu übernehmen. Dies beinhaltet vor allem auch die Bereitschaft, in diese zu investieren und Eigeninitiative zu zeigen. Hier sei es Aufgabe der Führungsfrauen, auf bestehende Hilfsangebote aufmerksam zu machen und Vermittlungsarbeit zu leisten. Vorhandene Netzwerke können dazu bekannt gemacht werden und verstärkt miteinander kooperieren. Karriere-Coaching soll auf allen Ebenen stattfinden und darf beim mittleren Management nicht stecken bleiben. •

*Moderation und Zusammenfassung:
Stephanie Markstahler, IKU GmbH*



Ausblick

AUSBLICK DER INITIATIVE „MEHR FRAUEN IN TOP-FÜHRUNGSPPOSITIONEN“



Kernpunkt des 2jährigen Experiments „**Forum Führungskfrauen**“ war die **Mobilisierung** von Frauen in Führungspositionen, um mithilfe ihrer Erfahrungen und Reflexion neue Ideen zu entwickeln, wie die viel zu geringe Zahl weiblicher Führungskräfte in TOP-Positionen erhöht werden kann. Diese „Bottom up“-Initiative hat in der Region Ruhrgebiet 300 Führungskräfte mobilisieren können, die auch für zukünftige Aktivitäten ansprechbar sind.

Auf einem oberen Agenda-Platz der **Politik** ist das Thema „Frauen in Führungspositionen“ in dieser Zeit allerdings noch nicht angekommen. Das Thema braucht aber dringend „Top down“, um die vielen notwendigen Aktivitäten auf den Handlungsebenen Gesellschaft, Unternehmen und Individuen sinnvoll zu bündeln.

Die **Wirtschaft** kann in der nächsten Zeit zum hauptsächlichen Motor werden, das Führungspotential von Frauen mehr zu nutzen. Es gibt viele Männer und Frauen in den Unternehmen, die einen persönlichen wie wirtschaftlichen Gewinn in einer neuen Führungskultur und Mixed Leadership sehen. Ein weiterer Motor werden die **Netzwerke** sein, die für mehr Frauen in Führungspositionen aktiv sind.

Die **individuellen Möglichkeiten** jeder Führungskraft, in Unternehmen oder Verwaltung auf Veränderungen hinzuwirken, sind eine kostbare Ressource: als Vorbild und Mentorin für jüngere Frauen, als Initiatorin gendersensibler Personalauswahl, als öffentlichkeitswirksame Partnerin der Medien, die Lust an Macht verkörpert oder als Impulsgeberin einer neuen Führungskul-

tur. Viele der Beteiligten am Forum sind in den zwei Jahren aktiv geworden, und das Bewusstsein über die Bedeutung persönlicher Commitments ist geschärft.

Das Forum Führungskfrauen mit den zwei großen Foren und dem Strategieteam hat sich als sinnvolles **Modell** erwiesen, zukunftsfruchtbare Ideen für mehr Frauen in TOP-Führungspositionen zu entwickeln. Engagierte Führungskräfte haben einen Fundus an Ideen entwickelt und diese strukturiert. Sicher sind es nicht alle neuen Ideen, die in dieser Dokumentation präsentiert werden – aber die Systematisierung und Wertung der zahlreichen Vorschläge auf dem Hintergrund der Erfahrungen von Führungskräften hat zu neuen Aktivitäten aller Beteiligten und zu einer klaren TO DO-Liste geführt. The work can go on.

Kontext des Forum Führungsfrauen

Noch mehr Gewicht bekommt das Forum Führungsfrauen im Kontext der Aktivitäten, die zurzeit in Deutschland und Europa stattfinden.

Kurz vor dem 2. Forum, am 13. Juni 2008, veröffentlichten Bundesregierung und die Spitzenverbände der Wirtschaft die **3. Bilanz zur Chancengleichheit in der Privatwirtschaft**. Dort steht die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zwar weiterhin im Vordergrund, allerdings wird das Thema „Mehr Frauen in Führungspositionen“ als DIE Herausforderung für die Zukunft genannt.

Im Juni 2008 wurde durch EU-Kommissar Špidla das **Europäische Netzwerk „Frauen in Führungspositionen in der Politik und Wirtschaft“** gegründet – dies wird den Aktivitäten auf EU-Ebene mehr Power geben.

2008 wie 2007 konnten wir auf www.chefin-online.de ständig von neuen **Aktivitäten** berichten: Der Deutsche Juristinnenbund und der Verband deutscher Unternehmerinnen starteten Aktivitäten für mehr Frauen in Aufsichtsräten. Differenzierte Studien zum Thema sind keine Mangelware mehr – McKinsey und Catalyst erbrachten den Nachweis, dass Unternehmen mit drei und mehr Frauen im Vorstand eine bessere Kapitalrendite haben. Die Charta der Vielfalt, das Total Equality-Prädikat, der Gender Dax oder Cross-Mentoring-Programme sind interessante Projekte, die die Unternehmenskultur beeinflussen. Ob Handelsblatt, Spiegel, Financial Times, Capital – das Thema steht in den Medien zurzeit ganz oben.

Summa summarum: Es bewegt sich viel. Der demografische Wandel und die öffentliche Meinung sind günstig fürs Thema. Die Aufgabe, die Potentiale von Frauen für Füh-



rungspositionen besser zu nutzen, wird dadurch nicht einfacher, denn nicht einzelne Faktoren sind ‚schuld‘ an der niedrigen Zahl der Frauen im TOP-Management – es handelt sich vielmehr um ein strukturelles Problem unserer Gesellschaft. Strategisches Denken und Handeln sind weiterhin gefragt.

Unser weiteres Engagement

Wir werden nicht locker lassen, Prozesse anzustoßen, die die Potentiale von Frauen für TOP-Führungspositionen und weibliches Unternehmertum stärken. Dabei verbinden wir unsere professionelle Arbeit im Unternehmen mit unserem Engagement in Verbänden und Netzwerken.

Ein konkretes Commitment von RevierA besteht darin, die Internet-Plattform www.chefin-online.de auf eigene Kosten weiter-

zuführen.

Wir suchen auch weiter nach Lösungen für die Realisierung eines jährlichen Austauschforums zwischen Managerinnen und Unternehmerinnen. Attraktiv für ein nächstes Forum wäre z. B. der Austausch über knifflige Führungsfragen, Erfahrungen mit Geschlechterzuschreibungen und den Übergang von der 2. zur 1. Führungsebene.

Außerdem wollen wir eine Tagung: „Europäische Anregungen zum Thema Führungsfrauen“ mit dem Schwerpunkt auf Österreich und Schweiz initiieren. In beiden Ländern gibt es vielfältige Aktivitäten zum Thema, deshalb kann ein Austausch über Strategien und Praxiserfahrungen neue Anstöße zum Thema „Mehr Frauen in TOP-Führungspositionen“ geben. ●

UNTERNEHMEN, AUS DENEN FÜHRUNGSKRÄFTE AM FORUM FÜHRUNGSFRAUEN TEILNAHMEN (AUSZUG)

- A. W. Schumacher GmbH
- AB Zeitpersonal GmbH
- AiCuris GmbH & Co KG
- Air Products Medical GmbH
- Alfred Hoffmann GmbH & Co. KG
- AMCO united samplers and assayers GmbH
- AOK Rheinland/Hamburg
- Aon Jauch & Hübener Consulting GmbH
- ARGE Oberhausen
- Autohaus Feix Meures GmbH
- AWO Recklinghausen
- Axel Springer AG
- Bauzentrum Stewes GmbH & Co. KG
- Bayer Industry Services GmbH & Co. OHG
- Bayer Technology Services GmbH
- Berufsfeuerwehr Mülheim an der Ruhr
- Bochumer Symphoniker
- Boden Wand Kreativ GmbH
- BPW Bergische Achsen KG
- BPW-Germany
- BTM Personalmanagement
- Bundesagentur für Arbeit, Regionaldirektion NRW
- Bundesverband der mittelständischen Wirtschaft (BVMW)
- Caritas Zentrum Süd
- cmh werbeagentur
- Commerzbank AG
- communio – Kommunikations- und Kooperationsberatung
- CSC Personalmanagement & Personaltraining
- Currenta GmbH & Co. OHG
- DaimlerChrysler AG
- DELTA Management Consultants GmbH
- Deutsche BP AG
- Deutsche Bundesbank – Hauptverwaltung Düsseldorf
- Deutsche Telekom AG
- Deutscher Akademikerinnenbund e.V
- Dresdner Bank AG
- Emil Kaltenbach GmbH & Co
- ENVIROpro
- Essener Kolleg für Geschlechterforschung
- F.J.W. Steuerberatungsgesellschaft mbH
- FSB Backwaren GmbH
- G.I.B. – Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung
- H. Hüttenbrauck Profil GmbH
- Heithausen+Behler GmbH
- Helga Stödter-Stiftung
- Henkel KGaA
- Hochtief Construction AG
- Hüttenwerke Krupp Mannesmann GmbH
- ifm identicom GmbH
- Industrie- und Handelskammer für Essen, Mülheim an der Ruhr, Oberhausen zu Essen
- Kalka Bildungsgesellschaft Technik und Kraftverkehr mbH
- Kalle Krause GmbH
- Käte-Ahlmann Stiftung
- Kaufhof Warenhaus AG
- Klinikum Dortmund gGmbH
- Kompetenzzentrum Technik-Diversity- Chancengleichheit
- Kötter GmbH & Co. KG Verwaltungsdienstleistungen
- Lahmeyer International GmbH
- LandesSportBund NRW
- Landeszentrale für politische Bildung NRW
- M&S MODE GMBH
- Marienhospital Bochum
- Masterflex AG
- Mega Betriebs GmbH
- Mercer Deutschland GmbH

- METRO AG
- METRO Group Solutions GmbH
- Miro Radici AG
- MSK Verpackungs-Systeme GmbH
- Netzwerk Frauen in Führungspositionen im öffentlichen Dienst NRW
- Nokia Siemens Network
- Omnibusbetrieb Gerda Klingenuß GmbH
- Özel-Agentur für Design & Marketing GmbH
- Postbank AG
- PricewaterhouseCoopers AG
- Private Universität Witten/Herdecke gGmbH
- Proceed Portfolio Services GmbH
- proLogistik GmbH + Co. KG
- PROSOZ Herten GmbH
- Provinzial Rheinland Lebensversicherung AG
- Radio Radtke Fernseh GmbH
- RAG Verkauf GmbH
- Regionalverband Ruhr
- Reineke Marketing Kommunikation
- REWE AG
- REWE-Zentralfinanz e.G.
- Ruhr-Park Parkhausbetriebsgesellschaft mbH
- SALTIGO GmbH
- SARIVA GmbH
- SCP Software GmbH
- SearchMeister GmbH
- Siebenlist, Grey & Partner GmbH
- SIHK Hagen
- Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs), Technische Universität Dortmund
- Sparkasse Bochum
- Stadt Bochum
- Stadt Duisburg
- Stadt Essen
- Stadt Waltrop
- Stadt Wesel
- synetz – die Unternehmensberater
- Systemberatung Müller & Feuerstein SMF KG
- TEAM Partner für Technologie und angewandte Methoden der Informationsverarbeitung GmbH
- ThyssenKrupp Technologies AG
- Toyota Deutschland GmbH
- T-Systems Business Services
- t-velopment, Partner für Team- und Effektivitätsentwicklung
- UCL Umwelt Control Labor GmbH
- Universität Dortmund
- Universität Duisburg-Essen
- Unternehmerfrauen im Handwerk
- UnternehmerverbandsGruppe Duisburg
- USB Umweltservice Bochum GmbH
- vd-organisationsberatung
- Veolia Cargo Deutschland GmbH
- Verlagsgruppe LÜBBE
- Vermont GmbH
- Vossloh AG
- WAZ Mediengruppe
- Weberbank Aktiengesellschaft
- Westdeutscher Rundfunk Köln
- William Prym GmbH & Co. KG
- Wirtschaftsförderung Dortmund

Impressum

Dokumentation Forum Führungsfrauen 2007/2008

Redaktion und Texte: Cornelia Sperling

Gesamtherstellung: RevierA GmbH, Essen

Fotos: Arnd Dripte, RevierA GmbH, Essen

S. 18: Vera Dohmann, Dortmund

Druck: Woeste Druck, Essen

RevierA GmbH, Franz-Arens-Str. 15, 45139 Essen

Tel. 0201 27408-0, Fax 0201 27408-15

Internet: www.reviera.de

www.chefin-online.de

E-Mail: info@reviera.de

September 2008

Mit freundlicher Unterstützung des Ministeriums für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen sowie der Europäischen Gemeinschaft, Fonds für regionale Entwicklung.



Was passiert, wenn weibliche Führungskräfte ihre Erfahrungen auf der Karriereleiter reflektieren? Es entsteht ein Fundus von Ideen, wie der Anteil von Frauen in TOP-Führungspositionen in Deutschland vergrößert werden kann! Und ein Engagement, das neue Strategien und persönliche Commitments beflügelt.

Auf dem 1. und 2. Forum Führungsfrauen 2007 und 2008 trafen sich Managerinnen und Unternehmerinnen zu einem spannenden Austausch und entwickelten für die Handlungsebenen Gesellschaft, Unternehmen und Individuen konkrete Vorschläge.

In dieser Dokumentation lässt sich der Prozess bis zu den drei wichtigsten Empfehlungen verfolgen: Weibliche Führungskräfte müssen als Vorbilder sichtbarer werden, ein Wandel in der Unternehmenskultur ist vordringliche Aufgabe, Karriere-Coaching sollte für alle Stadien der Karriere ermöglicht werden.

Das innovative Projekt wurde von der RevierA GmbH mit Unterstützung des Ministeriums für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen und der Europäischen Gemeinschaft (Europäischer Fonds für Regionale Entwicklung) realisiert.