

# FRAUEN IN FÜHRUNG

- // *neue Wege*
- // *neue Impulse*
- // *neuer Ausblick*

# FRAUEN IN FÜHRUNG

**Der Anteil von Frauen in Führung ist unverändert gering. Da, wo Frauen Führungspositionen besetzen, erhöhen Sie die Vielfalt von Führungsperspektiven im Unternehmen.**

**Doch wie erleben Frauen ihre Führungspositionen, wo setzen sie Schwerpunkte, welche Hindernisse gibt es, auf welche Ressourcen greifen sie zurück und wie denken Sie über Vernetzung?**

Um dies zu erfahren, haben wir als Kompetenzzentrum Frau & Beruf Märkische Region der agentur mark GmbH Ende 2019 in Kooperation mit Studierenden des Masterstudiengangs Ethik und Organisation der Universität Witten/Herdecke mit 18 Führungsfrauen intensive Gespräche geführt. Die Ergebnisse sind in der Studie Frauen in Führung veröffentlicht.

Ziel der Studie ist es, aus den individuellen Erfahrungen der befragten Führungsfrauen zentrale Themen für unsere Arbeit als Kompetenzzentrum herauszufiltern. Wir wollen herausfinden, was Unternehmen und Frauen tun können, um Frauen in Führungspositionen zu stärken und Wege in Führung zu vereinfachen.

Diese Broschüre fasst die Studienergebnisse zusammen.

Ganz besonders danken wir den engagierten Führungsfrauen für die Einblicke in ihre Erfahrungen.

Sie beschreiben ihre Sicht auf Führung und ihre Karriere. Sicherlich sind das keine exklusiv weiblichen Sichtweisen. Aber in der Summe der Interviews lassen sich Überschneidungen und Wiederholungen erkennen.

Diese Essenzen und Muster können für die strategischen Prozesse in Unternehmen zur Förderung von weiblichen Karrieren und zum Aufbau von mehr Diversität auf Führungsebenen dienen.

Wir danken den Studierenden Mona Nielsen, Ann-Christine Abbenhaus, Flavio von Witzleben, Lilia Orcada, Xenia Deilmann Wansing, Jonathan Lenz und Herrn Prof. Dr. Werner Vogd für die engagierte und kooperative Zusammenarbeit.

Unser Auftrag als Kompetenzzentrum Frau & Beruf ist es, die kleinen und mittleren Unternehmen der Märkischen Region bei familienfreundlicher Personalpolitik zu unterstützen, für Themen zu sensibilisieren und gemeinsam mit Unternehmen konkrete Projekte zu realisieren, um ihre Arbeitgeberattraktivität zu steigern.

Führung ist dabei ein zentrales Thema. Gerade weil agile Strukturen wachsen, flache Hierarchien willkommen sind und Mitarbeitenden aktiv mitgestalten wollen, ist der Anspruch an eine steuernde und kooperative Führung sehr hoch.

Das Kompetenzzentrum Frau & Beruf wird gefördert aus Mitteln des Ministeriums für Heimat, Kommunales, Bau und Gleichstellung des Landes Nordrhein-Westfalen, des Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung (EFRE) der Europäischen Union und Beiträgen der Stadt Hagen, des Ennepe-Ruhr-Kreises und des Märkischen Kreises.

## 4 Hintergrundthesen und Beobachtungen

1

Die Zahlen von Frauen in Führung sind in den letzten Jahren gleichbleibend gering. Trotz der höheren Abschlussquoten von Mädchen und Frauen setzt sich dieser Anteil nicht linear in den Führungsetagen fort.

3

In Unternehmen gibt es zahlreiche Strategien und Instrumente, um Frauen in Führung zu fördern oder ihnen den Weg dorthin zu ermöglichen. Qualifizierungen, Mentoring und familienfreundliche Maßnahmen zielen auf die persönlichen und strukturellen Dimensionen ab – trotzdem ist noch Luft nach oben.

2

Die gläserne Decke ist ein Phänomen, das nicht nur von Frauen beschrieben wird. Auch Männer sehen diese Hindernisse für Frauen, so die Studie der Bundesregierung *Frauen in Führungspositionen – Barrieren und Brücken*, 2014.

4

Einigkeit besteht darin, dass Frauen in Führung wichtig sind, weil sich dadurch die Vielfalt im Führungsteam erhöht. Diversität ist erforderlich und ein Erfolgskriterium für Unternehmen.

# Fragestellungen und Themen der Studie

1

## ***Was macht Führung für Frauen aus?***

Im Fokus steht der Mensch.

2

## ***Worauf greifen Frauen zurück?***

Ihre Ressourcen sind vielfältig.

3

## ***Wie vereinbaren Frauen Familie und Führung?***

Investition und soziale Netzwerke sind die Schlüssel.

4

## ***Welche unternehmerischen Maßnahmen und Instrumente sind für Frauen nützlich?***

Vorbilder, Förderer und aktive Personalentwicklungsprogramme helfen.

5

## ***Welche Netzwerke wollen und nutzen Frauen?***

Fachliche Netzwerke und gemischter kollegialer Austausch stehen im Mittelpunkt.

!

## ***Und nun? Fazit aus den Erkenntnissen***

Handlungsempfehlungen für Unternehmen und Strategien vom Kompetenzzentrum Frau & Beruf Märkische Region

# Was macht Führung für Frauen aus?

**Für die Führungsfrauen ist ein Aspekt völlig klar: Im Fokus des Handelns steht der Mensch. Die Mitarbeitenden sind das größte Potenzial und das Hauptaugenmerk der Führung liegt auf der Personalführung.**

Sechs Hauptaspekte wurden erkennbar. Sie machen aus der Sicht der Führungsfrauen gute Führung aus und dienen ihnen selbst als Handlungsrahmen. Dennoch ist klar, dass die Bewertung, was gute Führung ausmacht, bei den Mitarbeitenden liegt und nicht bei der Führung.

## 1 Zugehörigkeit und Wertschätzung

Arbeiten auf Augenhöhe im Team – die befragten Führungsfrauen reflektieren ihre Rolle und unterscheiden zwischen den Funktionen und dem Stil von Kommunikation.

Trotz hierarchischer Strukturen bauen sie die Kommunikation auf Wertschätzung und gemeinsamer Zielorientierung auf.

## 2 Motivation und Einbeziehung

Verantwortung teilen entlastet und erzeugt Motivation – davon sind die Führungsfrauen überzeugt. Sie wollen, dass ihre Mitarbeitenden Freude an der Arbeit haben und bieten Gelegenheiten zur Beteiligung und zur Mitbestimmung.

Sie nehmen darin auch die Unvollkommenheit und ihre eigene Abhängigkeit von der Kooperationsleistung der Mitarbeitenden wahr.

Es ist mein Bestreben, die Leute im Boot zu haben und deren Verständnis mitzunehmen. Und zu erklären, warum wir was machen, und einfach nicht eine Aufgabe auf den Tisch zu werfen und zu sagen, mach mal das und das bis morgen. Ich versuche, die Mitarbeiter als Menschen zu sehen.

Ich würde es sogar als Muss sehen, dass man wertschätzend miteinander kommuniziert und auch transparent ist in dem, was man tut.

Ich gehe dann echt in den Austausch mit den Mitarbeitern und frage: „Was würdet denn ihr machen?“

## 3 Orientierung und Sicherheit

Gemeinsame und transparente Unternehmensziele schaffen Orientierung. Die Mitarbeitenden sollen wissen, wofür sie arbeiten und welchen Teil sie zum Gelingen beitragen. Eigene Sicherheit holen sich die Führungsfrauen über persönliche Kontakte und vertraute Beziehungen. Allerdings erleben sie auch Einsamkeit und sind sich bewusst, dass sie ihre Sorgen nur begrenzt bei anderen abladen können.

## 4 Entscheidung und Gestaltung

Frauen bevorzugen es, Entscheidungen im Team zu treffen, auch wenn sie das letzte Wort haben. Der Begriff der Macht wird ambivalent verstanden. Sie ist erforderlich, um Autorität und Durchsetzungskraft zu haben. Sie wollen konstruktive und positive Macht im Sinne der Entscheidungshoheit.

## 5 Strategie und Entwicklung

Der lösungsorientierte Fokus, die Fähigkeit, Bedarfe und Potentiale zu erkennen und zu fördern sowie das große Ganze im Blick zu haben – zur Not auch über die eigenen persönlichen Vorlieben und Grenzen hinweg – so beschreiben die Führungsfrauen ihre strategischen Potentiale.

## 6 Flexibilität und Kreativität

Zur Führung gehört es, schnell und konstruktiv mit äußeren Umständen umzugehen und situationsangemessen zu entscheiden. Besonders um Bedingungen für die Vereinbarkeit für Familien und Beruf zu schaffen, sowohl für sich, als auch für Mitarbeitende im Unternehmen.

Also natürlich bin ich deren Vorgesetzte und im Endeffekt entscheide ich zum Schluss, wie die Dinge getan werden oder auch nicht. Aber trotzdem ist da ein aktiver Austausch, der mir auch wichtig ist. Also die haben ja auch eine Meinung und manchmal vielleicht sogar eine bessere als ich, oder haben noch einen anderen Blick auf die Dinge, die ich nicht habe.

# Worauf greifen Frauen zurück?

Für Führungsaufgaben brauchen Frauen vielfältige Ressourcen – emotionale, strategische, personelle, fachliche und organisationale.

## Bereitschaft zur Verantwortung

Die befragten Frauen wollen gestalten, Verantwortung übernehmen und Prozesse lenken, voran gehen und andere mitnehmen.

Wenn sie gefragt werden, sagen sie eher JA als NEIN. Sie sind entscheidungsfreudig und aktiv, sie sehen Gelegenheiten statt Hindernissen. Aus dieser Sichtweise ziehen sie ihre Energie.

Nachfolgepositionen in Familienbetrieben, Personalverantwortung für Mitarbeitende und ihre Familien und Verantwortung für das gelingende Zusammenspiel zwischen betrieblichen und persönlichen/familiären Interessen – das sind die Herausforderungen der Führungsfrauen. Die Verantwortung ist auch Last, aber für sie eben mehr Lust.

Und das hat doch auch ganz viele Chancen. Es ist doch auch ganz toll, wenn sie das selber mitgestalten können.

Dass ich dann auch sicher sein wollte, dass das Hand und Fuß hat was ich sage und das führt natürlich dazu, dass ich viele Dinge mir noch mal aneignen musste, mich schlaugemacht habe.

## Bildung – Wissen – Neugierde

Der Drang nach Bildung, Wissen, Qualifizierung und Knowhow ist sehr groß. Die interviewten Frauen differenzieren Bildung in erlerntes Wissen und erworbene Kenntnisse, in Erfahrungen und Problemlösungen und in Beharrlichkeit und Ausdauer.

### Bildung wirkt zeitlich dreidimensional:

- als Grundlage und Quelle aus der Vergangenheit. Erworbenes Wissen qualifiziert.
- in der Gegenwart und im Alltag motiviert und stützt sie Entscheidungen.
- Bildung bestärkt Reflexion und strategisches Denken. So reicht sie in die Zukunft.

Zum Beispiel schildern Führungsfrauen eindrucksvoll, wie sie Fähigkeiten aus ihrem geisteswissenschaftlichen oder soziologischen Studium nutzen und für das Management eines mittelständischen Industrieunternehmens adaptieren können.

Und wenn man diese fünf Sachen dann alle aufweisen konnte, plus Empfehlungsschreiben des aktuellen Chefs, dann durfte man antreten. Das ist mir dann auch gelungen dort anzufangen. Ich habe das Studium auch beendet. Ich war unter den zehn Prozent der Besten mit dabei. Bin ich auch noch heute sehr stolz drauf.

Vielleicht war das sozusagen die Prägung, dieses Vogelfreie. Wir schützen dich, wir sind da. Probiere dich aus.

Mich hat es gereizt ein bisschen anders zu sein als die anderen und zu beweisen, dass es doch geht. Wenn immer alle gesagt haben: „Es geht nicht“, habe ich gesagt: „Es geht doch.“

## Sicht auf die Welt

Bemerkenswert ist ein Aspekt, der in der Studie mit „Weltbildern“ überschrieben ist.

Gemeinsam ist den befragten Frauen eine positive Grundhaltung. Nach ihrem Verständnis geht es nicht darum, WAS passiert. Entscheidend ist vielmehr, WIE man über Ereignisse denkt und was man daraus macht. Das Denken bestimmt das Handeln.

Diese offene Sicht auf die Welt ermöglicht es ihnen, verschiedene Perspektiven einzunehmen und unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten ins Auge zu fassen. Ohne ihre „Bodenhaftung“ und ihren Realitätssinn zu verlieren, können sie so freie, unabhängige Entscheidungen treffen und gleichzeitig das Steuer in der Hand behalten.

Was ich, glaube ich, immer ausgestrahlt habe als junges Mädchen, war eine ganz große Unabhängigkeit, weil mir das eigentlich immer ziemlich egal war, was andere über mich geredet haben oder gedacht haben, sondern ich bin immer meinen Weg gegangen oder habe mein Ding gemacht.

## Familie und soziale Kontakte

Der berufliche Weg beginnt in der Jugend – manchmal klar und stringent, manchmal sehr verschlungen und suchend. Die Wahl der Ausbildung oder des Studiums, der Einfluss der Eltern und die Prägung durch die Peergroup haben starke Wirkung auf die Berufs- und Karriereentwicklung.

### Die Wirkung zeigt sich in zwei Mustern:

- Das positive Vorbild, der Zuspruch, die Unterstützung und das Vertrauen – das stärkt positiv.
- Begrenzung, Ablehnung und starre Erwartungen – so entsteht Opposition, „jetzt erst recht!“

Für die befragten Frauen in Führung, die heute meist im mittleren Lebensalter sind, gab und gibt es wenige weibliche berufliche Vorbilder. Von weiblichen privaten Vorbildern kommt die persönliche Unterstützung für den eigenen Weg, für Stärke und Sicherheit und für das Vertrauen in die eigene Kompetenz und Entscheidungskraft. Männliche Vorbilder bestärken oft das unternehmerische Denken, die Handlungsorientierung und den Mut. So werden Führungsattribute bestärkt – ohne über Führung als Karriereziel zu sprechen.

# Wie vereinbaren Frauen Familie und Führung?

## **Führungsfrauen sind in der Lage, Dilemmasituationen zwischen ihrer Familie und ihrem Beruf auszuhandeln und präsent zu sein.**

Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie ist ein Balanceakt, der ständig neu austariert werden muss. Und ganz klar: die Vereinbarkeit hat ihren Preis.

Einerseits, weil mal der eine, mal der andere Bereich zurückstecken muss, bzw. die eigenen Erwartungen nicht erfüllt werden können.

Andererseits, weil Kinderbetreuung Geld kostet. Ohne eine umfangreiche, beständige und flexible Kinderbetreuung ist eine Führungsaufgabe nur schwer realisierbar.

Mütter in Führung benötigen soziale Unterstützung und Netzwerke, Großeltern, Freunde und Tagesmütter. An ihrer Seite brauchen sie starke Menschen, die als Partner in der Kinderbetreuung mitwirken und es auch als gemeinsame Aufgabe ansehen, für die Familie ein passendes Modell zu entwickeln.

Und man muss natürlich auch bereit sein, zu investieren, sowohl zeitlich als auch finanziell.

Ich kann mich trennen. Also ich kann mich auf jeden Fall auch von Verantwortung trennen, finde ich überhaupt nicht schwierig. Das verschafft mir wieder Freiräume.

Frauen, bzw. Mütter in Führung sind zusätzlich konfrontiert mit einem gesellschaftlichen Phänomenen. Wer sein Kind früh und viel in andere Hände zu Betreuung gibt, der kann durchaus als „Rabenmutter“ gesehen werden. Meist kommt die Kritik von Frauen, seltener von Männern. Frauen in Führung brauchen ein dickes Fell, um diese Kritik abzufangen und ihre Entscheidungen nach ihren Maßstäben zu treffen.

Nach Meinung einiger Frauen qualifiziert die Mutterrolle für Führungsaufgaben. Aus der konkreten Erziehungsarbeit seien Muster übertragbar auf das Führen und Anleiten von Mitarbeitenden, z.B. die Konfliktklärung und die Entwicklung von Empathie.

Außerdem finden die Frauen es sehr wertvoll, durch die doppelte Verantwortung ihre Kompromissbereitschaft zu schulen und ihre Fähigkeit, Beruf und Privates zu trennen, zu entwickeln.

Wenn man bei zwei Kindern sechs Jahre Auszeit nimmt, dann ist man leider eben heute auch relativ schnell raus. Das ist eine der größten Hürden für die Entwicklung und den Aufstieg.

Ich wünsche mir Erleichterung für Männer. Dann haben es die Frauen leichter, wirklich. Stigmatisiert ist nicht, dass die Frau in Teilzeit arbeitet, sondern stigmatisiert ist, dass der Mann sich mehr in die Familie einbringt und das macht es den Frauen so schwer ein bisschen mehr zu machen.

Ich habe gedacht, wenn ich jetzt ein Jahr Baby-Pause mache, dann fange ich wieder von vorne an und das wollte ich nicht. Und ich war dann letztendlich jeden Tag nach dem Mutterschutz hier und habe geguckt, dass die Dinge dann auch so weiterlaufen, wie ich es eingestellt hatte .

## Dennoch: Kinder und der Wechsel in die Mutterrolle sind der größte Karriereknick!

Wie stark der Knick ausfällt, hängt davon ab, welche Prioritäten die Frauen setzten und wie hoch ihre Bereitschaft ist, sich in zwei anspruchsvollen Kontexten parallel zu bewegen.

Auch die Unternehmen können den Knick beeinflussen, wenn sie z.B. Kontakte in der Elternzeit halten und flexible Arbeitszeit ermöglichen.

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist ein Dilemma und keine Entweder-Oder-Entscheidung. Auf die Familie zu verzichten, um Karriere zu machen, ist eine individuelle Entscheidung, für die es meist eine Vielzahl von Gründen gibt. Die Befragten wünschen sich, dass die Frage an die Frauen nach der Vereinbarkeit an Kraft verliert. Das kann gelingen, wenn aus der Frauenfrage eine Familienfrage wird.

Noch stellen die Frauen auch sehr nüchtern fest, dass sie mehr leisten müssen als Männer, um die Bereiche zu vereinbaren, und dass die Chancen nicht gleich verteilt sind.

Die schnelle Rückkehr in das Unternehmen nach der Elternzeit, die hohe Bereitschaft zur Flexibilität im Alltag und die Fähigkeit, Spannungen auszuhalten und zu gestalten, sind die Voraussetzungen, um Familie und Führung unter einen Hut zu bringen – meinen die Interviewfrauen.

Die interviewten Führungsfrauen beschreiben auch, dass es gute Mitarbeiterinnen gibt, die diesen Spagat nicht wollen und ihre Karriere zugunsten eine Teilzeitbeschäftigung mit weniger Verantwortung zurückstellen.

„Du musst doch jetzt endlich mal ein Kind haben.“  
Und ich habe gesagt:  
„Eigentlich will ich ein Studium und eigentlich will ich Karriere und eigentlich will ich was ganz anderes.“  
Erst, als ich mit denen Frieden machen konnte über meine Ungleichbehandlung, die ich meinte zu haben, erst dann ging es für mich weiter.

Ich glaube, das Schwierigste daran ist, dass ich ein schlechtes Gewissen habe und immer meine, dass ich das kompensieren müsste.

# Welche unternehmerischen Maßnahmen und Instrumente sind für Frauen nützlich?

## Bedingungen im Unternehmen können entscheidend dazu beitragen, dass Frauen in Führung kommen und dass sie in Führung bleiben, auch wenn sie Familienaufgaben übernehmen.

Das Management entscheidet über zukünftige und nachwachsende Führung – und darüber, welche Menschen in welchen Lebensphasen die Führungsvorbilder in einem Unternehmen darstellen.

Die Frauen wurden gefördert, mal offensichtlich und geplant, mal persönlich individuell und auch mal, um mehr Innovation zu erreichen.

Ich glaube, dass die Wirtschaft sich das einfach nicht erlauben kann auf das Potential von Frauen zu verzichten. Unabhängig davon, ob in Führungspositionen oder nicht. Ich finde, Unternehmen müssen sich Mühe geben das zu ermöglichen. Ich finde es fahrlässig, schwangere Frauen in die Elternzeit zu verabschieden und zu sagen: „Melden sie sich, wenn sie wiederkommen wollen“, das ist fahrlässig.

Also wäre dieses Mitarbeitergespräch nicht gewesen, wäre ich, glaube ich, heute nicht hier. Das ist wirklich der erste Punkt gewesen, wo ich dachte, da sollte ich mal hinhorchen, da sollte ich in mir mal selbst gucken, was kann ich, was will ich, wo gehe ich irgendwie mal hin.

Insgesamt lassen sich 3 Arten von Maßnahmen unterscheiden:

- **strukturelle Maßnahmen**
- **überbetriebliche und vernetzende Aktivitäten**
- **personenbezogene Instrumente**

Um die größte Wirkung zu entfalten, sollten die Maßnahmen in einem Personalentwicklungsprogramm konzeptionell verbunden sein – nur so wird die Förderung strategisch und bleibt nicht in der Unterstützung einzelner Personen stecken.

## **Familienorientierte Personalpolitik ist eine strategische Entscheidung, die an der Spitze des Unternehmens getroffen wird.**

Was Frauen in der eigenen Vita als hilfreiche Faktoren erfahren haben, setzen sie jetzt als Geschäftsführerinnen oder Personalleiterinnen um. Sie nutzen ihren Einfluss und sehen darin einen wertvollen Beitrag.

## Struktur

Das Zauberwort ist **Mobilität** in der Arbeit. Mit dem Ort kommt die zeitliche Mobilität. Ob Homeoffice oder mobiles Arbeiten, hilfreich für die Frauen ist die Flexibilität. Sie erhöht die Steuerungskraft und auch die Leistungsbereitschaft. Voraussetzung ist eine gute Abgrenzungsfähigkeit, damit die Entgrenzung nicht zu Belastung wird.

## Aktivitäten

Der **Blick über den Tellerrand des** eigenen Unternehmens erweitert den Horizont. In Fortbildungen, Workshops und Konferenzen holen sich Mitarbeitende Input und Anregungen, die im Unternehmen wirken. Der Schritt nach außen stärkt das Innen.

## Person

### Personalentwicklungsmaßnahmen

In Feedback- und strukturierten Gesprächen entwickelt sich Vertrauen zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften.

Arbeitsleistung und Arbeitszufriedenheit, Karriereschritte und konkrete Möglichkeiten werden besprochen und gemeinsam eingeschätzt.

Mentoring und Coaching unterstützen bei der beruflichen und persönlichen Entwicklung.

# Welche Netzwerke wollen und nutzen Frauen?

Mein Mann hat mich unterstützt und gesagt, dass ist eine ganz große Chance, die du da hast. „Wir gehen zusammen ins Sauerland“ und dann hat er sich hier beworben.

## Kein Zweifel: Beruflicher Erfolg und Netzwerke gehören zusammen.

Frauen definieren Netzwerke unterschiedlich. Durch die offenen Fragen in den Interviews zeigte sich die Vielfalt der Vorstellungen zum Thema Netzwerke. Trotz der unterschiedlichen Vorstellungen werden Netzwerke in allen Ausprägungen als erforderlich und sehr hilfreich bewertet.

Zu unterscheiden ist zwischen **persönlichen** und **beruflichen** Netzwerken.

## Zu den persönlichen Netzwerken zählen die Familie, die Partner, die Freunde und alle privaten Interessengruppen.

Familien und enge Freunde stärken Führungsfrauen in ihrer Kompetenz und geben Halt. Sie helfen bei der Alltagsbewältigung und unterstützen mit konkreten Leistungen. Sie motivieren und stützen in schwierigen Situationen und bei der Entscheidung bedeutsamer Fragen. Besonders die Lebenspartner und Männer werden häufig als wichtigste Säule im sozialen Netzwerk beschrieben.

## Die beruflichen Netzwerke differenzieren sich in formelle und informelle Gruppen.

Formelle Berufsverbände, Fachgruppen und überbetriebliche Themennetzwerke wirken als fachliche Ressource. Anregungen, Input und Auseinandersetzung zu konkreten beruflichen Fragen, die mit anderen Menschen als den Mitarbeitenden aus dem eigenen Unternehmen besprochen werden können, sind sehr wichtig. Auch organisierte Formen wie Coaching und Mentoring zählen für die Frauen zu den relevanten und wertvollen Netzwerkmöglichkeiten.

Informelle berufliche Kontakte und Gruppen sind an Personen gebunden. Sie entstehen im Dialog zwischen Einzelnen. Als besonders wichtig empfinden die Frauen persönliche Förderer. Das sind erfahrene und ältere Personen, meist Männer, die das Potential gesehen und die Frauen wohlwollend bestärkt und beraten haben. Diese Förderer haben sie hingewiesen auf wichtige Stolperfallen, ihnen Kontakte verschafft und sie auch mit kritischem Feedback bereichert.

Ich hatte dort das Glück auf meinen Chef zu treffen, der mich auch immer gefördert hat. Wenn ich gefördert worden bin, waren es tatsächlich dann auch Männer, die den Mut hatten eine Frau nach vorne zu bringen.  
Ich hatte noch nie eine Chefin.  
Es waren tatsächlich immer Männer.

Informelle Gruppen bilden sich, wenn Interessen zusammenpassen. Frauen nutzen Kontakte zu anderen Führungsfrauen, um sich auch mal abseits des Protokolls von festen Gruppen um Rat zu fragen und sich zu helfen. Schwäche und Probleme können thematisiert werden, weil der Kontakt stabil ist und weil es auf Augenhöhe und ohne andere strukturelle Verbindung geschieht.

Das ist einfach eine tolle Runde.  
Auf Geschäftsführerebene tauschen wir uns aus, sowohl über Projekte, als auch darüber, wo wir manchmal an unsere Grenzen stoßen. Es ist schön zu sehen, dass auch andere Geschäftsführer vielleicht diese oder jene Gedanken oder Probleme haben. Also eine sehr offene und vertrauensvolle Runde.  
Es ist sehr wichtig, dass man sowas hat.

Und Frauen neigen dazu, dann bis zur Selbstaufgabe zehn, zwölf, fünfzehn Stunden zu arbeiten und denken sie werden deswegen befördert. Karrieren werden abends nach Feierabend gemacht. Das muss man aber erst wissen. Und das ist heute noch üblich. Da gibt es dann diese Einladungen in das Fußballstadion. „Was macht man jetzt mit dieser Frau?“

## Frauen benötigen nicht explizit Frauennetzwerke.

Nur sehr wenige der interviewten Führungsfrauen sind davon überzeugt, dass Netzwerke nur für Frauen ein auf Dauer hilfreiches Format sein könnten. Sie sehen die Chancen eher in thematischen und interessengeleiteten Netzwerken, die von Frauen und Männern genutzt werden.

Frauen sollen sich in männerdominierte Netzwerke begeben und sich auseinandersetzen. Dahinter steht die Erfahrung, dass überwiegend von Männern genutzte Netzwerke sich verändern, wenn Frauen dazu kommen. Diese Veränderung wird meistens begrüßt und als Gewinn gesehen.

Nur in wenigen Fällen sehen die Frauen es als Hürde an, wenn sie sich in eher männlich geprägten Netzwerken und Gruppen bewegen müssen. Subtile Ausgrenzungen kommen vor.

Aber wie gesagt, das ist immer an die Funktion oder fachlich gekoppelt, aber es ist eben nicht an das Geschlecht gekoppelt.

## Und nun? Fazit aus den Erkenntnissen

# FRAUEN IN FÜHRUNG

### Fördern wir Vielfalt!

Zentrale Führungsrollen in Unternehmen, durch Frauen oder Männer besetzt, haben den Einfluss, die Bedingungen für Frauen in Unternehmen zu gestalten und mehr Frauen in Führung zu bringen. Denn der Vorteil und die Leistungsstärke von **Diversität in Führungsteams** ist erkannt.

Die Führungsfrauen von heute sind neue und attraktive Vorbilder für nachkommende Führungsfrauen. Nachmachen ist ausdrücklich erwünscht.

### Fokus Vereinbarkeit

**Rahmenbedingungen**, die unternehmerisch zu lösen sind, unterstützen Frauen und Männer in dem Bemühen um Vereinbarkeit von Familie und Führung. Führung und Familie ist keine Entscheidung zwischen Entweder-Oder, sondern im Doppelpack möglich.

Mehr Mobilität beim Arbeitsort, eine Kommunikationskultur, die auch Teilzeitmodelle berücksichtigt sowie interne Personalentwicklungsprogramme – die Instrumente sind da. Wenden wir sie an!



## Die Mischung macht's.

Führungsfrauen verfügen über **starke Ressourcen** und Kompetenzen. Aber Führung ist kein Status quo, sondern der dynamische Entwicklungsprozess einer Funktion. Dafür sind „Tankstellen“ wichtig.

Menschen, Programme, Strukturen, Ziele und Strategien sind hilfreiche Unterstützung für Führungskräfte.

Wichtig sind die Nutzung und das Zusammenspiel verschiedener Module.

## Neue Ansichten wachsen.

Trotz der differenzierten Kinderbetreuungsmöglichkeit entscheiden sich viele Frauen für eine längere Erziehungspause, für Teilzeit in der Familienzeit und gegen Führungsaufgaben. Um diese **traditionellen Muster zu modifizieren**, ist die Verschiebung des Fokus erforderlich. Karriereplanung von Frauen ist kein individuelles persönliches Thema nur für Frauen.

Die Männer sind gleichberechtigt mit im Boot. Elternzeit für Väter und Teilzeit für Männer aktiv fördern, auch das ist aktive Unterstützung von Frauen in Führung. Unternehmen können Maßstäbe setzen, die gesellschaftliche Realität verändert.

**Das Kompetenzzentrum Frau & Beruf Märkische Region ist bereits seit 2012 der zentrale Ansprechpartner für regionale Unternehmen zur Förderung von weiblichen Fach- und Führungskräften und für familienorientierte Maßnahmen. Wir stehen für die Vernetzung in der Region und die kompetente Umsetzung folgender Angebote:**

**Wir präsentieren gute betriebliche Praxis.**

Auf der Seite [www.maerkische-impulse.de](http://www.maerkische-impulse.de) geben wir Information zu bewährten Best Practice aus regionalen Unternehmen unterschiedlichster Branchen und Unternehmensgrößen.

**Wir bieten Personalentwicklung für weibliche Führungskräfte.**

Seit 2014 läuft unser Mentoringprogramm next step. Mit erfahrenen Führungskräften aus der Region unterstützen wir KMU bei der Entwicklung von weiblichen Fach- und Führungskräften.

**Wir unterstützen bei der Gestaltung von familienfreundlichen Rahmenbedingungen.**

Das Prädikat „Familienfreundliches Unternehmen“ verleihen wir seit 2012 und begleiten KMU bei der Flexibilisierung von Arbeitszeiten und Gestaltung von familienfreundlichen Rahmenbedingungen.

**Wir organisieren Erfahrungsaustausch zwischen Personalverantwortlichen.**

- In regelmäßigen Veranstaltungen greifen wir aktuellen Themen der Personalarbeit in Präsenzseminaren und Online-Seminaren auf.
- KompetenzRäume – unsere digitale Informations- und Kommunikationsplattform für Personalverantwortliche versorgt Sie mit News und Anregungen.

**Wir vernetzen Führungskräfte im FORUM FÜHRUNG.**

In regelmäßigen Treffen bieten wir in Kooperation mit Fachexperten und regionalen Führungskräften ein Forum zu aktuellen Themen an.



**Das neue Format für Führungsthemen  
in der Märkischen Region**

The background features a central white circle surrounded by several overlapping, semi-transparent colored bands in shades of dark blue, purple, teal, yellow, and olive green, creating a starburst or compass-like effect.

Infos zu allen Angeboten finden  
Sie über die Stichwortsuche auf  
[www.agenturmark.de](http://www.agenturmark.de)  
[www.competentia.nrw.de](http://www.competentia.nrw.de)

Ein Projekt von:



agentur mark GmbH  
Kompetenzzentrum Frau & Beruf Märkische Region  
Handwerkerstr. 11, 58135 Hagen

Sibylle Hüdepohl  
huedepohl@agenturmark.de  
Tel. 02331 – 488 78 42

Juni 2020

Das Kompetenzzentrum Frau & Beruf wird gefördert von:

Ministerium für Heimat, Kommunales,  
Bau und Gleichstellung  
des Landes Nordrhein-Westfalen



EUROPÄISCHE UNION  
Investition in unsere Zukunft  
Europäischer Fonds  
für regionale Entwicklung