



Frauen in Führung

Der Aufbau einer chancengleichen Organisation ist nicht nur Aufgabe der Personalabteilung. Vielmehr sollte Female Leadership als Teil der Unternehmensstrategie verstanden werden und auch Gegenstand eines ganzheitlichen Führungsverständnisses sein.

Birgit Amelung / Redaktion

Die Zukunft Personal Europe ist das europaweit führende Expo-Event rund um die Welt der Arbeit. Jährlich trifft sich hier die HR-Branche in Köln zum Netzwerken und für neue Impulse rund um die Arbeitswelt. Große Player wie Stepstone oder Personio sind vertreten, aber auch kleinere Unternehmen und Start-ups, die sich spezifisch relevanten Zukunftsthemen wie Mental Health am Arbeitsplatz oder auch Employer Branding widmen.

Am Stand der Beratungsagentur DEBA (Deutsche Employer Branding Akademie GmbH) herrscht Hochbetrieb, der schwarz gehaltene Messesstand wirkt modern und gleichzeitig einladend. Die dunklen Stellwände sind tapeziert mit gelben, quadratischen Karten, auf denen sich Fragen finden, die zur Selbstreflexion einladen: „Was, wenn es nicht Unternehmen an Fachkräften, sondern Fachkräften an attraktiven Arbeitgebern mangelt?“ Oder: „Was, wenn CEOs rekrutieren müssten?“ Oder auch: „Was, wenn eine Frau das auch könnte?“

Dass auf einer der wichtigsten HR-Messen Europas vor allem die letzte Frage noch gestellt werden muss, regt zum Nachdenken an. Die Fakten sprechen für sich: Nur knapp jede dritte Führungskraft in Deutschland ist eine Frau, je höher die Hierarchiestufe, desto kleiner der Anteil. Durch die gesetzlichen Vorgaben ist zwar ein deutlicher Zuwachs von Frauen in Vorständen zu verzeichnen, jenseits davon gibt es auf anderen Ebenen aber noch viel Nachholbedarf. Noch immer ist es nicht unüblich, dass Frauen in ihren Bewerbungsunterlagen für eine Jobbewerbung bewusst

ihre Elternzeit verschweigen, die sie ansonsten in eine nachteilige Lage brächte. Dauert die Auszeit „nur“ ein halbes Jahr, gilt die Bewerberin als wenig empathisch und karrierereif, bei über einem Jahr als überfürsorgliche Mutter, von der wenig Leistungsbereitschaft im Job zu erwarten ist.

„MINI-ME EFFEKT“

Gerade im Einstellungsprozess verhindern unsere oftmals unbewusst erlernten Annahmen, Überzeugungen oder Einstellungen (sogenannte „Unconscious Biases“), dass Frauen Zugang zu Posten in Führungspositionen erhalten. Ein Beispiel ist das Prinzip der Ähnlichkeit, auch „Mini-Me Effekt“ genannt. Menschen, die uns selbst ähnlich sind, erscheinen uns oft sympathischer und somit passender. Somit entscheiden sich Männer öfter für Männer – auch wenn die weibliche Kandidatin vielleicht besser für die Stelle geeignet gewesen wäre. Durch geschlechtsbezogene Stereotypen und Vorurteile wird die gleiche Leistung unterschiedlich interpretiert. Nur wenige Strategien oder Kampagnen sprechen im Augenblick gezielt Frauen als Zielgruppe an.

Dabei würde sich genau das lohnen. Laut einer McKinsey Analyse von 2020 haben Unternehmen mit einem Frauenanteil von mehr als 30 Prozent in ihren Führungsteams eine deutlich höhere Wahrscheinlichkeit, wirtschaftlich besser abzuschneiden als Unternehmen mit weniger Frauen. Gerade im Hinblick auf Führung sind Frauen aber oft zurückhaltender, obwohl sie im Vergleich zu gleichaltrigen Männern sogar ein höheres Niveau ausweisen, was die schulischen und beruflichen Qualifikationen angeht.

MEHR DIVERSITÄT DURCH CO-LEADERSHIP

Was hindert Frauen also daran, in Führung zu gehen? Oft sind es die nach wie vor starren und traditionellen Strukturen in Organisationen. Denn laut einer Studie des HR-Tech-Entwicklers HiBob vom März 2023 legen gerade Frauen Wert auf faire Entwicklungsmöglichkeiten, Gleichberechtigung, Gehaltsparität und ein förderndes Umfeld. Wie im Modell eines Co-Leaderships, das etwa Edding-Digitalvorständin Franziska Kühne seit 2022 vorlebt.

Zusammen mit ihrem ehemaligen Geschäftspartner Boontham Temeisimthi besetzt sie das erste Vorstands-Tandem in Deutschland und setzt damit ein Zeichen im Hinblick auf Führungsverständnis. „Führung im Tandem, auch und gerade auf Vorstandsebene, ist dabei ein wichtiger Hebel“, so Kühne. Dabei gehe es um mehr als nur um „Teilzeit auf Managementebene“, so Kühne im „Change Magazin“ der Bertelsmann Stiftung. Jobsharing bringe unterschiedliche Erfahrungen und Perspektiven in eine Position. Damit schaffen duale Führungsmodelle nicht nur Raum für Diversität, sondern bringen auch betriebswirtschaftliche Vorteile. Ein Co-Leadership-Ansatz fördert den Wissensaustausch und ermöglicht schnelleres und effektiveres Entscheiden.

FRAUEN AN DIE GROSSEN ENTSCHEIDUNGSTISCHE

Die 2022 gegründete Female Leadership Academy „10 more in“ von der Unternehmerin und Investorin Lea-Sophie Cramer (ehemals CEO Amorelie) stärkt Frauen in ihren Führungsqualitäten. Zum Einsatz kommt eine E-Learning Coaching-Methode, die auf Führung, Wachstum und Persönlichkeitsentwicklung basiert. Durch eine Kombination aus physischem Coaching und Online-Lernen im Team bietet die Akademie eine umfassende Ausbildung und Unterstützung für Frauen, die ihre Führungsqualitäten entwickeln und verbessern wollen. Cramers Mission: mehr Frauen an die großen Entscheidungstische! Darauf setzt auch das junge Wirtschaftsmagazin STRIVE, das mit einem kürzlich gestarteten Managementprogramm namens „Becoming CEO“ mehr Frauen auf Spitzenpositionen vorbereiten will. Auch hier werden neben Leadership weitere Skills wie Kommunikation, Strategie oder Verhandeln gefördert.

Mutig für sich und die eigenen Ziele einsteigen, sich trauen in Führung zu gehen und somit nicht nur die persönliche Entwicklung, sondern die Transformation in der eigenen Organisation voranzutreiben: Auch das ist Female Leadership. Unternehmen selbst sollten vom Einstellungsprozess bis hin zur gelebten Kultur ihren Beitrag dazu leisten, ein chancengleicheres Arbeitsumfeld zu kreieren. Female Leadership ist keine Bruchstück-, sondern Mosaikarbeit: Es ist nicht nur eine Frage der Gerechtigkeit, sondern auch ein entscheidender Faktor für Diversität, Erfolg und Innovationskraft – für Individuen, Organisationen und Gesellschaft.

BIRGIT AMELUNG

ist integrale Organisationsentwicklerin, mehrfach ausgezeichnete Kreativ-Direktorin und Gründerin der Beratungsagentur AWAKE. Als Mitgründerin von The HER KLUB, ein über 2.000 Frauen starkes Netzwerk, setzt sie sich für mehr Sichtbarkeit und Gleichstellung von Frauen ein.

— Beitrag 2TOP —

»Wir brauchen alle Talente«

2TOP aktiviert weibliches Potential und wirkt so dem Fachkräftemangel entgegen – mit Coaching, einem starken Netzwerk und HR-Expertise für Unternehmen.

Frau Benning-Rohnke, wie schätzen Sie die aktuelle Situation für Frauen ein, die eine erfolgreiche Karriere in Deutschland anstreben, und was bedeutet das für den Arbeitsmarkt?

In den letzten Jahren hat Deutschland zweifellos Fortschritte gemacht. Doch immer noch arbeiten 60 % der Frauen in Deutschland in Teilzeit und wenige in Top-Führungspositionen. Dies ist nicht nur eine Frage der persönlichen Wahl, sondern auch das Ergebnis struktureller Barrieren und gesellschaftlicher Erwartungen. Das spiegelt sich unmittelbar im Gender Gap Report des Weltwirtschaftsforums wider. Bezüglich „wirtschaftlicher Entwicklung und Chancen“ steht Deutschland nur noch auf Platz 62. Den Preis zahlten lange nur die Frauen mit geringeren Einkommen, weniger Vermögen und einer kleineren Rente. Mit dem zunehmenden Fachkräftemangel wird jetzt die ganze Gesellschaft mit einem Wohlstandsverlust zur Kasse gebeten. Würden Frauen in Teilzeit nur um 10 %



Die Initiatorinnen von 2TOP v.l.n.r.: Sabine Schmittroth, Elke Benning-Rohnke, Dr. Christine Vitzhum

mehr arbeiten, könnten wir damit 400.000 Vollzeitstellen schaffen.

Wie könnte es gelingen, Frauen besser in den Arbeitsmarkt einzubinden?

Die Unternehmen selbst können den größten Beitrag dazu leisten. Sie sind maßgeblich verantwortlich für Prozesse, die Aufstiegschancen und Mitarbeiterbindung beeinflussen. Es gibt schnell umsetzbare Maßnahmen, die viel bewirken: Gendergerechte Prozesse im Recruiting, in der Leistungsbeurteilung und in der Beförderung sind wichtige und wirksame Hebel. Arbeitszeitflexibilität lässt

sich mit Führung in Teilzeit und Shared Leadership organisieren. Auch in der Kinderbetreuung gibt es jenseits der offiziellen Angebote viele sehr gut funktionierende Lösungen, die Unternehmen fördern könnten. Jede Maßnahme rechnet sich und erhöht zudem die Arbeitgeberattraktivität.

Sie sind Initiatorin und Mitbegründerin von 2TOP. Was war Ihre persönliche Motivation dazu?

Ich möchte in einem weiterhin erfolgreichen Deutschland leben. Dafür benötigen wir mehr denn je alle Talente. Dafür gilt es, überkommene Glaubenssätze und veraltete steuerliche Regelungen zu überwinden und in passende Rahmenbedingungen zu investieren. Man schaue sich Kanada an, wohin wir als junge Eltern das Glück hatten, von unserem Arbeitgeber Ende der achtziger Jahre gesendet zu werden. Dort bringt jeder ihr Vermögen gleichermaßen ein. In 2TOP verbinden sich meine Erfahrungen als internatio-

nale Führungskraft, Vorständin und Unternehmensberaterin. Mit Dr. Christine Vitzhum und Sabine Schmittroth geben zwei weitere profilierte Frauen 2TOP zusätzliche Qualität und Drive.

Was bietet 2TOP Frauen und Unternehmen genau?

2TOP ist ein Angebot für ambitionierte Frauen und Unternehmen, die weibliche Talente fördern und binden wollen. Dazu bieten wir sehr gezielte Seminare und Coachings an. Zum Beispiel, um Elternteile schneller und mit mehr Stunden zurückkommen zu lassen, um für den Aufstieg gut vorbereitet zu sein oder Frauen in Führung zu stärken. In einer fachlichen Community können die Frauen ihre Wirksamkeit durch fachlichen Austausch verstärken. Unternehmen bieten wir sehr Beratungsgespräche für die richtigen Prozesse und Strukturen für eine gendergerechte Kultur.

www.2top.network

— Beitrag PERSONIO —

Die große HR-Studie 2023

So gelingt HR und Geschäftsführung der Schulterchluss, um ihr Unternehmen zukunftssicher zu machen.



In den vergangenen Jahren wurden Unternehmen in ganz Europa von einem scheinbar unaufhörlichen Wandel erschüttert – das Wort „Permakrise“ schaffte es gar zum Ausdruck des Jahres 2022. In einer Zeit, die von Themen wie dem großen Wertewandel, „Quiet Quitting“ oder dem Experiment einer Vier-Tage-Woche geprägt war, blieb HR-Teams kaum Zeit, sich langfristigen Plänen und Projekten zu widmen.

Um die Konsequenzen dieser Situation zu ergründen, hat Personio mit über 4.500 HR-Fachkräften und 2.200 C-Level-Führungskräften in ganz Europa gesprochen.

Dabei offenbarte sich eine Diskrepanz zwischen den Visionen,

welche die Unternehmensführung für die Personalabteilung hat, und der tatsächlichen Unterstützung, die den HR-Teams zukommt.

Die wirtschaftliche Unsicherheit, hybride Arbeitsmodelle und wachsendes Interesse an einer Vier-Tage-Woche: Fast zwei Drittel der befragten HR-Manager:innen bestätigen, dass ihre Unternehmen Schwierigkeiten hätten, den vielen neuen Anforderungen gerecht zu werden. Dies ist problematisch, da für knapp 75 % der Befragten die Gewinnung und Bindung von Top-Talenten nach wie vor höchste Priorität hat. Auch das Management und die Motivation von Remote-Mitarbeiter:innen stellen eine Herausforderung dar.

WAS HR-TEAMS JETZT BRAUCHEN

HR muss also raus aus dem Hamsterrad der Verwaltungsarbeit, um Zeit zu haben, die Geschäftsführung bei der langfristigen Unternehmensstrategie zu unterstützen. Dafür wünschen sich viele HR-Teams einen

größeren Support seitens der Unternehmensleitung (24 %) und zusätzliche Schulungen, um Wissenslücken zu schließen.

Dazu zählen beispielsweise:

- eine höhere Qualifikation im Bereich der HR-Datenanalyse
- Investitionen in HR-Spezialgebieten wie Diversität, Gleichheit und Inklusion (DEI)
- die Bereitstellung von Ressourcen zur Steigerung der Produktivität in Form eines höheren Budgets oder zusätzlicher Teammitglieder
- oder die bessere Nutzung von Technologie, um effizienter zu werden.

DIE ERWARTUNGEN AN HR-TEAMS WERDEN KOMPLEXER

C-Level-Führungskräfte erkennen durchaus den wertvollen Beitrag an, den Personalabteilungen für die Unternehmensstrategie leisten können. Nahezu 70 % geben an, dass ihre HR-Abteilung in Zukunft eine zunehmend wichtige Rolle im Un-

ternehmen einnehmen wird. Gleichzeitig zeigt sich jedoch, dass fast zwei Drittel der Führungskräfte ein tieferes Verständnis für die Arbeit ihrer HR-Abteilung benötigen.

Über die Hälfte der C-Level-Führungskräfte weiß nicht genau, wie sie ihr HR-Team effektiv und strategisch einbinden können. Obwohl 63 % der Meinung sind, dass die Rolle der Personalabteilung als strategischer Partner relevant ist, wird sie aktuell noch kaum eingebunden.

Was diese Diskrepanz für die Zusammenarbeit von HR und der Geschäftsführung bedeutet und wie sie endlich den Schulterchluss schaffen, erfahren Sie in der großen HR-Studie 2023 von Personio.



Jetzt die neue Studie herunterladen!

www.personio.de