

# & WIRTSCHAFT BERUF

Zeitschrift für  
berufliche Bildung



**ZUKUNFTSMODELL  
LEARNING CAMPUS**  
Interview mit Kai Liebert

**BARCAMP IM  
UNTERNEHMEN**  
Zukunft des Lernens?

**CORPORATE LEARNING  
CAMP 2012**  
Chaos mit System

## CORPORATE LEARNING

# FRAUEN FÜR FÜHRUNGSPPOSITIONEN – EIN ANSATZ FÜR DIE PRAXIS

Linda Müller und Isabell Klingert

In Deutschland verfügen Frauen heute über höhere formale Qualifikationen als Männer. Dennoch gelangen sie kaum in die Chefetagen von Unternehmen. Im Folgenden wird aufgezeigt, warum Unternehmen nicht länger auf das weibliche Arbeitskräftepotenzial in leitenden Positionen verzichten können und eine stärkere personalpolitische Hinwendung zur Zielgruppe Frauen erfolgen muss. Außerdem wird das im Rahmen der Bundesinitiative „Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft“ geförderte Projekt „Frauen in Führungspositionen in Sachsen – Entwicklung eines Vorgehensmodells“ beschrieben, das sich dieser Thematik angenommen hat und einen praktischen Ansatz zur Personalentwicklung für Frauen für Führungspositionen in kleinen und mittleren Unternehmen erprobt.

## Relevanz der Entwicklung weiblicher Nachwuchsführungskräfte

Die Zahl der gut ausgebildeten jungen Frauen, die für die Besetzung von Führungspositionen qualifiziert sind, ist in erheblichem Maße gestiegen. Diese Entwicklung geht bisher nicht mit einem adäquaten Anstieg der Zahl weiblicher Führungskräfte einher. Frauen sind weitaus seltener in Leitungs- und Führungspositionen zu finden als Männer. Am häufigsten gelangen sie als Angestellte im öffentlichen Dienst in höhere Ebenen der beruflichen Hierarchie. So betrug der Frauenanteil bei den angestellten Führungskräften im öffentlichen Dienst im Jahr 2008 48 Prozent und lag damit sehr viel höher als der Anteil der weiblichen Führungskräfte in der Privatwirtschaft (27 Prozent) (vgl. Holst/Busch 2010, S. 19).

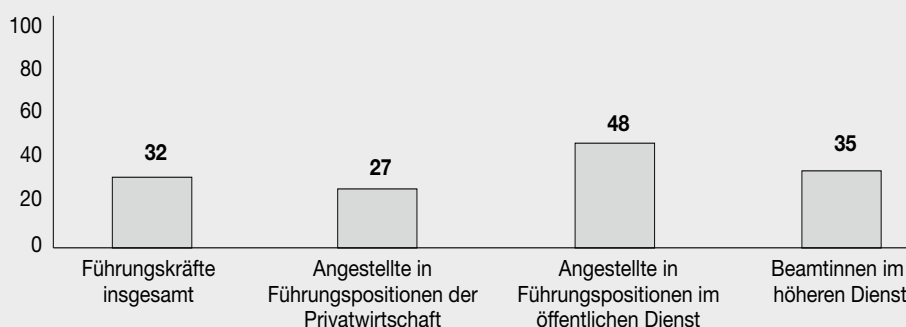


Abb. 1:  
Frauenanteil in Führungsfunktionen nach Position 2008 (in %)

Quelle: Holst/Busch 2010 (DIW-Berlin), S. 19

Im Jahr 2010 betrug der Anteil der Frauen in Führungspositionen in privaten Unternehmen in Deutschland 27,7 Prozent und erzielte damit seinen bisherigen Höchststand (vgl. Statistisches Bundesamt 2011: Pressemitteilung 215). Im Verhältnis zum Anteil der Frauen an den insgesamt in Deutschland sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (2011: 48,5 Prozent) (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2012) ist die Quote weiterhin als wesentlich zu niedrig einzustufen.

In den nächsten Jahren werden bei einer konstant niedrigen Geburtenrate von 1,39 Kindern pro Frau (2010) (vgl. Statistisches Bundesamt 2012, S. 14f.) die Alterung sowie der Rückgang der Bevölkerung in Deutschland weiter voranschreiten.

Diese demographischen Entwicklungen werden enorme Konsequenzen für den Arbeitsmarkt mit sich bringen, da in Zukunft regional- und branchenspezifisch weniger geeignete Nachwuchskräfte für die Deckung des Fach- und Führungskräftebedarfs zur Verfügung stehen werden.

Daraus ergibt sich die Notwendigkeit – insbesondere auch in den neuen Bundesländern (siehe Kasten: Sachsen) –, die Unternehmen für die bessere Erschließung und Entwicklung des vorhandenen und bislang zu wenig berücksichtigten Potenzials von Frauen zu sensibilisieren und ein grundsätzliches Umdenken bezüglich der Frauenerwerbstätigkeit zu fördern.

Unternehmen müssen die Kompetenzen ihrer Mitarbeiterinnen verstärkt weiterentwickeln und systematischer nutzen, gerade auch im Hinblick auf die Besetzung leitender Positionen. Hierzu gehört auch, Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Karriere und Familie zu schaffen. Besonders Unternehmen, die sich im Sinne des Gender Managements den unterschiedlichen Bedarfslagen ihrer Beschäftigten annähern, können im Wettbewerb um das Potenzial von Frauen und Männern die besten Arbeitskräfte gewinnen (vgl. Henn 2012, S. 73). Denn Familienfreundlichkeit wird heute bei der Wahl eines Arbeitgebers von 90 Prozent der 25- bis 39-jährigen Beschäftigten mit Kindern als genauso wichtig oder sogar wichtiger als das Gehalt beurteilt (vgl. BMFSFJ 2012, S. 25).

### **Sachsen:**

#### ***Mobilisierung der Personalressource „Frauen“***

Wie alle neuen Bundesländer wird auch Sachsen von den Folgen des demographischen Wandels in besonderer Weise betroffen sein: So wird sich dort bis 2025 das Durchschnittsalter der Bevölkerung von 46 (2009) auf über 49 Jahre erhöhen. Im Zuge niedriger Geburtenraten sowie verstärkter Abwanderungstendenzen der jüngeren Bevölkerungsgruppen wird es auch zu einem deutlichen Rückgang der in Sachsen lebenden Bevölkerung kommen, der besonders die Gruppe der Personen im erwerbsfähigen Alter (–24 Prozent) betreffen wird (vgl. Fuchs/Sujata/Weyh 2011, S. 19, 34f.). Diese Entwicklungen werden die dort angesiedelten Unternehmen hinsichtlich der Sicherstellung ihres künftigen Fach- und Führungskräftebedarfs vor eine große Herausforderung stellen.

Ein bisher noch ungenügend genutztes Arbeitskräfte-reservoir stellt die Gruppe der Frauen dar. So betrug im Jahr 2012 der Anteil der Frauen im Top- und Mittelmanagement sächsischer Unternehmen 26,0 Prozent (vgl. Hoppenstedt 2012, S. 10) bei einem weiblichen Anteil von 47 Prozent an allen Erwerbstätigen (2010) (vgl. Puschmann 2011, S. 21). Dabei sind Frauen auch in Sachsen heute – was den Erwerb formaler Bildungsqualifikationen

### Wie alle neuen Bundesländer wird auch Sachsen von den Folgen des demographischen Wandels in besonderer Weise betroffen sein

anbelangt – ihren männlichen Altersgenossen klar überlegen, wie die Schulabsolventenzahlen in Sachsen verdeutlichen: so waren 2009 nur noch 40,3 Prozent aller Hauptschulabsolventen, aber mehr als die Hälfte aller Schulabgänger mit Allgemeiner Hochschulreife weiblich (55,1 Prozent) (vgl. Engemann/Sujata/Zillmann 2010, S. 22). Viele Frauen belegen jedoch Arbeitsplätze zum Teil weit unterhalb ihres Ausbildungsniveaus oder suchen sich entsprechende Arbeitsmöglichkeiten in anderen Bundesländern. Als mögliche Lösung der angeführten Schwierigkeiten der Fach- und Führungskräftegewinnung in Sachsen kann die verstärkte Einbindung von Frauen gelten.

### **Das Projekt „Frauen in Führungspositionen in Sachsen“ im Rahmen der Bundesinitiative „Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft“**

Ein Förderprogramm, dessen Ziel es ist, die Beschäftigungssituation von Frauen in der Wirtschaft zu verbessern, stellt die Bundesinitiative „Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft“ dar. Entwickelt wurde das Programm vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gemeinsam mit der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und dem Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB). Das Programm fördert aus Mitteln des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales und des Europäischen Sozialfonds (ESF) bundesweit Projekte, die einen Beitrag zu einer eigenständigen Existenzsicherung, gleichen Aufstiegs- und Karrierechancen, einer besseren Beteiligung an betrieblicher Weiterbildung von Frauen, einer Verringerung der Einkommensunterschiede sowie einer besseren Work-Life-Balance leisten. Im Rahmen dieses Programms wird das Projekt „Frauen in Führungspositionen in Sachsen – Entwicklung eines Vorgehensmodells“ gefördert, das vom Bildungswerk der Sächsischen Wirtschaft gGmbH in Kooperation mit dem Bildungswerk der Sächsischen Wirtschaft GmbH und der bfz Bildungsforschung im Zeitraum von 2011–2014 durchgeführt wird. Ziel des Projektes ist es, in zehn sächsischen kleinen und mittleren Unternehmen ein Vorgehensmodell zur Führungskräfteentwicklung von Frauen zu entwickeln und modellhaft zu erproben. Die am Projekt

beteiligten sächsischen Betriebe sind u. a. den Branchen Maschinenbau, Nahrungsmittel, Kunststoff und Stahlindustrie zuzuordnen. Der Handlungsbedarf ergibt sich aus einer ähnlichen Ausgangslage: In naher Zukunft sind interne Führungspositionen auf mittlerer Ebene neu zu besetzen. Hierfür wurden bisher vor allem externe Lösungen gefunden. Dieser Ansatz stößt jedoch aufgrund des demografischen Wandels an seine Grenzen. Die zum Teil große Entfernung einzelner KMU von industriellen Ballungszentren verschärft zusätzlich die Problematik eines geringen Angebots an Fach- und Führungskräften in der Region. Bei der Suche nach qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erfolgt daher schon in der Gegenwart eine stärkere Hinwendung zu bereits vorhandenen Personalressourcen. Da Frauen bisher in Führungspositionen unterrepräsentiert sind, soll im Zuge des Projektes systematisch und nachhaltig eine entsprechende Personalentwicklung für Frauen durchgeführt werden. Des Weiteren werden betriebliche Arbeitsprozesse bislang in viel zu geringem Umfang mit den Lebenswelten und Bedürfnissen von Frauen und Männern mit familiären Betreuungspflichten koordiniert (z. B. familiär bedingte Abwesenheitszeiten). Diese strukturellen Barrieren werden ebenfalls bearbeitet. Zusammenwirkend spielen im Projektverlauf Mentoring, Trainings und die Erprobung der erworbenen Kompetenzen in Form eines Betriebsprojektes eine entscheidende Rolle. Angesprochen werden zwei Zielgruppen in den Unternehmen, zum einen Frauen mit Führungspotenzial und zum anderen personalverantwortliche Führungskräfte, die im Rahmen des Projektes als Mentorinnen und Mentoren fungieren und die weiblichen Nachwuchskräfte auf ihrem Weg zur Führungskraft unterstützen. Beide Zielgruppen nehmen jeweils an modular aufgebauten Trainings

## Strukturelle Barrieren beseitigen

den Existenzsicherung, gleichen Aufstiegs- und Karrierechancen, einer besseren Beteiligung an betrieblicher Weiterbildung von Frauen, einer Verringerung der Einkommensunterschiede sowie einer besseren Work-Life-Balance leisten. Im Rahmen dieses Programms wird das Projekt „Frauen in Führungspositionen in Sachsen – Entwicklung eines Vorgehensmodells“ gefördert, das vom Bildungswerk der Sächsischen Wirtschaft gGmbH in Kooperation mit dem Bildungswerk der Sächsischen Wirtschaft GmbH und der bfz Bildungsforschung im Zeitraum von 2011–2014 durchgeführt wird. Ziel des Projektes ist es, in zehn sächsischen kleinen und mittleren Unternehmen ein Vorgehensmodell zur Führungskräfteentwicklung von Frauen zu entwickeln und modellhaft zu erproben. Die am Projekt

#### Für weitere Informationen oder Fragen kontaktieren Sie bitte:

Projektleitung  
Bildungswerk der  
Sächsischen Wirtschaft gGmbH  
Projekt Akademie Sachsen  
Kantstraße 4–8, 09126 Chemnitz  
Alexander Merkel  
E-Mail: Alexander.Merkel@bsw-mail.de  
Telefon: 0371 53335 50  
Telefax: 0371 53335 52

Kooperationspartner  
bsw – Beratung, Service &  
Weiterbildung GmbH  
Rudolf-Walther-Straße 4  
01156 Dresden  
Matthias Maier  
E-Mail: Matthias.Maier@bsw-mail.de  
Telefon: 0351 42502 27  
Telefax: 0351 42502 26

bsw – Beratung,  
Service & Weiterbildung GmbH  
Kantstraße 4–8  
09126 Chemnitz  
Dr. Heike Scharff  
E-Mail: Heike.Scharff@bsw-mail.de  
Telefon: 0371 53346 10  
Telefax: 0371 53346 19

bfz Bildungsforschung  
Obere Turnstraße 8  
90429 Nürnberg  
Linda Müller  
E-Mail: Mueller.Linda@f-bb.de  
Telefon: 0911 27779 58  
Telefax: 0911 27779 50



Linda Müller  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin  
am Forschungsinstitut  
Betriebliche Bildung (f-bb)  
mueller.linda@f-bb.de



Isabell Klingert  
Projektleiterin  
Forschungsinstitut  
Betriebliche Bildung (f-bb)  
klingert.isabell@f-bb.de

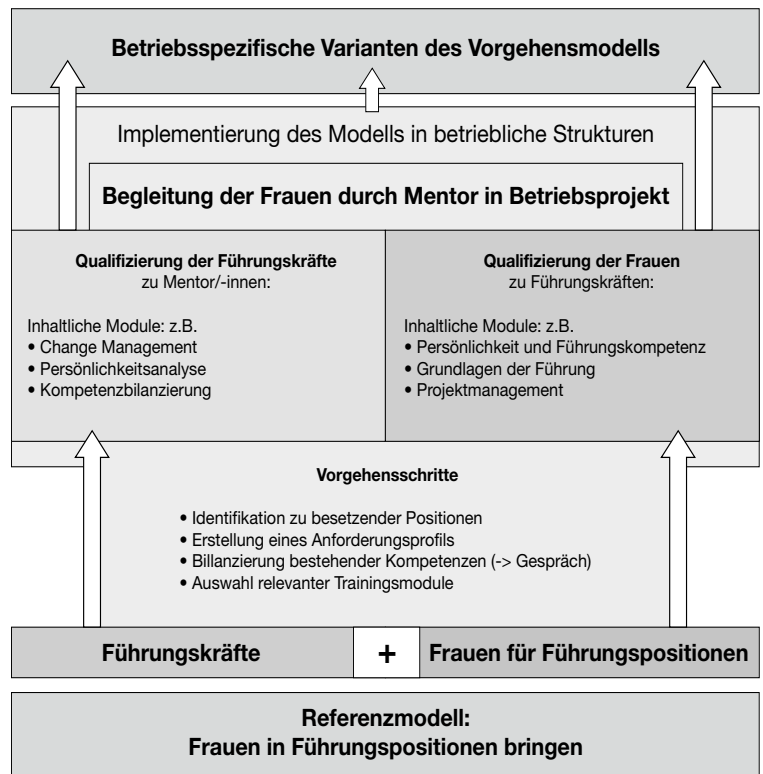


Abb. 2: Vorgehensmodell zur Entwicklung von Frauen für Führungspositionen (Quelle: Eigene Darstellung)

teil, in welchen insbesondere Methoden- und Sozialkompetenzen (z. B. Change Management, Kompetenzbilanzierung, Projektmanagement, Zeitmanagement) vermittelt werden. Um eine nachhaltige Verankerung des Vorgehensmodells in den betrieblichen Strukturen sicherzustellen, wird in einem betriebsinternen Praxisprojekt für beide Zielgruppen die zeitnahe Anwendung und Erprobung der in den Trainings erworbenen Kompetenzen im Unternehmen ermöglicht. Hierbei wird konkret an betriebspezifischen Aufgaben gearbeitet.

Zur Sicherung des zukünftigen Führungskräftennachwuchses aus dem eigenen Betrieb soll das entwickelte Vorgehensmodell mittelständische Unternehmen bei der selbständigen Sensibilisierung von Führungskräften sowie der Qualifizierung von Führungskräften und Mitarbeiterinnen unterstützen. Im Ergebnis entstehen verschiedene Varianten des Vorgehensmodells, die an die Bedürfnisse der jeweiligen Unternehmen angepasst und auf weitere Unternehmen unterschiedlicher Branchen übertragbar sind.

## Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb)

Geschäftsführer:  
Prof. Dr. Eckart Severing

Obere Turnstraße 8 – 90429 Nürnberg  
Tel.: 09 11/277 79-0 – Fax: 09 11/277 79-50  
Internet: www.f-bb.de – E-Mail: info@f-bb.de



## Fazit

Die Förderung von Frauen stellt eine wesentliche Unternehmensstrategie zur Sicherung des künftigen Fach- und Führungskräftebedarfs dar. Um weibliche Beschäftigte in Zukunft vermehrt für die Übernahme von Führungsfunktionen zu gewinnen, müssen sich Organisationen personalpolitisch auf die Zielgruppe Frauen einstellen. Dazu gilt es zum einen, die besonderen Bedürfnisse und Ent-

## Organisationen müssen sich personalpolitisch auf die Zielgruppe Frauen einstellen

wicklungspotenziale von Frauen in der Gestaltung der Arbeitswelten zu berücksichtigen. Zum anderen sind jedoch auch Netzwerke und Mentoring-Programme zu etablieren, die speziell für leitungsorientierte Frauen Orientierung und Unterstützung in der Laufbahngestaltung bieten. Hierfür gilt es, wie im vorliegenden Projekt weitere praktikable Modelle und Handreichungen für Betriebe zu entwickeln. ◀

## Literatur

- Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.): Arbeitsmarktberichterstattung: Der Arbeitsmarkt in Deutschland. Frauen und Männer am Arbeitsmarkt im Jahr 2011. Nürnberg 2012. URL: <http://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Berichte-Broschueren/Arbeitsmarkt/Generische-Publikationen/Frauen-Maenner-Arbeitsmarkt-2012-07.pdf> [Stand: 27.08.2012].
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Frauen in Führungspositionen. Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg. Berlin 2011. URL: <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/Publikationen/publikationen,did=175142.html> [Stand: 27.08.2012].
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Familienbewusste Arbeitszeiten. Herausforderungen und Lösungsansätze aus der Unternehmenspraxis. Berlin 2012. URL: <http://www.erfolgsfaktor-familie.de/data/downloads/webseiten/Dialogkreise.pdf> [Stand: 27.08.2012].
- Engelmann S./Sujata U./Zillmann M.: Geschlechterspezifische Entwicklungen am sächsischen Arbeitsmarkt. IAB-Regional 02/2010. Nürnberg 2010. URL: [http://doku.iab.de/regional/s/2010/regional\\_s\\_0210.pdf](http://doku.iab.de/regional/s/2010/regional_s_0210.pdf) [Stand: 27.08.2012].
- Fuchs M./Sujata U./Weyh A.: Herausforderungen des demografischen Wandels für den Arbeitsmarkt in Sachsen. IAB-Regional 01/2011. Nürnberg 2011. URL: [http://doku.iab.de/regional/s/2011/regional\\_s\\_0111.pdf](http://doku.iab.de/regional/s/2011/regional_s_0111.pdf) [Stand: 27.08.2012].
- Henn, M.: Die Kunst des Aufstiegs. Was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet. 2. aktualisierte Auflage. Frankfurt am Main 2012.
- Holst E./Busch A.: Führungskräfte-Monitor 2010. DIW Berlin: Politikberatung kompakt 56/2010. Berlin 2010. Im URL: [http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.358490.de/diwkompakt\\_2010-056.pdf](http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.358490.de/diwkompakt_2010-056.pdf) [Stand 27.08.2012].
- Hoppenstedt: Hoppenstedt-Studie 2012. Frauen im Management (FIM). 2012. URL: [http://www.hoppenstedt-fim.de/wp-content/uploads/2012/03/Hoppenstedt-Studie\\_FINAL.pdf](http://www.hoppenstedt-fim.de/wp-content/uploads/2012/03/Hoppenstedt-Studie_FINAL.pdf) [Stand: 27.08.2012].
- Puschmann, A.: Erwerbsbeteiligung von Frauen in Sachsen. Statistik in Sachsen 04/2011. Kamenz 2011. Im URL: [http://www.statistik.sachsen.de/download/010\\_GB-Fam/Artikel\\_Erwerbsbeteiligung\\_Frauen.pdf](http://www.statistik.sachsen.de/download/010_GB-Fam/Artikel_Erwerbsbeteiligung_Frauen.pdf) [Stand: 27.08.2012].
- Statistisches Bundesamt: Fast 28 % der Führungskräfte sind weiblich – Höchststand in 2010. Pressemitteilung Nr. 215 vom 08.06.2011. Wiesbaden 2011. URL: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/Arbeitsmarkt/Aktuelles/Fuehrungskraefte>Weiblich.html> [Stand: 27.08.2012].
- Statistisches Bundesamt: Geburten in Deutschland. Ausgabe 2012. Wiesbaden 2012. URL: [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/Bevoelkerungsbewegung/BroschuereGeburtenDeutschland0120007129004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/Bevoelkerungsbewegung/BroschuereGeburtenDeutschland0120007129004.pdf?__blob=publicationFile) [Stand: 27.08.2012].

**Gleichste!!en**  
Bundesinitiative für Frauen  
in der Wirtschaft



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales



EUROPÄISCHE UNION





01-02.2013 | 65. Jahrgang | **W&B**

## Thema

### Nachwuchsmarketing

03-04.2013 | 65. Jahrgang | **W&B**

## Thema

### Sitzungskultur und Tagungsdesign

05-06.2013 | 65. Jahrgang | **W&B**

## Thema

### Soft Skills

07-08.2013 | 65. Jahrgang | **W&B**

## Thema

### Digitale Medien

# Abonnieren Sie W&B!

**Wirtschaft und Beruf**  
Zeitschrift für berufliche Bildung  
[www.w-und-b.com](http://www.w-und-b.com)

**W&B – Wirtschaft und Beruf** erscheint seit 1948 und gehört damit zu den traditionsreichsten und renommiertesten Fachzeitschriften am Markt der Beruflichen Bildung.

Als **W&B**-Abonnent sparen Sie über 40 % gegenüber dem Einzelkauf. Sie erhalten zudem das kostenlose Jahresregister.

**W&B** wird druckfrisch und aktuell alle zwei Monate zu Ihnen geschickt. Sie bezahlen bequem jährlich per Rechnung.

### Ich bestelle

- das **W&B**-Jahresabo zum Preis von € 99,- Lieferung ab Heft: \_\_\_\_\_
- das ermäßigte **W&B**-Jahresabo zum Preis von € 49,50  
(Der Rabatt von 50 % gilt für Studierende, Schüler, Azubis, Referendare bei Vorlage einer gültigen Bescheinigung – bitte unbedingt Studienbescheinigung etc. beifügen!) Lieferung ab Heft: \_\_\_\_\_
- Rabattstaffel für **W&B**-Mehrfachabos  
(ideal für Firmen, Verbände und Institutionen – Buchhandel ausgenommen)
- |                 |             |  |  |
|-----------------|-------------|--|--|
| 2–5 Exemplare   | 10 % Rabatt |  |  |
| 6–10 Exemplare  | 20 % Rabatt |  |  |
| ab 11 Exemplare | 30 % Rabatt |  |  |
- Ich bestelle \_\_\_\_\_ Exemplare. Lieferung ab Heft: \_\_\_\_\_

Alle Preise inkl. MwSt., zzgl. Versandkosten (z. B. Jahresabo Inland und Europa € 19,90 / Übersee € 29,90)

### Meine Daten

Name, Vorname

Telefon (wichtig für Rückfragen)

E-Mail (wichtig für Rückfragen)

Evtl. Institution, Firma, Verband

Straße, Nr.

PLZ, Ort (Land)

Datum

Unterschrift

**Widerruf:** Mir ist bekannt, dass ich diese Bestellung innerhalb von 14 Tagen bei der **W&B**-Abonnementverwaltung, ZIEL-Verlag, Zeuggasse 7–9, 86150 Augsburg widerrufen kann. Zur Wahrung dieser Frist reicht die rechtzeitige Absendung des Widerrufs. Ich bin gleichfalls damit einverstanden, dass meine Adresse bei Umzug von der Post an den Verlag weitergemeldet wird. Ich bestätige dies mit meiner zweiten Unterschrift.

Datum

Unterschrift

## Fix aufs Fax: +49 (0)821/42099-78