



„Wir sind im Führung“ – „Erfolg braucht alle“.
Dieser Slogan fördert die Uzin Uzi
Kommunikation mit Mitarbeiterinnen – und
das schon lange, bevor die Frauen-
arbeitsgesetz wurde. Andere Unter-
nehmen haben nach. Denn sie erkennen:
Die Mitarbeiterinnen in seinen Reihen
müssen nicht nur vor allem eines tun
– sie müssen gezielt stärken und für
Chancengleichheit sorgen.
Das ist die Aufgabe der Ansatzpunkte.

Was Frauen in Führung bringt

Die Chefinnen-Schmiededen

Preview:

► **Führungskräfte-Monitor 2015:** Wie es auf den Chefposten deutscher Unternehmen aktuell um Frauen bestellt ist

► **Jenseits der Quotendiskussion:** Auf welchen Wegen die Ulmer Uzin Utz AG Frauen nach oben bringt

► **Vorzeige-Unternehmen Henkel:** Wie der Konsumgüterhersteller mit einer Charta für Work-Life-Flexibility Frauen fördert

► **Karriereformel:** Führungslaufbahn = Führungskompetenz + Aufstiegskompetenz

► **„Frauenverstehertainings“ und gendgerechtes Führen:** Wie und in welchen Punkten Unternehmen ihre Führungskrews für Frauen sensibilisieren sollten

Frauenquote? Ach nein. Das schaffen wir auch anders, hatte sich Thomas Müllerschön im Sommer 2011 gesagt. Damals brodelte die Diskussion über die Einführung einer gesetzlichen Quote ihrem Höhepunkt entgegen, und der Vorstand der Uzin Utz AG aus Ulm beschloss: Statt auf starre Vorgaben setzen wir auf individuelle Förderung, um Frauen für Führungsjobs zu begeistern. Gemeinsam mit der Ulmer Managementtrainerin Birgit Bilger entwickelte das Unternehmen, das sich international als Komplettanbieter für Bodenbelege positioniert hat, ein dreijähriges Förderprogramm, für das sich Mitarbeiterinnen bewerben konnten. Dreißig Frauen waren sofort dabei.

In Wochenendseminaren, Gesprächsrunden und Einzelcoachings ging es um Fragen wie: Wie unterscheiden sich Frauen und Männer im Umgang mit Führung, Macht, Risiko? Was bedeutet ein Führungsjob, welche Aufgaben muss ich übernehmen, mit welchen Belastungen rechnen? In Gruppenarbeit setzten sich die Teilnehmerinnen zudem mit ihren Erwartungen auseinander: Was will ich? Kann ich mir Führung vorstellen? Wie möchte ich dabei überkommen? Warum scheue ich zurück? Was genau könnte der nächste Karriereschritt sein? Welche Fähigkeiten muss ich dafür weiterentwickeln? Bei gemeinsamen Erlebnis-Aktionen wie Canyoning kamen sie ihren Stärken und Schwächen auf die Spur und erfuhren mehr über ihr eigenes Führungsverständnis.

„Viele Frauen hatten sich mit Führung vorher nie intensiv beschäftigt“, sagt Katrin Raumer, Leiterin der Personalentwicklung bei Uzin Utz. „Wir wollten sie wachrütteln: Bezieht auch diese Möglichkeit mit ein. Ihr könnt es schaffen, wenn ihr möchtet.“ Heute sind 30 Prozent der

Führungskräfte bei der Uzin Utz AG weiblich, mehr als in den meisten anderen deutschen Unternehmen.

Noch immer schwierig: Der Weg in die Chefetagen

Damit ist das Ulmer Familienunternehmen schon lange der aktuellen Gesetzgebung voraus. Im März 2015 verabschiedete der Bundestag das jahrelang diskutierte Gesetz einer Frauenquote, das weiblichen Beschäftigten den Weg in Führungspositionen in Wirtschaft und Verwaltung erleichtern soll. Der Bundesrat hat das Gesetz inzwischen durchgewunken, was bedeutet: Börsennotierte und voll mitbestimmungspflichtige Unternehmen müssen ab 2016 genau 30 Prozent ihrer Aufsichtsratsposten mit Frauen besetzen und sich darüber hinaus eigene Quoten für Vorstand sowie oberes und mittleres Management verordnen. Die selbst gesetzten Managementquoten gelten auch für Unternehmen, die nur börsennotiert oder nur einfach mitbestimmungspflichtig sind.

Ob die Quote tatsächlich zum Motor für Managerinnen wird, bleibt abzuwarten. Sicher ist: Noch ist in vielen Unternehmen der Weg in die Chefetagen für Frauen ein schwerer. Das jedenfalls legt ein Blick auf die Zahlen nahe: Laut „Führungskräfte-Monitor 2015“ des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) in Berlin waren 2013 zwar etwa 29 Prozent der leitenden Angestellten weiblich – und das sind etwa sieben Prozentpunkte mehr als im Jahr 2001. „Doch es gibt keinen Anlass, sich auszuruhen“, sagt Elke Holst, Forschungsdirektorin für Gender Studies am DIW. „Im Gegenteil: Die Anstrengungen müssen weiter intensiviert werden.“ Denn

vor allem ganz oben wird es dünn. Ende 2014 waren nur 5,4 Prozent der Vorstände in den 200 größten Companies in Deutschland Frauen. Fest steht: Dabei kann es nicht bleiben.

In der alternden Gesellschaft kommen Unternehmen nicht daran vorbei, das weibliche Potenzial auf dem Arbeitsmarkt zu bergen. Demografische Entwicklung und wachsender Fachkräftemangel lassen den Betrieben keine Wahl. Und davon abgesehen ist es längst unstrittig, dass gemischte Teams wesentlich produktiver und kreativer arbeiten als homogene Männerrunden. Landauf, landab experimentieren daher immer mehr Unternehmen mit Konzepten, um Frauen zu fördern und in verantwortungsvolle Positionen zu bringen – jenseits der Quote.

Vorbild in puncto Frauenförderung: Die Uzin Utz AG

Uzin Utz gehört mit seinem Förderprogramm „Frauen in Führung – Erfolg braucht alle“ zu den Vorreitern. „Damit wollten wir nicht primär die Zahl von Frauen in Führung erhöhen, sondern erst mal Frauen überhaupt fördern“, sagt Personalentwicklerin Katrin Raumer. „Wir möchten ja nicht einfach nur irgendeine Quote erfüllen – sondern vor allem die beste Person für jeden Job.“

Umso besser, wenn das Hand in Hand geht. Wie bei Tanja Peter, die bei Uzin Utz den Aufstieg von der Empfangssekretärin zur Pressechefin schaffte. „Das Training hat mir gezeigt: Ich kann auch mit einem weiblichen Stil erfolgreich führen. Zudem geht Führung auch mit zwei Kindern.“ Und auch bei Tina Froschermeier, die von der Laborchemikerin zur stellvertretenden

Foto: Uzin Utz AG



„Es geht weniger um die Quote, sondern mehr darum, für jeden Job die beste Person zu haben. Darum fördern wir Frauen.“

Katrin Raumer,
Personalentwicklerin bei der
Uzin Utz AG in Ulm. Kontakt:
info@uzin-utz.com

Produktionsleiterin aufstieg, zeigte die Förderung die richtige Wirkung. „Ich war zwar schon vorher auf Führungskurs, aber das Programm hat mir mehr Klarheit gegeben, wohin ich will.“

Natürlich zählt nicht nur das Führungstraining allein. Im Rahmen des Förderprogramms wurden Frauen mit Führungslust zudem von Mentoren aus dem Management unterstützt. Darüber hinaus offeriert Uzin Utz einen dicken Strauß von Arbeitszeitmodellen sowie die Arbeit im Homeoffice. Selbst Führung in Teilzeit ist bei dem Mittelständler möglich. Katrin Raumer selbst leitet seit der Geburt der Kinder ihre Abteilung im Drei-Tage-Job – ein bis zwei Tage in der Firma, den Rest von zu Hause. Es ist auch diese offene Unternehmenskultur, die Frauen den Schritt in die Verantwortung bei Uzin Utz erleichtert. Raumer: „Die Führungsriege macht es vor“ – sie nimmt in Anspruch, was das Unternehmen seinen Leuten an Flexibilität ermöglicht.

Sigrid Meuselbach nickt. Seit Jahren berät sie Frauen auf Führungskurs und verrät männlichen Führungskräften, wie sie ihre Mitarbeiterinnen dabei unterstützen können. Sie weiß, wie wichtig es ist, dass „die Führungsebene eins glasklar signalisiert: Wir wollen Frauen ganz oben“. „Sonst kann man es vergessen“, spottet Meuselbach.

Konsequent müssten sich Unternehmen, die Frauen in Führung bringen wollen, außerdem *neu organisieren*: Meetings ab 17 Uhr? Abschaffen. Präsenzkultur? Weg damit. Starre Bürozeiten? Untauglich. „Flexible Arbeitszeitmodelle und betriebliche Kinderbetreuung sind nach wie vor das A und O“, sagt die Beraterin, die in ihrem neuen Buch „Weck die Chefin in Dir“ während die Berechnungen der UNO aus der Tasche zieht: Beim jetzigen Tempo könne es noch 950 Jahre dauern, bis eine berufliche Gleichberechtigung von Männern und Frauen erreicht ist. „Unternehmen sind zu zögerlich“, kritisiert Meuselbach. „Immerhin: Es geht langsam voran, wenn auch schleppend.“

Henkel: 44 Prozent der Aufsichtsräte sind weiblich

Da sind Konzerne wie Microsoft Deutschland, die vor Kurzem die Präsenzpflcht abgeschafft haben und mit Führungsteams experimentieren. **Da sind Unternehmen wie der Zeitarbeitsriese Randstad, der mit flexiblen Teilzeitmodellen, Vertrauensarbeitszeit und Kinderbetreuungsangeboten 2014 als eines der Top Drei Unternehmen im Frauen-Karriere-Index (FKI) des Bun-**

des Familienministeriums ausgezeichnet wurde. Der FKi bewertet Maßnahmen zur Gleichstellung von Frauen in Unternehmen. Seit 2010 stieg bei Randstad die Frauenquote im Management von 19 auf über fünfzig Prozent. Und da ist als Vorzeigebispiel auch der Konsumgüterhersteller Henkel, der unter Leitung des Dänen Kasper Rorsted massiv auf Frauenförderung setzt.

Henkel bietet Werkskindergärten, ein firmeninternes Frauennetzwerk, flexible Arbeitszeitmodelle. Mehr als ein Drittel der Führungskräfte hat die „Henkel Charta für Work-Life-Flexibility“ unterzeichnet, um nach außen zu signalisieren: Wir unterstützen aufrichtig flexibles Arbeiten. Dem Konzern gelang es, den Frauenanteil auf den mittleren und oberen Managementetagen auf über dreißig Prozent zu erhöhen, 44 Prozent der Aufsichtsräte sind weiblich. Mit Simone Bagel-Trah, der Urenkelin des Firmengründers, haben die Düsseldorfer sogar an der Spitze ihres Aufsichtsrats eine Frau. Und die Aufsichtsratschefin sagt selbstbewusst: „Wir wollen mehr Frauen in mehr Führungspositionen sehen, aber wir schaffen das ohne Quote.“ Zum Zugpferd soll auch die firmeninterne Datenbank werden, in der sich Mitarbeiterinnen durch eine beeindruckende Sammlung von Porträts erfolgreicher Henkel-Führungsfrauen scrollen können.

Ob bei Henkel oder anderswo – Vorbilder machen Mut, entbinden aber nicht von der Notwendigkeit, in puncto Führungsverantwortung in sich zu gehen. Antje von Dewitz hat lange überlegt, ob sie den Weg zur großen Verantwortung einschlagen soll. Sie studierte Wirtschafts- und Kulturraumstudien, schnupperte in unterschiedliche Berufszweige rein, probierte sich aus – und wurde „sich so langsam über die eigenen Wünsche und Kompetenzen“ klar. Bis sie sicher war: Ich will und kann den Betrieb meines Vaters übernehmen.

Chefinnen zeigen: Führung + Kinder = Machbar

Heute ist von Dewitz Chefin des Outdoor-Anbieters Vaude in Tettang und selber ein Vorbild. Denn sie lebt ihren Mitarbeiterinnen vor, dass es durchaus zusammengeht – ein Unternehmen leiten und Familie haben. Von Dewitz: „Wenn es viele weibliche Führungskräfte gibt, die zeigen, dass man sowohl Kinder haben als auch Verantwortung tragen kann, machen ihnen das mehr Frauen nach.“

Foto: Henn Consulting



„Wenn eine Frau und zwei Männer zum Kundentermin erscheinen, suchen die meisten Kunden automatisch unter den beiden Herren den Chef.“

Dr. Monika Henn,
Managementtrainerin bei
Henn Consulting, Bonn.
Kontakt: kontakt@henn-
consulting.de

Gern ermutigt sie den Nachwuchs an der Hochschule Furtwangen mit Vorträgen zum Thema „Ich bin dann mal da – Frauen in der Chefetage“ zum Schritt in die Führung. Und verrät, welche Rahmenbedingungen eine Firma wie Vaude dafür bietet: Führung in Teilzeit nach der Babypause (zwölf Prozent der Führungskräfte nehmen das derzeit wahr), Homeoffice nach Absprache und eine eigene Kita, das „Kinderhaus“ für den Nachwuchs; regelmäßige Treffen mit allen Mitarbeiterinnen in Elternzeit, um mit ihnen Kontakt zu halten; ein „Förderprogramm Frauen-Power“, in dem seit 2013 ausgewählte Frauen in Führungskompetenz weitergebildet werden. Und seit diesem Jahr gibt es auch Einzelcoaching auf Firmenkosten.

Der Erfolg kann sich sehen lassen: 37 Prozent der Führungskräfte bei Vaude sind Frauen. In der Gesellschafterversammlung stellen sie sogar drei der vier Mitglieder.

Frauen brauchen beides: Führungs- und Aufstiegskompetenz

Allerdings: Selbst wenn Frauen durch derart gute Rahmenbedingungen Geschmack auf Führung bekommen, gelingt es ihnen noch lange nicht, die Gelegenheit beim Schopf zu ergreifen. Das hat die Bonner Psychologin und Managementtrainerin Monika Henn in ihren wissenschaftlichen Studien herausgefunden. Dafür verglich sie weibliche Führungskräfte in Unternehmen mit gleich gut qualifizierten Mitarbeiterinnen ohne Führungsaufgaben und hat bei der Analyse zwei unterschiedliche Kompetenzen herausgefiltert:

1. **Führungskompetenz** – Mitarbeiter anleiten und motivieren, Ziele setzen, ein Gespür für das Team haben.