

Bianca Kobel

**Gendersensible  
Personalentwicklung –  
Frauen für die Führung  
gewinnen**

Eine systemische Handreichung

2016

Der Verlag für Systemische Forschung im Internet:  
www.systemische-forschung.de

Carl-Auer im Internet: www.carl-auer.de  
Bitte fordern Sie unser Gesamtverzeichnis an:

Carl-Auer Verlag  
Vangerowstr. 14  
69115 Heidelberg

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt  
der Verlag für Systemische Forschung  
im Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg  
Fotomechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages  
Reihengestaltung nach Entwürfen von Uwe Göbel & Jan Riemer  
Printed in Germany 2016

Erste Auflage, 2016  
ISBN 978-3-89670-999-8  
© 2016 Carl-Auer-Systeme, Heidelberg

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Diese Publikation beruht auf der gleichnamigen Masterthesis an der Technischen Universität Kaiserslautern, Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung, Fernstudiengang „Systemische Beratung“, 2015.

Die Verantwortung für Inhalt und Orthografie liegt bei der Autorin.  
Alle Rechte, insbesondere das Recht zur Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilme oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlags reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

# 1 Einleitung

Die Gleichstellung der Geschlechter bei allen gesellschaftlichen und politischen Vorhaben, international unter dem Begriff „Gender Mainstreaming“<sup>1</sup> bekannt, ist seit Mai 1999 gesetzlich verankert und wurde in den vergangenen Jahren immer weiter gestärkt. Dennoch sind die Entwicklung und die erhoffte Erhöhung des Frauenanteils an Führungspositionen in Unternehmen (als auch im öffentlichen Dienst) in den vergangenen 20 Jahren nur sehr langsam vorangegangen. Aus diesem Grund wurde am 6. März 2015 vom Bundestag das Gesetz zur gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst verabschiedet.<sup>2</sup> Zur Umsetzung dieses Gesetzes sind massive Veränderungen in der Personalpolitik von Unternehmen erforderlich, denn für Aufsichtsräte und die beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstandes sind Zielvorgaben formuliert. Diese besagen, dass sich die genannten Führungsebenen von börsennotierten und/oder mitbestimmungspflichtigen Gesellschaften eigene, transparente und verbindliche Zielvorgaben zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen setzen müssen. Die Zielerreichung muss dann in der vorgegebenen Frist erfolgen. Für Unternehmen die börsennotiert und voll mitbestimmungspflichtig sind, gilt eine gesetzliche Frauenquote in Aufsichtsräten von 30 %. (Zur Vertiefung können diese Zielvorgaben in den Leitlinien für das Gesetzgebungsverfahren nachgelesen werden.)<sup>3</sup>

Unternehmen sind nun also von der Politik aufgefordert, aktiv zu werden und Frauen gezielt für Führungspositionen zu gewinnen und/oder dahin zu entwickeln. Betrachtet man die gesellschaftlichen Entwicklungen, ist es jedoch erstaunlich, dass Unternehmen diesen Trend nicht schon längst selbst für sich erkannt haben. Demografisch betrachtet werden seit Jahren nahezu gleich viele Mädchen wie Jungen geboren (die Gesamtbevölkerung zeigt sogar eine Frauenmehrheit) und im Bereich der Bildung zeigen Statis-

---

<sup>1</sup> <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/gleichstellung,did=213364.html>, zuletzt zugegriffen am 14.03.2015

<sup>2</sup> <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/gleichstellung,did=88120.html>, zuletzt zugegriffen am 14.03.2015

<sup>3</sup> <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/gleichstellung,did=205630.html>, zuletzt zugegriffen am 14.03.2015

tiken, dass jährlich wesentlich mehr Frauen einen Hochschulabschluss absolvieren als je zuvor und der zahlenmäßige Abstand zu männlichen Absolventen nahezu egalisiert ist. Um den aus dem demografischen Wandel heraus entstandenen gesellschaftlichen Herausforderungen gerecht werden zu können, bedarf es der Berücksichtigung aller, die sich entsprechend einbringen können.

Das Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) hat hierzu folgende Fakten veröffentlicht:

„Frauen nehmen mit 43 % fast gleichberechtigt am Arbeitsmarkt teil, ihr Qualifikationsniveau ist sehr gut. Sie stellen 53,3 % der Studienberechtigten und knapp die Hälfte der Hochschulabsolventen. Ende 2013 waren nur 4,4 % aller Vorstände und 15,1 % aller Aufsichtsräte in den Top 200 Unternehmen in Deutschland mit Frauen besetzt. In der Bundesverwaltung beträgt der Frauenanteil an Führungspositionen trotz 20-jähriger gesetzlicher Regelungen zur gleichberechtigten Teilhabe nur 30,0 %. In Gremien des Bundes sind Frauen sogar nur zu 25,7 % vertreten.“<sup>4</sup>

Mit diesen Daten belegt das Ministerium, dass die Zielgruppe hoch qualifizierter weiblicher Fachkräfte existiert und es nun an den Unternehmen liegt, diese zu rekrutieren und/oder selbst aus- und weiterzubilden. Gleichzeitig prognostiziert die Politik, dass sich eine gendersensible Personalentwicklung in den Führungsebenen gewinn- und erfolbringend auf die Unternehmen und die Unternehmenskultur auswirken wird.

Nimmt man ergänzend dazu noch den Faktor „Fachkräftemangel“ in den Blick, scheint es unverständlich, dass Frauen nicht schon viel stärker in den Fokus der Personalentwicklung von Unternehmen genommen werden.

Ein ganz anderer Trend lässt sich in der beruflichen Praxis beobachten, denn häufig mangelt es an Bewerbungen von qualifizierten Frauen auf Führungspositionen, überraschenderweise sogar an internen Bewerbungen. Unternehmen können es sich heutzutage aber nicht mehr leisten, hoch qualifizierte weibliche Fachkräfte nicht in ihre unternehmerischen Planungen einzubinden. Aus diesem Grund ist es wichtig, sich die Personalentwicklung unter dem Aspekt „Frauen für die Führung gewinnen“ genauer anzuschauen.

---

<sup>4</sup> <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung4/Pdf-Anlagen/presentation-gesetz-frauenquote,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf>, zuletzt zugegriffen am 14.03.2015

Ziel dieser Masterthesis ist es herauszufinden, was Führung beinhaltet und welche Erwartungen sowohl aufseiten der Führungskräfte als auch aufseiten der Unternehmen vorhanden sind und welche Maßnahmen umgesetzt werden müssen, um eine gendersensible Personalentwicklung positiv zu beeinflussen. Im Idealfall sollte diese Arbeit des Weiteren eine Handreichung für Unternehmen darstellen, welche mehr Frauen für Führungspositionen gewinnen möchten.