

# KARRIERE

MANAGEMENT NACHWUCHS PERSONALMARKETING

## Der Chef muss wollen

**Frauenförderung:** Die Definition einer Quote reicht nicht, um den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu vergrößern

Von Eva-Maria Schmidt

Was hilft denn nun wirklich, die Zahl von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen? Am besten können diese Frage, die nach Jahren der ermüdenden Diskussion bei Frauen wie bei Unternehmenslenkern bleibt, wohl Hewlett-Packard, die Deutsche Telekom und Airbus beantworten. Ausgerechnet drei techniklastige Konzerne, deren Arbeitsgebiete traditionell männerdominiert sind?

Ja, die drei Unternehmen sind die besten Frauenförderer Deutschlands. Zu dem Schluss kommt das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend in seiner dritten Erhebungswelle des Frauen Karriere Index (FKI). 2012 gestartet, soll das Projekt mittels Analyse interner Kennzahlen und der Personalpolitik der Firmen helfen, Unternehmen verschiedener Branchen und Größen sowie mit unterschiedlichem Frauenanteil und Organisationsstruktur zu vergleichen. Danach sind die Frauenförderprogramme von HP, Telekom und Airbus die effektivsten der 128 Studienteilnehmer – sie erreichen einen Indexwert von bis zu 85 der 100 möglichen Punkte.

Mit HP tummeln sich noch acht weitere Unternehmen mit Sitz im Ausland in der Spitzengruppe der 21 Besten des Rankings. Sie belegen damit eine Haupterkenntnis der Studie, die zeigt, dass anderswo offenere Strukturen und gemischte Unternehmenskulturen stärker gepflegt werden und den Frauenanteil in Führungspositionen offenbar fördern. Das gilt laut FKI unabhängig vom Anteil weiblicher Mitarbeiter, denn der absolute Frauenanteil in der Firma hat keinen Einfluss auf deren Anteil bei den Führungskräften, so Studienleiterin Barbara Lutz. Das zeigt übrigens umgekehrt die Agen-

turbranche exemplarisch – im negativen Sinn: Denn obwohl bei den vom Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA vertretenen Dienstleistern mehr als die Hälfte der Mitarbeiter weiblich sind, ins General Management schaffen es nur 2,9 Prozent Frauen – ihr Anteil ist in den vergangenen fünf Jahren sogar noch deutlich gesunken. Gerechterweise muss an dieser Stelle angemerkt werden, dass es unter den Agenturen genau wie bei den beim FKI untersuchten Unternehmen eine enorme Spreizung der Werte gibt.

Bei den Unternehmen mit Spitzenwerten im FKI zeigt sich, was neben offeneren Strukturen und gemischter Unternehmenskultur den Weg zu mehr Frauen in Führungspositionen ebnet: Das Topmanagement muss hinter dem Thema stehen, konkrete Maßnahmen einleiten, Vorbilder installieren und „das Thema als Business-Case behandeln“, ist sich Sylvia Tarves, Inhaberin der Personalberatungsfirma Leading Women, sicher (siehe Interview).

Ein sogenanntes Genderreporting ist nach Ansicht von Lutz und Tarves einer der Schlüssel für den langfristigen und effizienten Erfolg bei der Förderung von Frauen. „Unternehmen und Manager sind es in fast allen Bereichen gewohnt, mittels KPIs zu führen und zu steuern. Warum also nicht in einer so wichtigen Frage wie der Frauenförderung?“, fragt Lutz. Die von ihr durchgeführte Studie zeigt, dass viele Firmen noch keine umfassende Dokumentation über den Frauenanteil in den verschiedenen Ebenen haben. Dabei sei es wichtig, einen relativen Vergleich durchzuführen, um die eigene Situation richtig einschätzen zu können. Anders gesagt: Reines Zählen reicht nicht.

Wie wichtig es ist, die Positionen ins richtige Licht, also ins Verhältnis unter

anderem zu der damit verbundenen Macht zu rücken, dokumentiert im Medienbereich die Initiative Pro Quote. Der Verein kämpft seit 2012 für einen Frauenanteil in Führungspositionen von 30 Prozent in den Redaktionen deutscher Leitmedien und erstellt dazu regelmäßig eine Statistik, für die er nicht nur die Impresen auszählt, sondern die weiblich besetzten Positionen auch gewichtet. Bis 2017 soll das Ziel erreicht sein.

Drei Jahre nach dem Start zeigt sich, dass zumindest ein Teil der wichtigsten Tages- und Wochenzeitungen sowie Magazine inzwischen vieles besser macht: Bei sieben Titeln zeigen sich laut Pro Quote Steigerungen, die stärksten bei „Zeit“, „Bild“ und „Spiegel“. So hat die „Zeit“ den Anteil von Frauen in Führungspositionen von 21,7 Prozent im Februar 2012 auf aktuell 37,9 gesteigert, bei „Bild“ ist er von 16,3 auf 30,1 Prozent und beim „Spiegel“ von 5,9 auf 23,1 Prozent gewachsen. „Pro Quote als Bewegung wirkt. Die Frage, was ist denn mit einer Frau für den Posten, wird jetzt in jeder Besetzungsrunde gestellt“, fasst Vereinsmitglied Anja Reschke zusammen.

Bei den Titeln, die den Anteil von Frauen in Führungspositionen deutlich erhöhen konnten, basiert der Erfolg – wie bei den Besten des FKI – auf Maßnahmen wie einem Mentoring- und einem Nachwuchsführungskräfteprogramm beim Spiegel-Verlag sowie dem Projekt „Chancen-gleich“ bei Axel Springer, das der Verlag 2010 mit dem Ziel gestartet hat, den Anteil von Frauen in Führungspositionen von damals 16 Prozent bis 2018 auf über 30 Prozent zu verdoppeln. Dabei hat Springer offenbar vieles richtig gemacht und, ohne sich an dem von Familienministerin Manuela Schwesig geförderten Programm FKI zu beteiligen, die Frage beantwortet, was Frauen wirklich in den

