

**White Paper:**

**„Frauen fordern deutlich mehr Vorbereitung auf  
Führungspositionen“**

**von Christine Heilmaier**



## **Frauen fordern deutlich mehr Vorbereitung auf Führungspositionen**

Neue gesetzliche Regelungen zwingen deutsche Unternehmen dazu, mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen. Die erfolgreiche Förderung weiblicher Führungskräfte gewinnt damit als Wettbewerbsvorteil maßgeblich an Bedeutung – und gibt Anlass zum kritischen Hinterfragen des Status quo: Wie nehmen Frauen im Unternehmen die Führungskräfteentwicklung wahr? Wo sehen sie die größten Barrieren und Handlungsfelder? In welchen Punkten unterscheiden sich ihre Sichtweisen von denen der Personalverantwortlichen? Diese Fragen standen im Fokus der Studie „Die Führungskräfteentwicklung in deutschen Unternehmen aus dem Blickwinkel der Diversitätsanforderungen“, die von Christine Heilmaier in Kooperation mit dem KCI KompetenzCentrum für interdisziplinäre Wirtschaftsforschung und Verhaltensökonomie im März 2016 veröffentlicht wurde.

### **Die Kernergebnisse der Studie:**

Fast drei Viertel aller Frauen in deutschen Unternehmen fühlen sich demnach **nicht ausreichend auf eine Führungsposition vorbereitet**. Dieses Ergebnis gilt unabhängig davon, ob die befragten Frauen bereits in Führungspositionen arbeiten oder nicht. Insbesondere Frauen zwischen 35 und 50 empfinden die Vorbereitung auf eine Führungsrolle als mangelhaft. Unter den Personalverantwortlichen teilen nur 47% diese Einschätzung.

57% der Frauen in Führungspositionen und 73% ohne Führungsposition sind zudem der Meinung, dass das **Angebot an Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung nicht ausreicht**. Diesem Ergebnis stimmen nur 42% der Personalverantwortlichen zu.

### **Äußere Barrieren**

Über die Hälfte der befragten Frauen nennen als Barriere für ihren Karriereaufstieg den **systematischen Ausschluss durch Männer und die geringe Förderung durch ihre Vorgesetzten**. Dieser Ansicht widersprechen insbesondere männliche Personalverantwortliche. Fast zwei Drittel von ihnen glauben hingegen, dass ein Mangel an **weiblichen Vorbildern** der Grund sein könnte – eine Annahme, die nur ein Drittel aller Frauen in den Unternehmen teilt. Als größte Barriere für den Karriereaufstieg sehen allerdings alle Befragten die Vereinbarkeit von Familie und Karriere.

### **Innere Barrieren**

Auch Barrieren, die in der Person selbst liegen, werden von den befragten Frauen als relevante Hürde wahrgenommen: Fast zwei Drittel bescheinigen sich **einen Mangel an Selbstvertrauen**, während männliche Personalentwickler noch nicht einmal zur Hälfte diese Wahrnehmung teilen. Noch viel höher als das mangelnde Selbstvertrauen bewerten beide Seiten eine **geringe Konkurrenzorientierung** bei den Frauen. Je nach Altersgruppe liegt die Zustimmung hier bei bis zu 92%. Nur junge Frauen bis 35 Jahre und ohne Führungsverantwortung gewichten diesen Faktor deutlich schwächer, mit einem Anteil von 56%.

### **Bedarf nach spezifischer Weiterbildung**

Die oben genannten Ergebnisse spiegeln sich auch in den Erwartungen wider, welche die befragten Frauen an Weiterbildungsmaßnahmen stellen. So halten 77% spezielle Qualifikationsmaßnahmen zur **Konfliktfähigkeit von Frauen** für sinnvoll. Ebenso wünschen sich 92% der Frauen zum Thema **Durchsetzungsstärke** spezielle Maßnahmen. 87% der weiblichen Personalverantwortlichen teilten diese Ansicht, jedoch nur 65% ihrer männlichen Fachkollegen.

### **Mehr Coaching und Mentoring**

In Bezug auf die Führungskräfteentwicklung sehen 80% der Studienteilnehmerinnen im **Coaching** die am Besten geeignete Form der Förderung, neben Mentoring mit 74%. Klassische Führungsseminare sehen nur 48% als geeignet an. Diese Einschätzung teilen weibliche Mitarbeiter und Personalverantwortliche gleichermaßen.

### **Unternehmen stehen unter Handlungsdruck**

Die Ergebnisse der Studie machen deutlich, dass die Führungskräfteentwicklung von Frauen in vielen Unternehmen als unzureichend bzw. nicht zeitgemäß empfunden wird. Die Unternehmen sind gefordert, neue Wege einzuschlagen, um das Potential der weiblichen Mitarbeiter zu nutzen. Die Studie liefert dabei neue Impulse zu einer gezielteren und ressourcensparenden Gestaltung der Führungskräfteentwicklung.

### **Stereotype Denkweisen aufdecken**

Das Karriereverhalten von Frauen ist von den im Unternehmen vorgefundenen Karrierebedingungen abhängig. Eine Herausforderung für die Führungskräfteentwicklung besteht darin, dass diese Karrierebedingungen stark von stereotypem Denken geprägt sind. In vielen Unternehmenskulturen kreist die

Diskussion zur Geschlechterthematik immer noch um die Frage, wer besser oder schlechter führt. Wo stereotypes Denken vorherrscht, folgt aber auch die Führungskräfteförderung stereotypen Mustern, wie die Studie zeigt. Deutlich wird dies in den mitunter stark abweichenden Sichtweisen auf die Führungskräfteentwicklung, die insbesondere zwischen weiblichen Mitarbeitern und männlichen Personalverantwortlichen zu beobachten sind. Für Unternehmen ergibt sich daraus eine klare Notwendigkeit, die eigene Führungskräfteentwicklung auf den Prüfstand zu stellen.

### **Alte Bildungsmodelle dominieren**

Aktuell richtet sich das Qualifizierungsangebot in den Unternehmen in der Regel an den Bildungsmodellen des männlichen Managements aus. Dieser Umstand ist nicht verwunderlich, da viele Führungstheorien aus einer Zeit stammen, in der weibliche Führungskräfte im Management kaum vorzufinden waren. Der Einfluss auf die Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung ist jedoch kaum zu übersehen. So findet man in offenen gemischten Trainings oft die gleichen widersprüchlichen Situationen vor, die auch im Berufsalltag vorherrschen.

Die Studie vermittelt auch Anregungen, über alternative Förderansätze nachzudenken. So zeigt sie, dass reine Frauenförderprogramme in den wenigsten Fällen sinnvoll sind, da sie das stereotype Mann-Frau-Denken verstärken und ein Defizit bei weiblichen Unternehmensmitgliedern unterstellen. Dennoch erachten die befragten Frauen spezielle Maßnahmen für weibliche Führungskräfte als sinnvoll.

### **Schlussfolgerungen**

Die im Rahmen der Studie gewonnenen Ergebnisse legen nahe, dass eine erfolgreiche Führungskräfteentwicklung auf drei Säulen basieren sollte: einer individuellen Förderung wie z.B. Coaching, einer genderspezifischen Förderung und einer verhaltensorientierten Förderung, wie z.B. Führungsseminare und Awareness Trainings für alle Potentialträger. Mit diesem Ansatz kann es gelingen, alle Führungspotentiale in einem Unternehmen wirkungsvoll zu heben und Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Unternehmen auszuschöpfen.

Nähere Informationen:

Christine Heilmaier, Cormens GmbH

E-Mail: [christine.heilmaier@cormens.com](mailto:christine.heilmaier@cormens.com)

[www.cormens.com](http://www.cormens.com)