
Clever aus der Abseitsfalle

Simone Schönfeld · Nadja Tschirner

Clever aus der Abseitsfalle

Wie Unternehmen den Wandel zu
mehr Frauen in Führung gestalten

Simone Schönfeld
München, Bayern
Deutschland

Nadja Tschirner
München, Bayern
Deutschland

ISBN 978-3-658-14455-5 ISBN 978-3-658-14456-2 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-14456-2

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Inhaltsverzeichnis

1	Die Herausforderung der Zukunft: Frauen in Führung bringen.	1
	Literatur.	10
2	Mehr Frauen in Führung fordert Wandel: Change-Prozesse gestalten. . .	11
2.1	Wirkung erzeugen: Es kommt immer anders als gedacht	16
2.2	Der Gesetzgeber als Akteur	23
2.3	Probleme und ihre Lösungen: Wie sechs Unternehmen mehr Frauen in Führung bringen.	25
2.3.1	KPMG AG Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft	26
2.3.2	Landeshauptstadt München.	28
2.3.3	LVM Landwirtschaftlicher Versicherungsverein Münster a.G. . . .	30
2.3.4	MTU Aero Engines AG	32
2.3.5	Nokia Solutions and Networks GmbH	33
2.3.6	Telefónica Deutschland AG.	36
	Literatur.	37
3	Frauen gewinnen: Erfolgreich rekrutieren mit einer gezielten Ansprache	39
3.1	Der Blick zur anderen Seite: Was Frauen in Stellenanzeigen erwarten . . .	43
3.1.1	Die Lesart der Frauen.	44
3.1.2	Die Kommunikation der Arbeitgeber	45
3.1.3	Herausforderung MINT – strategisches Recruiting der Arbeitgeber.	46
3.1.4	Neue Wege der Kommunikation – vom Internet bis zur offenen Tür.	48
3.1.5	Die Gefahr des Scheiterns – vom Umgang mit Personaldienstleistern.	50
3.2	Als Arbeitgeber werben: Was Frauen (und Männer) an ein Unternehmen bindet.	52

3.3	Auf ein Wort: Wie Sprache Frauen Perspektiven eröffnet – oder verschließt	56
3.3.1	Geschlechtersensible Sprache	57
3.3.2	Genderbewusste Bildsprache	58
3.4	Ein neuer Umgangston bitte: Führung und Mitarbeiter auf Kolleginnen aufmerksam machen	60
3.5	Zentrale Punkte im Blick.	64
	Literatur	66
4	Mitarbeiterinnen befördern – Leistungen und Kompetenzen objektiver beurteilen.	69
4.1	Mechanismen bei der Personalauswahl und -beförderung	70
4.2	Der Mythos von der Leistung: Zwischen Wahrnehmung und Beurteilung	74
4.3	Noten, Punkte, Ergebnisse: Wie Beurteilungssysteme neutraler werden	79
4.3.1	Elemente einer diversityorientierten Personalarbeit	81
4.3.2	Lessons Learned aus der Praxis	82
4.4	Vorsicht Falle: Wie Karrierefrauen auf sich aufmerksam machen	84
4.5	Zentrale Punkte im Blick.	89
	Literatur	91
5	Diversity erfordert neue Werte: Wie Führungskräfte Vielfalt umsetzen	93
5.1	Führung in der Krise: Diversity braucht eine neue Führungskultur	95
5.1.1	Führungskultur heute: Zwischen Sicherheit und Veränderung	96
5.1.2	Führung heute: Konsequenzen für Frauen, Männer und Organisationen	98
5.2	Führung anders denken: Informationen, Werte, Bewusstsein.	101
5.2.1	Unternehmensentwicklung im Fokus	102
5.2.2	Produktive Reibung – zwischen Interessen und Zielen.	106
5.3	Akteure suchen und strategisch nutzen: Wie Diversity im Unternehmen verankert wird	107
5.4	Ein Bewusstsein für Vielfalt entwickeln	110
5.4.1	Herausforderungen in Sensibilisierungsangeboten	112
5.4.2	Angebote für die Entwicklung von Sensibilität.	113
5.5	Zentrale Punkte im Blick.	116
	Literatur	118

6	Von Frauen, über Frauen, für Frauen: Chancen und Grenzen von Frauentrainings.	119
6.1	Argumente für Frauentrainings	120
6.2	Grenzen von Trainings für Frauen	121
6.3	Seminaralltag: Doing Gender.	123
6.3.1	Geschlechterdynamik immer und überall	124
6.3.2	Männer und Frauen im Seminar	125
6.4	Trainer und Gender-Bewusstsein – die Auswahl für Training und Qualifizierung treffen	127
6.5	Anpassen oder überwinden? Ein Raum für Frauen	131
6.6	Zentrale Punkte im Blick	134
	Literatur.	135
7	Voneinander lernen: Mentoring	137
7.1	Steile Karriere – aus Beziehungen werden Entwicklungsprogramme. . .	138
7.2	Ein Konzept – verschiedene Varianten.	141
7.3	Was Mentees, Mentorinnen und Mentoren sowie Unternehmen gewinnen können	146
7.4	Mentorings planen: Von der Idee über das Konzept zur Durchführung . . .	150
7.4.1	Die Auswahl von Mentees, Mentorinnen und Mentoren	151
7.4.2	Matching – Sorgfalt gepaart mit Neugierde auf Menschen	153
7.4.3	Mentoring – was Mentees, Mentorinnen und Mentoren erwartet.	154
7.4.4	Rahmenprogramme – die kreative Begleitung steigert den Erfolg.	156
7.4.5	Evaluation: Effekte sichtbar machen und verstärken	157
7.5	Faktoren für erfolgreiches Mentoring: Verhalten spiegeln, Erfahrungen austauschen	158
7.5.1	Person und Karriere – Wirkungsbereiche von Mentorings.	159
7.5.2	Gutes Gelingen – die Erfolgsfaktoren.	164
7.6	Zentrale Punkte im Blick	165
	Literatur.	166
8	Gemeinsam mehr erreichen: Wie Netzwerke Frauen-Karrieren beschleunigen.	167
8.1	Der Wert von Netzwerken: Know-who statt Know-how	168
8.2	Netzwerke knüpfen	171
8.3	Ständiges Geben und Nehmen: Die Funktionsweise von Netzwerken. . .	176
8.4	Vorsicht Falle: Netzwerke initiieren und im Unternehmen institutionalisieren	181
8.5	Zentrale Punkte im Blick	186
	Literatur.	187

9	Eine Frage von Zeit und Belastung: Führung menschlicher denken	189
9.1	Vereinbaren oder addieren: Hilfe bei der Organisation von Karriere und Familie.	194
9.1.1	Geben und Nehmen: Flexibilität gegen Motivation	194
9.1.2	Win-win durch familienfreundliche Maßnahmen.	196
9.1.3	Flexibilisierung: Karriere mit Kind wäre machbar.	198
9.1.4	Von Firmen nicht berücksichtigt: Karrieren im Doppelpack	199
9.2	Teilzeit, Gleitzeit, Jobsharing, Sabbatical: Vielfalt managen und führen	201
9.2.1	Koordination + Kommunikation = flexible Führung	202
9.2.2	Mehr Verantwortung und Wissen durch Rotation.	205
9.2.3	Virtuell führen – mit Achtsamkeit und Transparenz.	206
9.3	Teilen, motivieren, vertrauen: Führungsqualität neu definieren.	209
9.3.1	Führung morgen: Neue Werte und Aufgaben	209
9.3.2	Ab in die Zukunft mit kleinen Schritten oder radikalen Brüchen	211
9.4	Zentrale Punkte im Blick	214
	Literatur.	216
10	Struktur, Kultur und Menschen: Veränderungen managen	219
10.1	Altes & Neues: Mit dem Nebeneinander arbeiten	221
10.2	Offen & wertfrei: Den Kulturwandel begleiten	224
10.3	Selbst entscheiden & planen: Wie Frauen Karriere machen	226
10.4	Kontrolle & Dialog: Wechselwirkungen führen zum Erfolg	228
11	Diskutieren Sie mit – Diversity weiterdenken und gestalten	231

Autorinnen



Simone Schönfeld ist Mitgründerin und geschäftsführende Gesellschafterin der Unternehmensberatung Cross Consult, die sich seit 16 Jahren für nachhaltiges Talentmanagement, innovative Organisationsentwicklung sowie als Kompetenzzentrum für Gender Balance einen Namen gemacht hat. Nach ihrem Studium der Soziologie, Volkswirtschaftslehre und Sozialpsychologie hat sie im Rahmen einer mehrjährigen wissenschaftlichen Tätigkeit im Bereich „Frauen- und Geschlechterforschung“ am Deutschen Jugendinstitut praxisrelevante Projekte entwickelt und durchgeführt. Im Rahmen dieser Tätigkeit konnte sie das Thema Mentoring für deutsche Organisationen bekannt machen und als gefragtes Instrument der Frauen- und Füh-

rungskräfteentwicklung etablieren. Neben dem Thema Mentoring beschäftigt sie sich intensiv mit Themen rund um Diversity, Frauen in Führungspositionen und in MINT-Bereichen. Schon frühzeitig hat sie mit Gender-Awareness und Diversity-Trainings an einem bewussten Umgang von Führungskräften mit unbewussten Zuschreibungen gearbeitet. Darüber hinaus zeichnet sich ihre Arbeit durch die Entwicklung und Begleitung großer unternehmensübergreifender Prozesse aus. Ein wichtiges Ergebnis ihrer Arbeit war 2010 die Entwicklung des Memorandums für Frauen in Führung, das von mittlerweile 17 Unternehmen unterzeichnet wurde.



Dr. Nadja Tschirner ist Mitgründerin und geschäftsführende Gesellschafterin der Unternehmensberatung Cross Consult. Als ausgebildete Organisationsberaterin und Executive Coach begleitet sie Veränderungsprozesse bei Individuen, Teams und Organisationen. Hierbei hat sie vor allem die Zukunft der Führung und die damit verbundenen Herausforderungen für Führungskräfte im Blick. Nach ihrem Studium der Politikwissenschaft an der Ludwig-Maximilians-Universität München und einem zusätzlichen Master-Studium am College of Europe in Brugge (Belgien) promovierte Nadja Tschirner an der Eberhard Karls Universität Tübingen. Im Rahmen einer wissenschaftlichen Tätigkeit in der Geschlechterforschung und Frauenforschung am Deutschen Jugendinstitut hat sie bereits in den 90er Jahren Mentoring als ein wesentliches Instrument zur Begleitung von Führungskräften für den deutschen Markt erforscht und die Erkenntnisse für die Praxis in Unternehmen und anderen Organisationen umgesetzt. Dabei hat sie stets der Gedanke begleitet, dass Innovation und zukunftsfähige Lösungen im Lernen zwischen den Organisationen entstehen. Organisationsübergreifende Cross-Mentoring Programme sowie das Memorandum für Frauen in Führung sind Produkte dieses Ansatzes, der Unternehmen gemeinsame Lösungen erarbeiten lässt.