

# SparkassenZeitung

03. April 2014 - 14:58 | Frauen in Führung

## Zeichen setzen für einen Kulturwandel

Ab 2015 soll eine Geschlechterquote in der Privatwirtschaft kommen. Personalberaterin Christine Arlt-Palmer erläutert, warum Sparkassen bereits jetzt handeln sollten – auch wenn sie zunächst nicht direkt von dem Gesetz betroffen sein werden.



Christine Arlt-Palmer leitet das Büro Stuttgart der Personalberatung Board Consultants International. Die Sozialwissenschaftlerin verfügt über langjährige Erfahrung in der Führungskräfteentwicklung. Ein Schwerpunkt ihrer Arbeit liegt in der Besetzung von Führungspositionen mit Frauen.

(Board Consultants International)

### Laut Koalitionsvertrag soll 2015 eine Geschlechterquote kommen. Wie ist der aktuelle Stand?

Christine Arlt-Palmer: In Sachen Geschlechterquote gibt es bereits seit einigen Jahren das Bundesgleichstellungsgesetz, das Bundesgremien verpflichtet, Zielvorgaben zu formulieren und über ihre Umsetzung zu berichten. Nicht gesetzlich geregelt ist bislang der privatwirtschaftliche Sektor. Seit wenigen Tagen liegen vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend die Leitlinien für das Gesetzgebungsverfahren vor. Vor der Sommerpause liegt der Gesetzestext auf dem Tisch. Das Gesetz soll dann ab 2015 zur Anwendung kommen.

### Was genau ist vorgesehen?

Arlt-Palmer: Zum einen geht es um eine Geschlechterquote für Aufsichtsräte – dieser Punkt wurde in der Öffentlichkeit kontrovers diskutiert. Betroffen sind börsennotierte und paritätisch mitbestimmte Unternehmen, rund 110 in Deutschland. Hier soll eine verbindliche Geschlechterquote von 30 Prozent festgelegt werden. Zum anderen – das ist in der Öffentlichkeit weniger bekannt – sollen diese Unternehmen zudem verpflichtet werden, verbindliche Zielvorgaben zu erarbeiten, wie sie den Frauenanteil erhöhen wollen. Diese sollen für den Anteil von Frauen im Vorstand und in der ersten und zweiten Führungsebene darunter verbindlich festgelegt werden. Drittens soll der Geltungsbereich des Bundesgleichstellungsgesetzes, das sich bisher nur auf die öffentliche Verwaltung bezieht, künftig auch auf Unternehmen ausgedehnt werden, an denen der Bund mit mehr als 50 Prozent beteiligt ist. Auf die Dauer sollen die Entsendungen des Bundes paritätisch besetzt erfolgen, also nicht nur mit 30, sondern sogar mit 50 Prozent Frauen. Das kann Rückwirkungen auf die Landesgesetze haben und dann vielleicht auch für die Sparkassen relevant werden.

### Aber zunächst sind die Sparkassen noch gar nicht direkt betroffen. Man könnte also die FüÙe hochlegen und abwarten ...

Arlt-Palmer: Das ist mit Sicherheit für kein Unternehmen sinnvoll. Denn in Zukunft können wichtige Stellen nicht mehr besetzt und damit die Unternehmensziele nicht mehr erreicht werden, wenn man die Ressourcen von Frauen nicht ausreichend berücksichtigt. Der demografische Wandel führt heute schon dazu, dass wir in manchen Branchen einen

signifikanten Fach- und Führungskräfemangel beklagen. Hinzu kommen der politische Druck und die öffentliche Debatte. Es wird zu einem Imageproblem für jedes Unternehmen. Wenn es sich nicht klar aufstellt, kann es schnell in die öffentliche Kritik geraten. Wer sein Unternehmen – ganz gleich welcher Branche – gut positionieren will, kommt nicht umhin, den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen.



Seltenes Bild: Frauen sind in Führungspositionen noch immer deutlich in der Minderheit.

(dpa)

### Brauchen wir überhaupt Vorgaben über die Geschlechterquote – steigt die unter diesen Voraussetzungen nicht schon von alleine?

Arlt-Palmer: Nur sehr langsam. Vor zwei Jahren lag der Frauenanteil im Top- und mittleren Management in Deutschland bei knapp 15 Prozent – da ist noch viel Luft nach oben. Bei den Sparkassen und Banken lag Anfang 2011 nach Angaben des Deutschen Instituts der Wirtschaft der Frauenanteil in den Vorständen und Geschäftsführungen zwischen 2,5 und 3,3 Prozent – bei einem Gesamtanteil von weit über 50 Prozent der weiblichen Beschäftigten! Sicherlich sähe das etwas besser aus, wenn man die nächste Führungsebene mit dazu nimmt, aber man erkennt doch deutlich, dass da noch mehr drin ist.

### Woran liegt es, dass die Quoten so niedrig sind?

Arlt-Palmer: Weibliche Beschäftigte gibt es in den Banken ausreichend. Der Schlüssel zu Veränderung findet sich in den Unternehmenskulturen, wie auch die Fraunhofer Gesellschaft bestätigt. Man kann beobachten, dass es immer wieder auffällige Karriereknicke bei Frauen gibt – sie kommen bis zu einer bestimmten Ebene und plötzlich bricht die Karriere ab, beispielsweise durch eine Familiengründung, aber nicht nur deshalb. Es gibt eine gläserne Decke, die oft schwer zu durchstoßen ist. Es ist daher von großer Bedeutung, dass die Entscheider Frauen konsequent in ihre Überlegungen miteinbeziehen, stärker einbinden und

offener auf sie zugehen. Es gibt immer noch unterschwellig Vorbehalte gegen Frauen in Führungspositionen. Diese Vorbehalte werden nicht immer eindeutig formuliert, sie sind oft nicht einmal bewusst; das sind kulturelle Prägungen, die wirken und zu bestimmten Ergebnissen führen.

**„Kulturelle Prägungen“ klingt nach einem sehr langfristigen, trägen Wandel.**

Arit-Palmer: In vielen Bereichen hat ein Umdenken eingesetzt, die Einstellungen haben sich in den letzten zehn, 20 Jahren schon erheblich geändert. Man kann jedoch einen Kulturwandel beschleunigen, indem man starke Zeichen setzt. Zum Beispiel, wenn qualifizierte Frauen auf oberster Führungsebene platziert werden und auf diese Weise deutlich gemacht wird: Bei uns sind Frauen in der Führung wirklich gewollt, und wir gehen hier als Vorbild voran. Wir erwarten, dass auch auf den Ebenen darunter mitgezogen wird. Das ist eine von mehreren Möglichkeiten, hier voranzukommen.

**Was machen Unternehmen noch?**

Arit-Palmer: Bei der Robert Bosch GmbH wurden die Karrierebausteine ergänzt, um den Frauenanteil zu erhöhen. So, wie „Auslandserfahrung“ oder „Sonderprojekte“ in vielen Unternehmen wichtige Kriterien für den Aufstieg sind, hat Bosch als Karrierebaustein „Eltern- und Pflegezeit“ eingeführt. Das wird dort jetzt als Pluspunkt gewertet. Auch interne Zielvorgaben, die nachhaltig kommuniziert werden, sind ein probates Mittel. So will die Daimler AG 20 Prozent der Führungspositionen bis 2020 mit Frauen besetzen. Abteilungsleiter erhalten dort sogar einen Bonus, wenn sie Frauen nachziehen.

**Was kann eine Sparkasse außerdem tun, um ihren Frauenanteil in den Führungspositionen zu erhöhen?**

Arit-Palmer: Hier kommen die klassischen Instrumente der Personalentwicklung zum Einsatz, etwa eine konkrete Laufbahnplanung, bei der Frauen ganz zielgerichtet und von der untersten Stufe an auf die Übernahme von Führungsverantwortung vorbereitet werden. Dabei muss die Botschaft transportiert werden: „Wir wollen Euch, wir brauchen Euch, Ihr seid uns wichtig!“ Bei den klassischen Entwicklungsprogrammen muss sichergestellt sein, dass ein entsprechend hoher Anteil an Frauen teilnimmt, idealerweise zu 50 Prozent. Ein weiterer wichtiger Baustein ist ein gut durchdachtes Mentoring-Programm und das Angebot von Coachings.

**Was kann der Vorstand tun?**

Arit-Palmer: Sein Bekenntnis zu dem Kulturwandel ist immens wichtig. Er muss das glaubhaft tun, er muss vorangehen, Visionen formulieren und die ganze Organisation mitnehmen.

**Welche Rolle kann Hilfe von außen spielen?**

Arit-Palmer: Personalberatungen kommen ins Spiel, wenn es notwendig ist, eine Position extern zu besetzen. Versierte Personalberater verfügen über ein exzellentes Netzwerk und über Instrumente, geeignete Personen zu identifizieren und direkt anzusprechen. Sie haben Erfahrung darin, auf Frauen zuzugehen, um sie für Führungspositionen zu gewinnen. Und sie können das Potential von Aspirantinnen für Top-Positionen einschätzen.

**Werden Unternehmen mit mehr Frauen in der Führungsetage anders sein als sie es jetzt sind?**

Arit-Palmer: Es gilt als gesichert, dass gemischtgeschlechtliche Teams die besseren Ergebnisse erzielen, weil sie auf die Innovationskraft und Kreativität von Frauen zurückgreifen können. Sie bringen in der Regel eben doch ergänzende Sichtweisen in die Debatten ein, und das verändert die Unternehmensstrategie zum Vorteil der Unternehmen. Häufig wird auch das Argument verwandt, Frauen würden die Atmosphäre in einem Unternehmen positiv verändern, aber das sehe ich als nachrangig an. Wichtiger ist, dass die Unternehmen ökonomisch besser aufgestellt sein werden.

*Das Gespräch führte Peter Müller.*

© DSGVO

-

- 03. April 2014 - 14:58

- Zeichen setzen für einen Kulturwandel