



*Cornelia Edding, Gisela Clausen*

## **Führungsfrauen –**

# **Wie man sie findet und wie man sie bindet**

Band 3

**Personalmanagement – Die Hüter der Verfahren**

| **Verlag BertelsmannStiftung**

**BAND 3**

# **Personalmanagement**

## **Die Hüter der Verfahren**



**| Verlag Bertelsmann Stiftung**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

© 2014 Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Verantwortlich: Martina Schwenk

Lektorat: Viola Eigenberz, Hamburg

Herstellung: Sabine Reimann

Gestaltung: Visio Kommunikation GmbH, Bielefeld

Umschlagfoto: Katrin Biller, k.zwo, Bielefeld

Bildnachweis innen: Cartoons: Dirk Meissner, Köln;

Foto S. 71 oben: Frank Nürnberger, Berlin;

Foto S. 71 unten: Kristina Jentzsch, Halblech Berghof

Druck: Hans Kock Buch- und Offsetdruck GmbH, Bielefeld

ISBN 978-3-86793-514-2 (Print-Ausgabe: 5 Bände im Schuber unter dem Titel „Führungsfrauen – Wie man sie findet und wie man sie bindet“)

ISBN 978-3-86793-630-9 (E-Book-Ausgabe PDF)

ISBN 978-3-86793-631-6 (E-Book-Ausgabe EPUB)

[www.bertelsmann-stiftung.de/verlag](http://www.bertelsmann-stiftung.de/verlag)

# Inhalt

Lese-Hinweise

Einleitung

- 1** Der Anfang der Karriere
- 2** Mythos Aufstiegskompetenz
- 3** 70/20/10 – den Unterschieden auf der Spur
- 4** Vernetzen – aber wie?
- 5** Alternativen zur Karriereleiter
- 6** Geschlossene Gesellschaft
- 7** Personalberater: Gatekeeper oder Türöffner?
- 8** Die Krux mit der Leistungsbeurteilung
- 9** Auswahl und Diskriminierung
- 10** Härtetest Assessment-Center
- 11** Gendersensible Fortbildung

Quellenverzeichnis

Inhaltsverzeichnisse Band 1, 2, 4

Die Autorinnen

## Lese-Hinweise

---

- Sie finden in diesem Schuber fünf Bände. Die ersten vier nähern sich der Fragestellung „Führungsfrauen – wie man sie findet und wie man sie bindet“ jeweils im Fokus eines wichtigen Einflussbereichs an: die Führungskräfte der Frauen, das Unternehmen als Ganzes, das Personalmanagement sowie das Zusammenspiel von Karriere und Privatleben. Jeder Band steht für sich, sodass Sie sich je nach Interesse oder aktuellem Handlungsfeld einzelne Abschnitte herausuchen können.
- Während der Vorbereitung dieser Texte haben wir uns für zwei Tage mit 15 Frauen der mittleren Führungsebene getroffen und mit ihnen über ihre Entwicklung, ihre Erfahrungen und ihre Vorhaben diskutiert. Immer wenn im folgenden Text von der „Fokusgruppe“ die Rede ist, sind diese Frauen gemeint. Ihnen verdanken wir nicht nur zwei anregende Tage, sondern auch viele Erkenntnisse und zahlreiche prägnante Aussagen. Die Zitate sind in den Bänden 1–4 gekennzeichnet durch  zu finden.
- In der Regel finden Sie am Ende jeden Kapitels den Abschnitt **Was tun?**. Hier bekommen Sie knappe, handlungsorientierte Empfehlungen an die Hand, wie mehr Frauen dauerhaft in Führungspositionen kommen und bleiben. Abgerundet wird jedes Kapitel mit weiterführenden Lese- oder Hörtipps **ZUM WEITERLESEN**. Alle benannten Studienergebnisse oder Publikationen, die im Internet öffentlich zugänglich sind, finden Sie gesammelt unter [www.creating-corporate-cultures.org/fuehrungsfrauen](http://www.creating-corporate-cultures.org/fuehrungsfrauen) zum Download in der Rubrik „Literatur“.
- Der fünfte Band ist eine Literaturrecherche zum Thema. Frau Dr. Edding hat sie 2012 im Auftrag der Bertelsmann Stiftung erstellt. Sie diente im ersten Schritt der Vorbereitung der hier vorliegenden Bände 1–4. Wer sie

las, war begeistert und der Leserkreis wuchs an. Aufgrund der sehr positiven Resonanz haben wir uns entschlossen, sie hier als zusätzlichen, zitierfähigen Materialienband aufzunehmen.

## EINLEITUNG

# Personalmanagement Die Hüter der Verfahren

---

In einem fortschrittlich diversen Unternehmen arbeiten Männer und Frauen auf allen Ebenen der Organisation, das heißt auch im oberen Management. Neben den Führungskräften hat die Personalabteilung einen erheblichen Anteil daran, ob die Gender-Balance gelingt. Genau dort gibt es aber noch vieles zu justieren und zu optimieren. So sind Instrumente und Verfahren traditioneller Personalarbeit oft nur scheinbar geschlechtsneutral. Und bei der Rekrutierung, Leistungsbeurteilung und Potenzialeinschätzung werden – häufig unabsichtlich, immer aber verdeckt – Männer bevorzugt.

Erstaunlich, aber belegbar: Auch die Personalentwicklung hindert immer noch vielfach Frauen am Aufstieg. Wir zeigen Wege auf, wie eine geschlechtergerechte Personalpolitik gestaltet werden kann.

Hier ein Ausblick auf die Themen, die Sie in diesem Band erwarten:

Viele Vorgesetzte glauben, dass Frauen ihre Karriere ganz anders gestalten, andere Prioritäten setzen. Männer und Frauen haben nun mal unterschiedliche Karrierestrategien, Frauen fehlt es einfach an Aufstiegskompetenz, so heißt es oft. Höchste Zeit, mit diesem Mythos aufzuräumen.

→ Kapitel 2

Um befördert zu werden, muss man erfolgreich sein oder wenigstens als erfolgreich gelten. Wie und wo lernen Führungskräfte, ihre Arbeit erfolgreich zu tun? Das 70/20/10-Modell gibt Aufschluss: 70 % der