

SALLY HELGESEN  
JULIE JOHNSON



DIE  
BESSERE  
HÄLFTE

WARUM NUR FRAUEN DIE WIRTSCHAFT  
NACH VORN BRINGEN

**campus**



# Inhalt

Vorwort . . . . .	9
Einleitung . . . . .	13
Teil I	Der Wert der weiblichen Vision . . . . . 17
	Was Frauen sehen . . . . . 19
	Warum das, was Frauen sehen, wichtig ist . . 35
	Erste Warnsignale . . . . . 51
Teil II	Die Bestandteile der weiblichen Vision . . . 69
	Breitgefächerte Beobachtungsgabe . . . . . 71
	Tag für Tag zufrieden . . . . . 93
	Das soziale Gefüge . . . . . 119
Teil III	Der Nutzen der weiblichen Vision . . . . . 135
	Handeln auf der Basis Ihrer Vision . . . . . 137
	Die richtigen Bedingungen . . . . . 157
Dank . . . . .	175
Anmerkungen . . . . .	177
Register . . . . .	189



# Vorwort

von

Marshall Goldsmith

»Ich fand, dass es der Mühe  
einfach nicht wert war.«

So begründen viele begabte Frauen, warum sie ihre Unternehmen verließen und auf scheinbar spektakuläre Karrierechancen verzichteten. Oft gaben sie dabei Stellen auf, die äußerlich betrachtet äußerst vielversprechend erschienen, die ihnen aber im Grunde, wie sie glaubten, nur schaden. Ich hoffe, dass die Erkenntnisse und Einsichten, die die Autorinnen in *Die bessere Hälfte* darlegen, diese Situation verändern werden, um Firmen eine Möglichkeit an die Hand zu geben, die weibliche Sichtweise intensiver auszuschöpfen.

*Die bessere Hälfte* stützt sich auf die neueste Forschung (sowie den Vergleich weiblicher und männlicher Perspektiven) und illustriert, warum das, was Frauen und Männer wahrnehmen, so unterschiedlich sein kann. Das Buch schildert unzählige problematische Beispielsituationen am Arbeitsplatz, um aufzuzeigen, warum diese Unterschiede wichtig sind und inwiefern die weibliche Sichtweise oder Vision einen entscheidenden, positiven Unterschied machen kann.

Noch wichtiger sind die praktischen Tipps der Autorinnen, durch deren Umsetzung Frauen ihre Vision nicht nur

sichtbar machen, sondern auch umsetzen können. *Die bessere Hälfte* gibt Unternehmen zudem ein paar Richtwerte an die Hand, wie sie die weibliche Beobachtungsgabe in ihre Firmenstrategie und Unternehmenskultur einbetten können – mit dem Ziel, eine umfassende und übergreifende Vision für die Zukunft des Unternehmens zu schaffen.

Die letzte Wirtschaftskrise ging von Unternehmen aus, deren Leitung in männlicher Hand lag. Hier dominierten die klassischen, stereotypen »männlichen« Verhaltensweisen: Männer konzentrieren sich vornehmlich auf den kurzfristigen Profit, »die Zahlen müssen stimmen«, und sie haben nur ihren kurzfristigen persönlichen Erfolg im Auge, statt den langfristigen der Firma. Wer weiß? Vielleicht wären Unternehmen mit Frauen in strategischen Positionen, die sich deren breiteres Blickfeld zunutze gemacht hätten, nicht in dem gleichen Maße der Krise anheimgefallen. Dann wären wir alle besser dran gewesen!

*Die bessere Hälfte* ist das Ergebnis der Zusammenarbeit von zwei hervorragenden Expertinnen, die zudem noch gute Freundinnen von mir sind. Jede Seite dieses Buches reflektiert ihr detailliertes und umfassendes Wissen sowie ihre jahrelange Erfahrung. Sallys Know-how als Journalistin ist für die Klarheit und die Detailfülle des Werks verantwortlich. Als ebenso erfahrene wie begabte Autorin ist es ihr gelungen, die Erkenntnisse aus unterschiedlichsten Quellen – aus Umfrageergebnissen, Expertenmeinungen, Interviews mit Angestellten und persönlichen Erfahrungen – zu einem stimmigen und verständlichen Werk zusammenzufassen. Julie gilt als eine der erfahrensten und an-

gesehensten Beraterinnen für Führungskräfte, die Amerika vorzuweisen hat. Sie weiß sehr genau, wie männliche Führungskräfte ihre Arbeit erleben und hat ein paar wichtige Erkenntnisse gewonnen, wie Unternehmen die weibliche Sicht in ihre Unternehmenskultur einbetten können. Sie ist sich darüber im Klaren, was Männer richtig machen – und was sie verändern müssen.

Ich glaube, dass Führungspersönlichkeiten aller Ebenen, Männer und Frauen, von der Lektüre dieses Buches profitieren können. Männer tun dies, indem sie lernen, die Welt aus einer weiblichen Perspektive zu betrachten. Frauen können ihre persönlichen Erfahrungen mit denen anderer erfolgreicher Frauen vergleichen und neue Wege finden, um die Welt noch stärker zum Positiven zu verändern.

Wie Sally und Julie so treffend erläutern, sind die Probleme, mit denen Frauen in Unternehmen konfrontiert sind, selten darauf zurückzuführen, dass männliche Führungskräfte ganz bewusst gemein, kaltschnäuzig oder gleichgültig sind. Die meisten Führungskräfte wollen vielmehr die richtigen Entscheidungen treffen, für Frauen und für ihre Unternehmen; sie wissen nur nicht so genau, wie sie weibliches Potenzial am besten ausschöpfen können. Dieses Werk stellt diverse Programme für weibliche Führungskräfte vor, die gute Absichten verfolgen, aber keine guten Ergebnisse zeitigen.

Das vorliegende Buch zu schreiben erforderte Mut. Wer sich mit den Unterschieden zwischen den Geschlechtern auseinandersetzt (egal wie sensibel die Autoren mit dem Thema umzugehen versuchen), löst häufig Kontroversen aus. Deshalb schlage ich Ihnen, dem Leser oder der Lese-

rin, etwas sehr Einfaches vor: Lesen Sie dieses Buch mit offenem Geist. Konzentrieren Sie sich nicht auf die Punkte, mit denen Sie nicht einverstanden sind oder auf das, was Sie sowieso nicht ändern können, sondern vielmehr auf das, womit Sie einverstanden sind und was Sie verändern können.

Wenn wir das im Hinterkopf behalten, dann kann *Die bessere Hälfte* meiner Überzeugung nach sowohl Individuen als auch Unternehmen dabei helfen, eine positivere, integrativere und effektivere Zukunft zu gestalten.





# Einleitung

Wir glauben, dass das, was Frauen sehen – was sie wahrnehmen und für wichtig halten und wie sie den Lauf der Welt begreifen – zu den großen, aber leider viel zu wenig genutzten Ressourcen von Unternehmen gehört. In diesem Buch erforschen wir, was die weibliche Vision überhaupt ist, was sie uns zu bieten hat. Außerdem widmen wir uns der Frage, warum sie so wichtig ist – für Frauen, für Unternehmen und für die Welt.

Seit über zwanzig Jahren arbeiten wir beide mit Frauen auf der ganzen Welt zusammen. Sally ist Autorin, hält Vorträge und ist als Beraterin tätig; Julie fungierte als Coach für Hunderte von leitenden Angestellten in größeren Unternehmen und hatte selbst Führungspositionen in größeren Unternehmen inne. Aufgrund unserer Berufserfahrung sind wir mittlerweile davon überzeugt, dass Frauen begabte Visionäre sind, dass die Unternehmen nur nicht erkennen, welches Potenzial der weiblichen Sichtweise innewohnt. Demzufolge verlieren Frauen das Vertrauen in ihre eigene Fähigkeit, ihre Wahrnehmungen zu artikulieren und zu kommunizieren. Ihren Firmen wiederum entgehen die Erkenntnisse und die Balance, die eine weibliche Perspektive ihnen bescheren könnte.

Heutzutage bemühen sich Unternehmen viel intensiver um die Förderung weiblicher Talente und ihres Führungspotenzials als in der Vergangenheit, und gute Firmen erkennen auch den Wert einer vielfältigen Belegschaft. Doch Frauen haben immer noch nur wenig Einfluss auf die strategische Ebene, weil sie nicht als Visionäre wahrgenommen werden.<sup>1</sup> Wir glauben, dass diese Sichtweise die Realität nicht nur verkennt, sondern sie sogar ins Gegenteil verkehrt: Frauen zeichnen sich *gerade* durch ihre visionäre Kraft aus.

Zu dieser Überzeugung gelangten wir, nachdem wir unsere Forschung vier Jahre lang der Frage gewidmet hatten, wie der wahre Beitrag aussieht, den Frauen am Arbeitsplatz leisten. Die Grundidee zu diesem Buch entstand bei einer langen Unterhaltung, die im Jahre 2005 am Strand von La Jolla in Kalifornien begann, wo wir beide an einer Fortbildungsveranstaltung teilnahmen. Zu diesem Zeitpunkt waren wir beide von den Fragen fasziniert, die damals die meisten Mitarbeiter unseres Fachgebietes beschäftigten: Warum gaben so viele talentierte Frauen ihre leitenden Stellungen entweder auf oder sahen zu, wie ihre Karriere eines leisen Todes starb? Warum gab es nicht mehr Frauen in den Führungsetagen? Warum bemühten sich die Vorstände größerer Unternehmen nicht häufiger um weibliche Mitglieder?

Wir hatten die Forschungsergebnisse verfolgt und waren vertraut mit dem häufig diskutierten Phänomen der Abwanderung weiblicher Arbeitskräfte. Unsere Forschungsergebnisse ließen uns schlussfolgern, dass dies auf fundamentale Probleme zurückzuführen ist, deren Lösung bislang noch

aussteht. Unser Gespräch kehrte immer wieder zu einer bestimmten Aussage zurück, die Frauen, welche Führungspositionen aufgegeben hatten oder darüber nachdachten, uns gegenüber häufig machten: *Ich fand, dass es die Sache einfach nicht wert war.* Wir erkannten, dass wir das Verhältnis von Frauen zur Macht nur dann klären konnten, wenn wir uns mit der Frage befassten, was für sie den größten Wert besitzt und inwiefern diese Wertvorstellungen mit den Erwartungen, die heutzutage an Führungskräfte gestellt werden, in Konflikt geraten.

Wir begannen also, Dutzende von Frauen in Führungspositionen zu interviewen und tauchten immer tiefer in die akademische Forschung zu diesem Thema ein. Wir wollten ein Buch schreiben, das weibliche Werdegänge in einen größeren Wertezusammenhang stellt. Schon bald erkannten wir, dass wir zunächst eine eigene Datenbasis benötigten, um beschreiben zu können, welche Werte Frauen an den Arbeitsplatz mitbringen. Also riefen wir eine ausgewachsene Forschungsstudie ins Leben, wobei wir von einem Zweckverband des National Council for Research on Women unterstützt wurden und finanzielle Hilfe von Sponsoren erhielten, die unser Projekt für sinnvoll hielten. In der letzten Phase unserer Forschungstätigkeit beschlossen wir, unsere Perspektive zu erweitern und die Verbindung zwischen den Werten, die Frauen in die Unternehmen einbringen und der Vision, die die meisten Frauen von der bestmöglichen Kombination von Leben und Arbeit haben, näher zu betrachten.

Dieses Buch ist in drei Abschnitte unterteilt. Im ersten definieren wir die weibliche Vision. Wir zeigen, warum sie

wichtig ist und beschreiben, welche Konsequenzen es hat, wenn man sie unterschätzt. Im zweiten Abschnitt erforschen wir die drei Komponenten, die die weibliche Vision formen: die Fähigkeit, ein breites Spektrum wahrzunehmen, die Fähigkeit, Befriedigung im Arbeitsalltag zu erfahren und die Neigung, Arbeit in einem größeren sozialen Kontext zu betrachten. Im letzten Abschnitt zeigen wir, wie Frauen ihrer Vision folgen können und was Unternehmen tun können, um sie dabei zu unterstützen.

Dieses Buch richtet sich an ein breites Publikum. Wir wollen damit jede einzelne Frau erreichen, die ihre eigenen Stärken identifizieren und artikulieren will, um sich befriedigendere Möglichkeiten des Arbeitens und Lebens zu schaffen. Ferner wollen wir Unternehmen und Institutionen unterstützen, die weibliche Führungskräfte ausbilden und von ihren strategischen Stärken profitieren wollen. Außerdem soll dieses Buch eine Informationsquelle für Lehrer und Lernende darstellen – in Schulen und Universitäten – die die Welt verbessern wollen, indem sie es jungen Frauen ermöglichen, ihre Vision zu leben und jene Führungsqualitäten und -fertigkeiten zu entwickeln die in den kommenden Jahren von ihnen verlangt werden.



# **Teil 1**

## **Der Wert der weiblichen Vision**





# 1

## Was Frauen sehen

Unsere Wahrnehmungen, Überzeugungen und unsere Vorstellung davon, wie das Leben sein sollte, sind die wichtigsten Komponenten, die unsere Vision prägen. Je authentischer wir die unverwechselbaren Aspekte dessen, was wir wahrnehmen, verstehen, zum Ausdruck bringen und danach handeln, umso eher können wir einen sinnvollen Beitrag zur Gesellschaft leisten und unseren eigenen Lebenssinn herausarbeiten.

Für jeden Menschen ist es eine Herausforderung, die eigene Vision zur Handlungsgrundlage zu machen, doch besonders schwierig ist es für berufstätige Frauen. Die weibliche Wahrnehmung geht nämlich häufig nicht mit den Erwartungen einher, die im Erwerbsleben an sie gestellt werden. Erst seit etwa dreißig Jahren sind Frauen meist berufstätig und besetzen einflussreiche Führungspositionen, deshalb hatten sie bislang nur wenig Gelegenheit, die Arbeitskultur mitzuprägen – das heißt ihre Wertvorstellungen, Anschauungen und Erwartungen.

Die Diskrepanz zwischen dem, was Unternehmen erwarten und was Frauen bestenfalls zu bieten haben, ist mittlerweile zu einem brisanten Thema geworden, zumal

die Anforderungen am Arbeitsplatz immer größer werden. Unternehmen verlangen ihren Mitarbeitern heutzutage deutlich mehr ab als früher – mehr Zeit, mehr Engagement, kreativere Ideen und die ständige Bereitschaft, hinzuzulernen und sich fortzubilden. Wer in einem solchen Umfeld Erfolg haben will, der benötigt Leidenschaft und Engagement. Aber es fällt schwer, mit ganzem Herzen bei der Sache zu sein, wenn die eigene Vision, die grundlegende Weltsicht, auf Unverständnis stößt oder nicht anerkannt wird. Und Leidenschaft stellt sich nur selten ein, wenn man seine positivsten Eigenschaften am Arbeitsplatz nicht einbringen kann.

Was Frauen sehen, wird oft nicht gewürdigt, wodurch sie um einen Großteil ihres potenziellen Erfolges gebracht werden. Man verlangt Höchstleistungen von ihnen, allerdings unter Ausblendung ihrer Wahrnehmungen. Wenn sie ihre Kapazität nicht voll ausschöpfen können, so unterminiert dies ihre Effektivität und ihre Fähigkeit, sich authentisch zu fühlen und wirklich und wahrhaftig im gegenwärtigen Augenblick zu leben. Die Frauen verlieren die Lust und den Spaß, der entsteht, wenn wir uns in dem Bereich engagieren, den wir am besten beherrschen und unsere Fähigkeiten für unsere Umgebung nutzen.

Durch diese Praxis der Unternehmen ziehen jedoch nicht nur die Frauen, sondern auch die Firmen selbst den Kürzeren: Immerhin schmälert dies die Fülle an Talenten und Ideen, von denen man profitieren könnte. In einer globalisierten Umgebung, die sich ständig verändert, müssen Unternehmen ebenso geschickt wie innovativ und klug sein. Deshalb ist es nicht mehr effektiv, sich auf die üblichen

Verdächtigen zu verlassen, damit sie die üblichen Aufgaben auf übliche Weise erledigen. Wenn Firmen die Fülle und Bandbreite dessen, was Frauen zu bieten haben, nicht nutzen, mindern sie ihre Fähigkeit, »um die Ecke zu denken« – eine häufig zitierte Zielvorgabe –, denn die Scheuklappen, die sie ihren Mitarbeitern anlegen, nehmen ihnen jegliche Perspektive.

In der Praxis haben wir das alle schon erlebt. Die Konsequenzen sind oft weitreichend – was wir später noch genauer untersuchen werden – machen sich aber auch im Kleinen, auf zwischenmenschlicher Ebene bemerkbar.

Betrachten wir beispielsweise Jim und Jill. Sie kommen gerade aus einem Verkaufsmeeeting, auf dem der Abteilungsleiter sie über die Umsatzzahlen ins Bild gesetzt hat, die er im kommenden Quartal von seinem Team erwartet. Auf dem Flur sagt Jim, der während der Präsentation sämtliche Zahlen mitgeschrieben hat: »Ich glaube, es ist machbar, wenn wir Kunde X dazu bewegen können, sein Budget um sechs Prozent zu erhöhen und gleichzeitig die Kosten um 3,2 Millionen Dollar verringern.«

Jill nickt. »Das klingt einleuchtend. Aber ist dir eigentlich aufgefallen, wie deprimiert Ron wirkte, der ganz hinten saß? Normalerweise ist er doch immer sehr aufgeschlossen und engagiert.«

Jim antwortet nicht. Er fragt sich, warum Jill diesen vollkommen unwichtigen Kommentar gemacht hat. Sie sollte sich lieber Gedanken darüber machen, wie sie ihre Zielvorgaben erreichen können, statt sich darüber Sorgen zu machen, was jemand anders empfindet. Außerdem hat Jim Ron gar keine Beachtung geschenkt. Zum einen hat er am

Hinterkopf schließlich keine Augen. Zum anderen musste er sich voll und ganz auf die Präsentation konzentrieren, denn genau das erwartete der Abteilungsleiter schließlich von ihm.

Jill hatte ebenfalls aufmerksam zugehört, aber nicht ganz so ausschließlich wie Jim. So fiel ihr beispielsweise auf, dass einer der Anwesenden nicht verstehen konnte, was der Abteilungsleiter sagte – was keineswegs überraschend war, da dieser die Angewohnheit hatte, viel zu schnell zu sprechen und dann gereizt zu reagieren, wenn jemand ihn bat, seine Anmerkungen noch einmal zu wiederholen. Am meisten fesselte jedoch Rons Desinteresse ihre Aufmerksamkeit. Er war für den Erfolg ihres Teams von entscheidender Bedeutung, und sie wusste, dass es für alle Beteiligten kein Zuckerschlecken werden würde, wenn er Probleme hatte.

Doch jetzt auf dem Flur ist Jill klar, dass Jim dieses Thema nicht weiter verfolgen will. Sie bezweifelt, ihm plausibel erklären zu können, dass sie der Präsentation durchaus konzentriert lauschen konnte, auch wenn sie noch jede Menge anderer Informationen nebenher aufnahm. Sie will ihm eindeutig signalisieren, dass sie mit ganzem Herzen bei der Sache ist. Also sagt sie einfach nur: »Ich glaube, du hast mit deinen Berechnungen ins Schwarze getroffen.«

Dieses kurze Gespräch repräsentiert eine fundamentale Dynamik, die am Arbeitsplatz täglich tausende von Malen auftritt. Sowohl Jim als auch Jill steuern nützliche Informationen bei: Jim, indem er die spezifischen Fakten zusammenträgt, die das Team nach vorn bringen könnten, Jill, indem sie ein potenzielles Problem bemerkt, das die Effizienz des Teams unterminieren könnte. Sowohl Jims

Konzentration als auch Jills sensible Antennen sind für ihr Verkaufsteam von Vorteil.

Doch Jim kann den Wert von Jills Kommentar nicht erkennen und Jill ist ihrerseits nicht in der Lage, ihre Beobachtungen so zu formulieren, dass sie damit Jims Interesse weckt. Als sie seine Skepsis spürt, macht sie einen Rückzieher statt ihm beharrlich weitere Argumente vorzutragen. Sie versucht nicht länger, ihm ihre Wahrnehmung verständlich zu machen, sondern will ihn stattdessen besänftigen. Dadurch entgehen dem Team möglicherweise entscheidende Informationen. Jill ignoriert ihre Erkenntnisse und unterminiert ihren Wert für das Gesamtprojekt letztlich selbst.

Zu derlei Vorfällen kommt es deshalb, weil das, was Jill wahrnimmt, was sie für wesentlich hält und ihr Idealbild von ihrer Firma – also die einzelnen Bestandteile ihrer Vision – in hohem Maße der Unternehmenskultur widersprechen. Sicher, ihre Vorgesetzten sprechen häufig darüber, dass »unsere Leute unser wichtigster Aktivposten sind«. Diesen Satz ließen sie sogar als »Firmenvision« auf eine laminierte Karte drucken. Trotzdem handelt es sich nicht um ihre authentische Vision, weil die Aussage nicht das wiedergibt, was sie tatsächlich wahrnehmen, wertschätzen oder woran sie ihr Verhalten ausrichten. Es handelt sich einfach nur um eine öffentlichkeitswirksame Floskel aus der PR-Abteilung.

Jim akzeptiert die Diskrepanz zwischen Botschaft und Verhalten seines Arbeitgebers und prescht voran. Aber Jill wünscht sich, dass die Firma Worte und Handlungen besser aufeinander abstimmt. Dann wäre sie dort besser aufgehoben und hätte mehr beizutragen. Außerdem würde sich

das Betriebsklima dadurch ebenso entscheidend verbessern wie die Beziehung zu den Kunden.

Aber es gibt einen weiteren Grund, warum Jills Beobachtungen in ihrer Firma nicht besonders geschätzt werden, und der hängt mit den Verkaufszahlen zusammen. Ein Großteil ihrer Beobachtungen, Werte und Wünsche, lässt sich nicht so leicht quantifizieren oder in eine mathematische Gleichung fassen. Viele ihrer Wahrnehmungen sind relativ subjektiv. Im Gegensatz dazu brüsten Jim und der Abteilungsleiter sich damit, sich nur an Zahlen und Fakten zu halten. Der stellvertretende Vertriebsleiter, dem Jim und Jill berichten müssen, ist dafür bekannt, dass er seinen Mitarbeitern gern mit der brüskten Bemerkung das Wort abschneidet: »Wie sieht der Saldo aus.« Das spiegelt die allgemeine Annahme, die in der Firma vorherrscht, wider, dass Zahlen nicht nur ein wichtiges wirtschaftliches Hilfsmittel sind, sondern im Grunde der einzig entscheidende Faktor.

Auf dem College war Jill ein Mathe-Ass und ist genauso gut wie ihre Kollegen zu entsprechenden Berechnungen in der Lage. Aber sie hat nie daran geglaubt, dass Zahlen die gesamte Geschichte erzählen. Sie kann nicht mit einem Algorithmus beweisen, dass Rons Zustand nicht stabil ist oder exakt quantifizieren, wie viel seine Ablenkung das Verkaufsteam kosten könnte. Da sie ihre Beobachtungen nicht in einen Zahlenrahmen fassen kann, ist es ihr auch schleierhaft, wie sie deren Wert nach außen hin vertreten kann – deshalb zieht sie sich letztendlich vollkommen zurück. Sie behält ihre Überlegungen für sich, sodass ihre Interaktion mit Jim weniger authentisch und produktiv ist als sie unter anderen Umständen sein könnte.