



Monika Henn

# **DIE KUNST DES AUFSTIEGS**

*Was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet*

*2., aktualisierte Auflage*

**campus**



# Inhalt

Vorwort.....	11
Einleitung.....	15
Das Thema »Frauen und Führung« in Deutschland .....	15
Grundlage dieses Buches .....	20
Ziel und Aufbau des Buches .....	22

## Teil 1 Frauen und Führung

Der Begriff Führung und Anforderungen an Führungskräfte .....	27
Anforderungen an Führungskräfte .....	28
Anforderungen, um Führungskraft zu werden .....	33
Die bisherige Forschung zu Führung .....	34
Die Gleichheitstheorie: Frau und Mann sind gleich.....	36
Gleiche Potenziale.....	36
Strukturelle Barrieren.....	37
Frauenförderung.....	40
Männerförderung .....	42
Die Differenztheorie: Frau und Mann sind nicht gleich .....	45
Stereotype .....	47
Fremd- und Selbstattribution von Kompetenz.....	51
Selbstwertgefühl und Selbstdarstellung bzw. Selbstmarketing .....	55
Leistungsverhalten: »die fleißige Liese und der kluge Hans« .....	57
Studienfachwahl und Wahl der Unternehmensbereiche .....	58

Konkurrenzverhalten.....	59
Das Paradox der zufriedenen Mitarbeiterin.....	68
Weiblicher Führungsstil .....	70
Androgynie.....	72
Diversity Management .....	72
Mixed Leadership.....	75
»Frau« und »Mann« sind soziale Konstrukte .....	77
»Glass Ceiling« – gläserne Decke und Labyrinth.....	77
»Token Woman« – Exotin sein.....	81
»Think Manager – Think Male«.....	82
»Old Boys Network« – Männerbünde.....	83
Präsenzkultur .....	84
Work-Life-Balance und Work-Life-Integration.....	85
Networking und Mentoring .....	88
Zusammenfassende Bewertung von Gleichheit, Differenz und sozialen Konstrukten.....	91

## Teil 2 Studie zu Frauen in Führungspositionen

Die Fragestellung der Studie.....	95
Das Design der Studie.....	98
Dienstleistungs- und Produktionsbranche.....	98
Objektivierte Unterstützung durch das Unternehmen .....	99
Subjektiv empfundene Unterstützung durch das Unternehmen .....	100
Interviewpartnerinnen. ....	101
Eingesetzte Verfahren. ....	105
Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP) .....	105
Halbstandardisiertes Interview.....	108

Ergebnisse des Persönlichkeitsfragebogens BIP.....	111
Unterschiede zwischen weiblichen Führungskräften und Mitarbeiterinnen .....	111
Vergleich mit Untersuchungsergebnissen bei Männern .....	116
Der Einfluss des Alters auf die Persönlichkeitseigenschaften.....	121
Weitere Ergebnisse .....	122
Ergebnisse der Interviews.....	124
Zusammenfassung der Ergebnisse der Studie.....	148

### Teil 3 Erkenntnisse und Schlussfolgerungen

Erkenntnisse und Schlussfolgerungen .....	153
Lebensplanung und Lebensentwürfe .....	155
Strukturelle Barrieren.....	156
Lebensschwerpunkt: privater Erfolg – beruflicher Erfolg.....	157
Work-Life-Integration .....	158
Mythos Mutter .....	160
Frauenförderung.....	162
Vaterschaft und Mann-Sein.....	167
Männerförderung: Gleichberechtigung für den Mann .....	168
Frau und Mann als Paar .....	169
Frauen und Karriere.....	172
Präsenzkultur und die Zeitfalle .....	173
Frau und Eigeninitiative (Aschenputtel-Prinzip) .....	174
Frau und Führungsmotivation.....	175
Frau und Macht .....	178
Frau und Netzwerk.....	180
Frau und Selbstbewusstsein.....	182
Frau und Eigenmarketing .....	184

Frau und Selbstkritik.....	186
Frau und Misserfolg.....	187
Das Miteinander und das Gegeneinander in den Unternehmen.....	189
Leistungsverhalten: »die fleißige Liese und der kluge Hans«.....	190
Konkurrenzverhalten.....	191
Teamorientierung und Soziabilität .....	193
Geschlechtsstereotype und gesellschaftliche Rollen .....	194
Frau sein im Unternehmen.....	195
»Think Manager – Think Male«.....	196
»Token Woman« und »Old Boys Network«.....	198
Erfolgsstrategien auf dem Weg in die Führungsetagen .....	200
Ausblick und Implikationen für Führungskräfte und Personalentwickler .....	208
Tabellen.....	213
Abbildungen.....	216
Literatur.....	217

# Einleitung

»In Deutschland werden die drei Ks – Kinder, Küche, Kirche – ja bekanntlich hochgehalten. Dabei ist Karriere auch ein schönes K-Wort.«

*Vladimir Spidla, EU-Sozialkommissar*

## Das Thema »Frauen und Führung« in Deutschland

Einiges hat sich seit dem Erscheinen der 1. Auflage meines Buches im Jahr 2008 in Deutschland getan. Das Thema »Frauen in Führungspositionen« hat große Aufmerksamkeit gewonnen, sowohl in der Politik, als auch in der Wirtschaft. Ein Umdenken findet vielerorts statt und viele Unternehmen bemühen sich, Frauen für Führungspositionen zu gewinnen.

Damals hatten wir einen weiblichen Vorstand in einem Dax-Unternehmen, inzwischen sind es vier. »Damit haben wir innerhalb eines Jahres (Frühjahr 2010 bis Frühjahr 2011) eine Steigerung um 400 Prozent erreicht!« Natürlich ernte ich mit dieser scherzhaften Aussage Empörung. Denn Tatsache bleibt: Nur 2,8 Prozent der Vorstandsposten der 200 größten deutschen Unternehmen sind mit weiblichen Vorständen besetzt.

Deutschland ist – was Frauen in Führungspositionen anbelangt – nach wie vor ein Entwicklungsland. So urteilte auch die Bundesarbeitsministerin Ursula von der Leyen unlängst in einem Interview, der Fortschritt bei der Frauenquote in der Wirtschaft sei nur mit der Lupe erkennbar. Eine Beteiligung der Frauen im Management von 30 Prozent, so Frau von der Leyen, sei nicht der Untergang des Abendlandes.

Frauen sind vor allem in den obersten Führungsetagen der Wirtschaft unterrepräsentiert. In den Aufsichtsräten kommen sie, soweit vertreten, noch immer vor allem aus der Arbeitnehmerschaft. Auch Hans-Olaf Henkel, ehemaliger Präsident des BDI (Bundesverband der deutschen Industrie), bezeichnet dies als »Armutzeugnis für die deutsche Wirtschaft«. Dieser Zustand sei ein Zeugnis offenkundiger Zukunftsunfähigkeit. Eine Nation, die 50 Prozent ihres hochschulgebildeten Humankapitals zur Kinderbetreuung nach Hause schicke, trete zum globalen Wettbewerb besser gar nicht mehr an.

Gesellschaftlicher Wandel braucht Zeit und gesellschaftliche Rollen definieren sich nicht über Nacht neu. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass in Ostdeutschland mehr Frauen in Führungspositionen sind als in Westdeutschland. In der DDR war es üblich, dass Frauen einer Erwerbstätigkeit nachgingen, während die Kinderbetreuung staatlich geregelt war. Diese Selbstverständlichkeit prägt auch heute noch das Selbstverständnis der Frauen und deren gesellschaftliche Rolle, und damit vermutlich auch den höheren Anteil an Frauen im Management.

Das traditionelle Rollenverständnis prägt unser Denken stärker als wir oft wahrhaben wollen. In diesem Zusammenhang bemerkenswert sind die neueren Forschungsergebnisse der Psychologieprofessorin Una Röhr-Sendlmeier an der Universität Bonn. Sie fand heraus, dass Kinder von Müttern, die berufstätig sind und einen hohen Schulabschluss haben, bessere Leistungen in der Schule erbringen. Ebenso schneiden diese Kinder bei Kriterien wie Neugier, Bereitschaft sich anzustrengen, Selbstständigkeit und Teamfähigkeit besser ab als Kinder, deren Mütter Hausfrauen sind. Die Professorin führt den Vorteil der Kinder von berufstätigen Müttern auf die Faktoren Imitation, Stimulation, Instruktion und Motivation zurück.

Momentan sind in Deutschland nach Angaben des Statistischen Bundesamtes nur rund 60 Prozent der Mütter berufstätig; bei den 30-jährigen Frauen liegt der Anteil sogar nur bei 45 Prozent und bei den Müttern mit Kleinkindern im Krippenalter geht nicht einmal jede Dritte einer bezahlten Arbeit nach. Im internationalen Vergleich hinkt Deutschland anderen Ländern hinterher. In Schweden beispielsweise sind etwa 80 Prozent aller Mütter berufstätig, und zwar meist in Vollzeit.

Der Arbeitsmarkt hat sich verändert. Aufgrund der demographischen Entwicklung ist der Führungs- und Fachkräftemangel keine theoretische Größe mehr, sondern spürbar und erlebbar geworden. Deshalb können Firmen sich die bisherige Rekrutierungs- und Besetzungspraxis, die weibliche Potenzialträger nicht adäquat berücksichtigt hat, nicht mehr erlauben. Genau genommen hatten wir bisher eine Männerquote.

Auch zieht die Generation Y allmählich in die Unternehmen ein. Die Generation Y wird als qualifiziert, selbstbewusst und extrem anspruchsvoll beschrieben. Sie ist global orientiert, mit dem Internet aufgewachsen, technisch versiert und gut vernetzt. Die Generation Y weiß die Kraft der Demographie hinter sich, sucht spannende Jobs, gute Gehälter und schnelle Aufstiegsmöglichkeiten. Gleichzeitig legt sie viel Wert auf flexible Arbeits-



strukturen und eine sinnvolle Integration des Privatlebens. Unternehmen sind stärker denn je gefordert, an ihrer Arbeitgebermarke zu arbeiten, und zwar nicht nur für Frauen, sondern auch für junge Männer.

In der 1. Auflage meines Buches habe ich die Problematik der Präsenzkultur und deren Auswirkungen auf Frauen beschrieben. Es freut mich, dass der Begriff »Präsenzkultur« Einzug in die Diskussion gefunden hat. Eine Abkehr von der Präsenzkultur und stattdessen die Entwicklung hin zu einer ergebnisorientierten und leistungsbezogenen Führungskultur steht mittlerweile in vielen Firmen auf der Agenda. Bei dieser Diskussion ist es nötig, zwischen »Anwesenheit« und »Erreichbarkeit« zu differenzieren. Mitarbeiter, die im Homeoffice arbeiten, sind zwar nicht anwesend, aber durchaus erreichbar.

Unternehmen bemühen sich um Frauen in Führungsfunktionen nicht nur aufgrund des demographischen Wandels, sondern auch, weil sie »Mixed Leadership« anstreben. Denn in einigen, längst nicht in allen, Unternehmen sind inzwischen die Ergebnisse der Studie »Woman Matter« bekannt. Die Unternehmensberatung McKinsey fand in ihrer Studie über weibliche Führungskräfte heraus, dass Firmen mit einem hohen Frauenanteil im Vorstand um 48 Prozent höhere Gewinne (vor Zinsen und Steuern) erwirtschaften als der Branchendurchschnitt. Auch das amerikanische Gender-Forschungs- und Beratungsinstitut Catalyst ermittelte bei einer Analyse der 500 größten börsennotierten Firmen in den USA eine bis zu 53 Prozent höhere Eigenkapitalrendite bei Unternehmen mit Frauen an der Führungsspitze. Nach einer Studie der Vereinten Nationen erzielten Großfirmen mit weiblichen Vorständen 42 Prozent höhere Verkaufsgewinne und deutlich bessere Renditen aus Investitionen.

Nachweislich steigen die Unternehmenserträge bereits dann, wenn mindestens drei Frauen zum Vorstand gehören. Drei Frauen müssen es jedoch sein, damit sie sich vor dem Hintergrund der traditionellen Machtstrukturen Geltung verschaffen können. Die klassische Einzelkämpferin kann ebenso wenig verändern wie die Alibifrau (vgl. Henn, 2009).

In Anbetracht dieser unternehmerischen Notwendigkeiten investieren Unternehmen zunehmend in Maßnahmen zur Förderung weiblicher Potenzialträger. Zum Maßnahmen-Mix gehören sowohl sinnvolle, frauenspezifische Maßnahmen wie auch Awareness-Workshops zum Thema Gendermanagement für Führungskräfte. In diesem Zusammenhang hat meine Unterscheidung in »Aufstiegskompetenz« und »Führungskompetenz« viel Anklang gefunden. Denn manche Frau ist zwar für Führung geeignet, aber

aufgrund vieler verschiedener Faktoren nicht in gleichem Maße wie ein Mann in der Lage, in eine Führungsposition zu gelangen. Die familienfreundlichen Maßnahmen, in die Unternehmen teilweise investiert haben, ermöglichten es Frauen bislang nur, überhaupt erwerbstätig zu sein; sie ermöglichten es ihnen aber noch lange nicht, Karriere zu machen!

Geeignete Maßnahmen betreffen also drei Handlungsschwerpunkte: die Rahmenbedingungen, das Management und die Frauen selbst. Das bedeutet im Einzelnen:

Die Strukturen und Rahmenbedingungen müssen so gestaltet werden, dass sie es Frauen ermöglichen, sich im Beruf zeitlich noch mehr zu engagieren. Vielfach wird immer noch von »Work-Life-Balance« gesprochen. Dieser Begriff ist irreführend und suggeriert eine zeitliche Balance der verschiedenen Lebensbereiche. Da es aber nur um eine Verzahnung und Integration der verschiedenen Aufgabenbereiche gehen kann, was flexible Arbeitszeiten und Arbeitsorte erfordert, halte ich den Begriff »Work-Life-Integration« für sinnvoller.

Das Management muss ein Bewusstsein und Verständnis für das unterschiedliche wahrnehmen, empfinden und agieren von Frauen und Männern im Arbeitsalltag entwickeln. Manager müssen ihr eigenes Führungsverhalten reflektieren und lernen, das Potenzial von Frauen zu erkennen, zu fördern und für das Unternehmen zu nutzen. Sie müssen also genderspezifisch führen.

Frauen müssen an ihrer Aufstiegskompetenz arbeiten und dürfen nicht erwarten, dass das Unternehmen und das Management von selbst auf sie zu kommen. Auch sie müssen den Schritt aus der Komfortzone wagen.

Die Einführung einer Frauenquote kann nur eine Zielvorgabe sein; sie stellt keine Maßnahme an sich dar. Bei der Zieldefinition empfiehlt es sich qualifizierte, spezifische, auf den Bereich bezogene, erreichbare, wenn auch anspruchsvolle Kennzahlen zu definieren, und nicht eine generelle Prozentzahl zu verkünden.

In manchen Unternehmen fühlen sich die männlichen Mitarbeiter (»male and white«) aufgrund der Diversity-Bemühungen inzwischen auf dem Abstellgleis. Das ist ein ernstzunehmendes Thema, denn sonst findet das statt, was in großen Konzernen bei Veränderungsprozessen häufig passiert: »The empire strikes back!« Deshalb kann ich nur davor warnen, Frauen zu befördern, die für den jeweiligen Job nicht ausreichend qualifiziert sind.