



Führungsfrauen

Wie man sie findet und wie man sie bindet

Cornelia Edding und Gisela Clausen
Bertelsmann Stiftung © 2014
336 Seiten

Bewertung

7 Umsetzbarkeit
6 Innovationsgrad
7 Stil

Fokus

Führung & Management
Strategie
Marketing & Verkauf
Finanzen
Personalwesen
IT, Produktion & Logistik
Karriere & Selbstmanagement
KMU
Wirtschaft & Politik
Branchen
Business weltweit
Verwandte Themen

Take-aways

- Trotz allen Bestrebungen nach Gleichberechtigung sind in Deutschland nur 6 Prozent der Topmanager weiblich.
- Frauen in Führungspositionen erhalten nur 72 bis 80 Prozent der Bezüge von Männern in vergleichbarer Position.
- Bei krassem zahlenmäßigem Missverhältnis (zum Beispiel eine Frau unter neun Männern) wird die Zugehörigkeit zur Gruppe latent infrage gestellt.
- Mikro-Herabsetzungen von Frauen kommen häufig vor. Unternehmenslenker sollten mit Mikro-Bestätigungen gegenlenken und die Unternehmenskultur so verbessern.
- Männer werden fachlich bewertet – Frauen nicht nur fachlich, sondern auch als Frau, sie sitzen verstärkt auf dem Präsentierteller.
- Männern werden häufiger schwierige Aufgaben gegeben als Frauen, was sich für sie karrierefördernd auswirkt.
- Nicht alle Beschäftigten wollen Führungskräfte werden – das gilt für Männer wie für Frauen.
- Bei den Berufsanfängern gibt es nur einen geringen geschlechtsspezifischen Unterschied im Hinblick auf beruflichen Ehrgeiz.
- Informelle Netzwerke bieten Chancen – für weibliche Führungskräfte aber auch spezifische Risiken.
- Familienfreundliche Maßnahmen rentieren sich für die Unternehmen.

Relevanz

Das lernen Sie

Nach der Lektüre dieser Zusammenfassung wissen Sie: 1) inwiefern in deutschen Unternehmen noch längst keine Gleichberechtigung der Geschlechter erreicht ist, 2) warum es sich für Unternehmen lohnt, auf Gender Diversity zu achten, und 3) was Entscheidungsträger konkret unternehmen können.

Rezension

Cornelia Edding und Gisela Clausen vertreten – wenig überraschend – die These, dass Führungsfrauen gefördert werden sollten. Gleichberechtigung auch im Beruf, wer wird da schon widersprechen? Tatsächlich gibt es sie, die „gläserne Decke“, die Frauen vom obersten Führungszirkel in Unternehmen fernhält; und auch, dass Frauen weniger verdienen als ihre männlichen Kollegen in vergleichbaren Positionen, ist durchaus real. Die Autorinnen analysieren die Gründe für solche Fehlentwicklungen und richten konkrete Verbesserungsvorschläge an Personalverantwortliche. Dazu verweisen sie auf zahlreiche Studien und Untersuchungen. Bei aller Sachlichkeit wird die Lektüre nicht schwer. Dafür sorgen eingestreute Karikaturen und konkrete Beispiele aus der Praxis. Klar wird: Die Förderung von Führungsfrauen – und deren Bindung – ist kein Selbstzweck, sondern durchaus wirtschaftlich im Sinn des Unternehmens. *getAbstract* empfiehlt das Buch Personalverantwortlichen vor allem in größeren Unternehmen.

Zusammenfassung

„Männer bekommen direkte Karrierehilfen, Frauen Aufmerksamkeit.“

„Männer sehen immer nur das Gesicht anderer Männer – wie es unterhalb des Kinns aussieht, nimmt niemand wahr, oder es spielt keine Rolle. Frauen dagegen werden immer vom Scheitel bis zur Sohle betrachtet und begutachtet.“

Gleichberechtigung ja – aber nicht in Unternehmen

„Mama, kann eigentlich auch ein Mann Bundeskanzlerin werden?“ Die Frage eines kleinen Mädchens an seine Mutter bringt auf den Punkt, wie weit die Gleichberechtigung in der deutschen Gesellschaft fortgeschritten ist. In deutschen Führungsetagen sieht das hingegen oft ganz anders aus: Nur 10 Prozent der Führungskräfte sind weiblich. Und sie werden im Durchschnitt schlechter bezahlt als männliche Kollegen in vergleichbarer Position.

Natürlich müssen Frauen selbst die Voraussetzungen für ihren beruflichen Aufstieg mitbringen – über diesen entscheiden aber in der Regel immer noch männliche Vorgesetzte. Als Frau in einem männerdominierten Unternehmen eine Führungsposition zu erreichen, ist aus mehreren Gründen schwierig. Zum einen liegt es daran, dass Frauen in einem solchen Umfeld in der Minderheit und damit tendenziell Außenseiterinnen sind. Das gibt es auch in anderen Konstellationen: Bei einem Meeting in Portugal, bei dem ein Deutscher der einzige Ausländer unter Portugiesen wäre, befände er sich in einer Minderheitenposition und hätte wahrscheinlich einen schweren Stand. Oft herrscht eine stillschweigende Übereinkunft: Die Mehrheit hat Recht. Eine abweichende Meinung einer extremen Minderheit wird in diesem Zusammenhang oft als Störung betrachtet. Bei extremen Minderheiten steht die Zugehörigkeit zur Gruppe latent infrage. Gerade außerberufliche Situationen, bei denen die Mehrheit sich entspannen kann, wie etwa Betriebsfeiern, können für extreme Minderheiten durch den Wegfall der professionellen Rolle voller Spannungen sein. Extreme weibliche Minderheiten sollten deshalb vermieden werden. Dafür sorgt eine vorausschauende Firmenpolitik durch entsprechende Leitlinien.

Seltene Erlebnisse oder Personen ziehen Aufmerksamkeit auf sich – und Frauen in Führungspositionen sind in deutschen Unternehmen noch selten. Entsprechend werden sie genau beobachtet, ja belauert. Man spricht in diesem Zusammenhang vom „Sichtbarkeitsdilemma“: Eine männliche Führungskraft wird als solche gesehen und nur nach fachlichen

„Auf den ersten Blick profitiert das Unternehmen: Führungsfrauen arbeiten für weniger Geld und bleiben trotz schlechterer Bezahlung. Dies ist jedoch zu kurzfristig gedacht.“

„Die Folgen für Führungsfrauen: Wenn sie versuchen, dem männlichen Prototyp zu entsprechen, dann riskieren sie, als unweiblich abgelehnt zu werden.“

„Es wäre geschäftsschädigend, die hohe Identifikation der Frauen mit dem Unternehmen, ihr Engagement und ihre Arbeitsfreude durch ungerechte Bezahlung aufs Spiel zu setzen.“

„Die Art und Weise, wie das Verhältnis zwischen Frauen und Männern in einem Unternehmen wahrgenommen wird, ist stark von Traditionen, Mythen, Vorurteilen und unbewussten Einstellungen geprägt.“

Kriterien beurteilt. Eine weibliche Führungspersönlichkeit hingegen wird immer auch als Frau gesehen. Es kann für Frauen anstrengend sein, dauernd auf dem Präsentierteller zu sitzen.

Ein anderes Problem sind „Micro-Inequities“ (Mikro-Herabsetzungen). Dabei handelt es sich um winzige Kommunikationsakte, die eine unterschwellige Herabsetzung des Gegenübers beinhalten. Aufgrund ihrer Unterschwelligkeit ist es jedoch für den Herabgesetzten schwer, sich dagegen zu wehren. Beispiele sind das Senden einer Kurznachricht während eines Gesprächs oder das Loben einer Idee bei einem Mitarbeiter, nicht aber bei einer Mitarbeiterin. Wie reagiert man in solchen Fällen? Protestieren oder ignorieren? Beides hat sowohl Vor- als auch Nachteile. Ein schlagfertiger, humorvoller Spruch kann die Lösung sein, sofern der Humor noch nicht verloren gegangen ist. So ein Spruch kann beim Gegenüber aber auch schlecht ankommen. Führungskräfte sollten mit gutem Beispiel vorangehen und die Firmenkultur prägen, indem sie Mitarbeiter gegebenenfalls wegen einer Mikro-Herabsetzung rügen und selbst mit wertschätzenden Mikro-Bestätigungen arbeiten.

Nicht jeder will Führungskraft werden

Was den Wunsch angeht, eine verantwortungsvollere Aufgabe oder Führungsposition zu erreichen, gibt es gewisse Unterschiede zwischen Frauen und Männern. Diese Unterschiede zeigen sich deutlich in männlich dominierten Bereichen wie dem Ingenieurwesen: Dort wollen 51 Prozent der Männer, aber nur 32 Prozent der Frauen eine Führungsposition. Grundsätzlich lässt sich aber sagen, dass gerade unter Berufsanfängern das Erreichen einer Führungsposition bei Frauen wie Männern in etwa dieselbe Priorität hat. Es sieht so aus, als ob dieser Trend mit den Berufsanfängern verstärkt in deutsche Unternehmen Einzug halten wird.

Andererseits ist für Berufsanfänger beiderlei Geschlechts der Wunsch nach Führungsaufgaben zu Beginn oft generell kein Thema. Eine gute Führungspersönlichkeit spricht deshalb von sich aus gezielt vielversprechende Mitarbeiter, ob männlich oder weiblich, darauf an, ob sie sich für eine leitende Position interessieren. Zahlreiche erfolgreiche Managerinnen bestätigen, dass auf diese Weise Männer zu Wegbereitern ihrer Karrieren geworden sind.

Das Problem des „Gender Pay Gap“

In Deutschland verdienen Frauen im Durchschnitt 22,2 Prozent weniger als Männer. Natürlich tragen dazu Faktoren wie Teilzeitarbeit oder geschlechertypische Berufswahl ihren Teil bei. Jedoch gibt es auch bei gleicher Arbeit oft weniger Geld für Frauen. Einer Studie zufolge erhalten in der deutschen Privatwirtschaft vollzeitbeschäftigte Frauen in Führungspositionen nur zwischen 72 und 80 Prozent des Gehalts ihrer männlichen Kollegen in vergleichbaren Positionen.

Generell lässt sich beobachten, dass Frauen im Vergleich zu Männern ihren Arbeitsplatz weniger oft aus rein finanziellen Gründen wechseln, wenn die sonstigen Rahmenbedingungen stimmen. Frauen in Führungsposition fühlen sich Untersuchungen zufolge eher ihren Mitarbeitern verpflichtet und bleiben oft auch trotz geringerer Bezahlung. Diese Vorgehensweise hat auch Vorteile: Männer erhalten durch Arbeitsplatzwechsel mehr Gehalt, Frauen hingegen dadurch, dass sie ihre Kompetenz bei demselben Unternehmen über einen längeren Zeitraum hinweg beweisen. Unternehmen, die am „Gender Pay Gap“ festhalten, schaden sich selbst. Einerseits kann ihre Reputation Schaden nehmen, andererseits kann die Motivation loyaler weiblicher Führungskräfte leiden. Eine Verbesserungsmöglichkeit bietet die Durchführung eines Entgelt-Screenings und die standardmäßige Thematisierung der Gehaltsentwicklung in Personalgesprächen mit Führungspersonal.

„Die traditionelle Erwerbsbiografie löst sich auf, nichilineare Karrieren werden normal.“

„Fortbildungsveranstaltungen speziell für Frauen sind heikel, häufig sogar kontraproduktiv.“

„Verfolgt man die Absichtserklärungen der Firmenlenker in der Presse, dann entsteht der Eindruck, die Homogenität dieser mächtigen Gremien sei ihnen ‚zugestoßen‘, als seien sie nicht Täter, sondern Opfer eines ihnen selbst rätselhaften Prozesses.“

„Junge Frauen, die selbstbewusst sagen: ‚Ich bin Karrierefrau und Mutter‘, findet man selten.“

Die Unternehmenskultur zählt

Unternehmenskulturen unterscheiden sich stark. Eine Untersuchung der Fraunhofer-Gesellschaft von 2012 identifizierte vier Typen von Unternehmenskulturen:

1. **Offene Hochleistungskultur:** Diese ist unter anderem durch Dynamik, Offenheit, Flexibilität und Leistungsorientierung gekennzeichnet. Karrierebrüche kommen zum Beispiel durch Elternzeit zustande.
2. **Konformistische Formalkultur:** Hier sind Formalität, Disziplin, Hierarchie und Regelmäßigkeit bestimmend. Abweichungen von der Norm sind meist nicht erwünscht.
3. **Konservative Ausschlusskultur:** Hier herrschen Tradition, Schwerfälligkeit, Werteorientierung, Identitätsstiftung und Geschlossenheit. Üblicherweise ist das Durchschnittsalter im Bereich des Topmanagements hoch, und es gibt Vorbehalte, Frauen in den inneren Führungskreis aufsteigen zu lassen.
4. **Veränderungsorientierte Bewahrungskultur:** Diese erweist sich durch Merkmale wie Veränderungsorientierung, Ambivalenz, Innovation und Uneinheitlichkeit. Hier kann es zu überraschenden Problemen kommen – wenn zum Beispiel das mittlere Management konservativ, das obere Management hingegen fortschrittlich orientiert ist.

Die Art, wie Frauen und Männer in einem Unternehmen zusammenarbeiten, wird stark von der jeweiligen Kultur geprägt. Darum ist es auch notwendig, die Unternehmenskultur genau zu analysieren, bevor man versucht, Anstrengungen in Richtung Gender Diversity zu unternehmen. Ja nach Kultur muss man dabei ganz unterschiedlich vorgehen.

Den Unterschieden auf der Spur

Auf welche Weise Führungskräfte lernen, ihre Arbeit erfolgreich zu verrichten, wird einer Untersuchung zufolge im Wesentlichen durch drei Faktoren bestimmt:

1. **Schwierige Aufgaben** und deren Bewältigung sind für 70 Prozent des Lernens von Führungskräften verantwortlich.
2. **Andere Menschen**, zum Beispiel direkte Vorgesetzte oder Mentoren, sind für 20 Prozent des Lernens verantwortlich.
3. **Formelle Lernprozesse** wie Seminare und Weiterbildungen tragen nur zu 10 Prozent zum Lernen von Spitzenkräften bei.

Dieses Modell sagt eindeutig, dass für die Karriere schwierige Aufgaben und deren Bewältigung am wichtigsten sind. Hier zeigt sich aber ein geschlechtsspezifischer Unterschied: Schwierige Aufgaben werden eher an Männer delegiert. Diese haben dann zwar mit der schwereren Aufgabe die schwerere Last zu tragen – dafür aber auch die Chance, sich zu bewähren.

Männer leisten also auch deshalb mehr, weil sie stärker herausgefordert werden, sprich mehr Gelegenheit erhalten, etwas zu leisten. Dies wirkt sich entsprechend auf die Karrierechancen aus. Es ist also nicht so, dass Frauen sich bei schwierigen Aufgaben im Durchschnitt weniger bewähren als Männer. Frauen wird diese Chance auf Bewährung bei schwierigen Projekten einfach tendenziell weniger gegeben.

„Sorgen Sie dafür, dass Ihre Führungskräfte eine familienfreundliche Haltung einnehmen und über ihre Gestaltungsmöglichkeiten im Rahmen der vorhandenen Maßnahmen gut informiert sind.“

„Wiedereinsteigerinnen wollen sich und anderen zeigen, dass sie es schaffen.“

Bei den formellen Lernprozessen lassen sich keine signifikanten Unterschiede in Bezug auf die Zugangsmöglichkeiten von Männern und Frauen feststellen. In diesem Punkt herrscht also Gleichstellung – allerdings sind die formellen Lernprozesse auch nur für 10 Prozent des erfolgreichen Lernens verantwortlich. Aus diesem Grund macht es auch wenig Sinn und ist sogar kontraproduktiv, Fortbildungsveranstaltungen speziell für Frauen anzubieten. Werden dennoch geschlechtsspezifische Fortbildungen angeboten, kann der negative Eindruck entstehen, dass weibliche Führungskräfte erst lernen müssen, was ihre männlichen Kollegen bereits können.

Networking – Chancen und Risiken

Informelle Netzwerke sind für männliche wie weibliche Führungskräfte oft ein entscheidender Karrierefaktor. Für weibliche Führungskräfte gibt es hier allerdings spezifische Schwierigkeiten. Während Männer am Rande von Veranstaltungen – zum Beispiel abends an einer Bar – unbefangen auf andere Führungspersönlichkeiten zugehen können, ist dies für Frauen schwieriger. Ein solches zwangloses Ansprechen kann leicht missverstanden werden. Zudem haben Männer oft Bedenken, sich für eine weibliche Führungsperson einzusetzen – aus Sorge, ihnen könnten private Motive unterstellt werden. Solchen Unsicherheiten kann ein Unternehmen durch passende Rahmenbedingungen entgegenwirken. Ein möglicher Ansatz dazu ist eine sogenannte Begegnungsplanung, bei der Führungskräfte des Unternehmens im professionellen Rahmen gezielt mit weiblichen High Potentials in Kontakt treten.

Der Return on Investment für familienfreundliche Maßnahmen

Familienfreundliche Maßnahmen, wie flexible Arbeitszeiten, Elternzeit oder innerbetriebliche Kinderbetreuung, wird von manchen Entscheidungsträgern lediglich als erheblicher Kostenfaktor gesehen. In Wahrheit sind es Investitionen, die sich rechnen und die überdies durchaus zum Wettbewerbsvorteil werden können.

Unternehmen, die familienfreundliche Maßnahmen konsequent durchsetzen, weisen 12 Prozent weniger Fehlzeiten und einen um 22 Prozent niedrigeren Krankenstand aus als der Durchschnitt der Unternehmen. Zudem sind üblicherweise die Fluktuationsraten geringer, was auch den entsprechenden personalpolitischen Aufwand senkt. Schließlich ist die Loyalität der Mitarbeiter zum Unternehmen größer, was verschiedene Auswirkungen hat: Mitarbeiter kehren nach der Elternzeit eher ins Unternehmen zurück, und die Elternzeit ist tendenziell kürzer. Eigenkündigungen sind seltener, und die Attraktivität des Unternehmens für qualifiziertere Bewerber steigt.

Entscheidungsträger sollten familienfreundliche Maßnahmen durchsetzen und danach einem strikten Controlling aussetzen. So sollte geprüft werden, welche Maßnahmen in welchem Umfang genutzt werden, um sie gegebenenfalls optimieren zu können. In der internen Firmenkommunikation können gelungene Beispiele für die Vereinbarkeit von Karriere und Familie positiv hervorgehoben werden.

Über die Autorinnen

Cornelia Edding ist Psychologin und bietet Coaching und Supervision für Führungskräfte an. **Gisela Clausen** ist Psychologin und arbeitet als selbstständige Organisationsberaterin und Coach.