



Frauen gehen eigene Wege

Neue Rollen und Karrieren
für zukunftsfähige Organisationen

Frauen gehen eigene Wege

Neue Rollen und Karrieren
für zukunftsfähige Organisationen

Ergebnispublikation einer Expertinnenrunde
unter Einbeziehung der Interviewstudie
„Die Rollen der Frau – Rollenvorstellungen und
Karriereentscheidungen“

Inhalt

GELEITWORT von Liz Mohn	6
GELEITWORT von Prof. Dr. Rita Süßmuth	8
ZUR STUDIE Die Interviewstudie „Die Rollen der Frau – Rollenvorstellungen und Karriereentscheidungen“	10
KAPITEL 1 Der Frauenweg ist der Weg für Menschen! Karriere und Erfolg müssen neu definiert werden.	12
KAPITEL 2 Arbeit neu denken, anders führen – Frauen bringen mit, was moderne Führung verlangt.	18
KAPITEL 3 Zu nett für den Aufstieg? Vorsicht vor der Likeability-Falle!	24
KAPITEL 4 Das Licht unter dem Scheffel. Von Selbstzweifeln und Hochstaplergefühlen.	30
KAPITEL 5 Vom Schatten ins Licht. Frauen, werdet sichtbar!	36
KAPITEL 6 Die versteckten Kinder – auch heute noch verbergen Frauen ihre Mutterschaft im Beruf.	42
KAPITEL 7 Top ausgebildet und dennoch kleine Rente. Kampf der weiblichen Altersarmut!	50
EMPFEHLUNGEN	56
SCHLUSSWORT	58
LISTE DER TEILNEHMERINNEN UND TEILNEHMER	60
LITERATUR	62
AUTORIN DIESER PUBLIKATION	64



Der lange Weg zur Gleichberechtigung

Die Zustimmung des Ehemannes für ein eigenes Bankkonto seiner Gattin oder die Aufnahme einer Arbeit nur mit seinem Einverständnis – für moderne Frauen mögen solche Regelungen wie aus einer längst vergangenen Epoche klingen. Und doch waren sie einmal Teil der Gesetzgebung unseres Landes. Es ist gerade einmal etwas mehr als 50 Jahre her, dass die letzte dieser beiden Diskriminierungen aufgehoben wurde.

Einiges hat sich seitdem geändert: Die meisten Frauen sind heute berufstätig und gehen erfolgreich und selbstbewusst ihren Weg – ob im Privat- oder Arbeitsleben. Und natürlich gelingt es auch etlichen von ihnen in der Zwischenzeit, erfolgreich Karrieren zu starten und sich in Führungspositionen zu etablieren. Und natürlich erlebt man heute Frauen, die selbstbewusst ihren persönlichen Alltag zwischen Familie oder Partnerschaft, Arbeit und Freizeit aktiv gestalten. Also Grund zur Zufriedenheit?

Die positiven Beispiele dürfen nicht darüber hinwegtäuschen, dass der Weg zur Gleichberechtigung noch lang ist. Eine Studie der Bertelsmann Stiftung (Bönke, Harnack und Wetter 2019) zeigt, dass immer noch viele Frauen für ihren Job überqualifiziert sind, häufiger in Teilzeit arbeiten und ihre Einkommen oft denen der männlichen Kollegen „hinterherhinken“. Mit anderen Worten: Frauen haben zwar aufgeholt, aber ohne die Männer einzuholen! Dabei machen Frauen heute in Deutschland bessere Abschlüsse in der Schule und an den Universitäten als Männer. Ein Blick in die Führungsetagen offenbart darüber hinaus: Immer noch sind in Deutschland deutlich weniger Frauen in Vorständen vertreten als Männer. Von den etwa 200 Vorstandsposten der 30 Dax-Unternehmen sind derzeit nicht einmal 30 von Frauen besetzt; das entspricht einer Quote von gerade einmal 14 Prozent. In den Executive Trainings der Bertelsmann Stiftung für weibliche Führungskräfte dreht sich die Diskussion oft um zwei Aspekte: Umgang mit Macht und eigene Profilierung. Man braucht Macht, um etwas bewirken und positiv gestalten zu können. Und es braucht Sichtbarkeit für sich und die eigene Leistung.

Es bleiben also berechnete Fragen: Was sind die Gründe für die aktuelle Situation? Liegt es an dem Bild, das Politik, Gesellschaft und Wirtschaft – ob bewusst oder unbewusst – von Frauen haben? Wo verstecken sich unsichtbare Vorurteile, die sogenannten „Unconscious Bias“? Welche Vorstellungen haben Frauen von ihrem Leben und ihrem Beruf? Welche Tragweite haben ihre Entscheidungen für Familie und Kinder – nicht nur bei der Vereinbarkeit, sondern auch bei der Karriereplanung? Sicherlich hat sich inzwischen einiges in den Köpfen und durch neue Gesetze verändert – aber immer auch zum Besten der Frau? Denken wir nur an das neue Scheidungsgesetz, das zum Beispiel Männer bei der Unterhaltsregelung besser stellt. Oder an die Situation vieler alleinerziehender Frauen.

Wir haben viele gut ausgebildete und hoch motivierte Frauen. Die Wirtschaft kann auf diese Frauen nicht verzichten. Außerdem ist Vielfalt für Organisationen wichtig: Gemischte Teams sind kreativer und damit auch erfolgreicher. Die Kompetenzen und Erfahrungen von Frauen sind also zu wertvoll, um sie nicht zu nutzen. Wirtschaft, Politik und Gesellschaft benötigen die Kreativität und Motivation der Frauen – nicht nur um im internationalen Wettbewerb zu bestehen, sondern auch um den Zusammenhalt in unserem Land zu stärken.

„Das Frauenbild in der Gesellschaft“ – unter diesem Motto wurden in einem Round Table sowie durch eine Studie die Rollenvorstellungen und Karriereentscheidungen von Frauen ausgewertet und diskutiert. Sie ergänzen die bereits seit Jahrzehnten bestehenden Initiativen der Bertelsmann Stiftung zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf und zur Förderung von Frauen in Führungspositionen.

Es mag sein, dass noch ein langer Weg zu gehen ist, bis sich das Frauenbild in unserer Gesellschaft und Wirtschaft wirklich verändert. Aber mir haben die engagierten, selbstbewussten Beiträge der an dieser Studie teilnehmenden und interviewten Frauen Mut gemacht, dass Veränderungen möglich sind. Die Offenheit, mit der Probleme angesprochen wurden, sind ein deutliches Zeichen, dass sich in unserem Land etwas bewegt. Dies wäre nicht nur der jetzigen Generation, sondern auch den nachfolgenden Generationen von Frauen zu wünschen.

Mein großer Dank gilt allen, die an dieser Studie und dem Round Table mitgewirkt haben, für ihr Engagement und ihre Inspiration.

Liz Mohn

Stellvertretende Vorsitzende des Vorstandes
Bertelsmann Stiftung

Frauenbilder und Karrierechancen



Frauen sind entschlossener denn je, in einer Welt einschneidender Umbrüche sichtbar Verantwortung wahrzunehmen. Dort, wo sie lange ausgeschlossen oder an den Rand gedrängt waren, drängen sie heute stärker in die Mitte der Gesellschaft – mit ihrer Expertise, mit ihrer differenzierten Wahrnehmung, mit ihrer Urteilskraft und mit ihrer Problemlösungskompetenz.

Was Frauen fachlich und mit persönlichem Engagement für Menschen einbringen, wurde nicht nur in der Politik, aber auch in der Wirtschaft und Gesellschaft zu lange vernachlässigt. Mit „Women for Cultural Change“ sind unser tiefer kultureller Wandel in Wissenschaft, Technologie, Wirtschaft und Zivilgesellschaft sowie unser Umgang mit Kultur in ihren umfassenden menschlichen Bezügen gemeint. Es geht um die Umkehr von fachlicher Spezialisierung hin zu mehr Ganzheitlichkeit: das heißt zu neuen Sichtweisen und zu aktiver Einflussnahme – oft negativ beschrieben als „Macht“ –, die wir jedoch alle brauchen, um unser Leben wirksam umzugestalten.

Frauen sind dabei, die Einseitigkeit eng gefasster Rollenbilder zu überwinden, indem sie nicht nur für sich selbst aktiv sind, sondern bestehende Barrieren vorgegebener Strukturen und Rollenzuteilung – von Kindern und Erwachsenen sowie Menschen in Familien und Betrieben – überwinden wollen. Das zeigen die jüngsten Studien der Bertelsmann Stiftung: Frauen haben sich trotz aller Widerstände nicht davon abbringen lassen, kreative Vorschläge zur Überwindung eben jener Vorgaben einzubringen. Das gilt für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, für die Bildungs- und Entwicklungsförderung der Kinder oder auch für die nicht mehr auszusparende berufliche Weiterbildung und soziale Sicherung.

Frauen weisen mittlerweile ein starkes Selbstbewusstsein auf: Sie sind sich ihrer Kraftquellen und Leistungen bewusst und bringen diese in die Unternehmen und in die für sie wichtigen Netzwerke ein. Sie wissen aber auch um die noch immer ungelösten Probleme in Hinblick auf die ungleichen beruflichen Entwicklungs- und Aufstiegschancen beider Geschlechter.

Dabei überrascht positiv, wie flexibel, kreativ, oft spontan und verantwortungsvoll sie mit gegebenen Widerständen umgehen. Es gibt jedoch auch Rückschläge aufgrund überfordernder Herausforderungen, beruflicher Enttäuschungen und zu geringer Wertschätzung. Sie kommen nicht selten in der Rückkehr zur Familie zum Ausdruck – Flucht nicht ausgeschlossen. Solche Krisen erleben nicht wenige. Hier bedarf es passgenauer institutioneller Beratungs- und Begleitungshilfen. Die alten existenziellen Machtkämpfe sind noch nicht überwunden. Sie gefährden das Erreichte, werden aber nicht mehr lange dominieren, sofern sich jene Frauen und Männer zusammenschließen, die eine andere Zukunftsvorstellung von gemeinschaftlichem Einsatz und Erfolg haben.

Frauen haben sich nahezu alles bisher Erreichte selbst erkämpfen müssen und sind zu lange davon ausgeschlossen worden, sichtbar Verantwortung zu übernehmen. Mit ihrem Widerstand und mit ihren nicht mehr zu leugnenden und übersehenden Kompetenzen sind sie ein großes Stück vorangekommen. Und sie wissen auch, welche „Klugheiten“ im Veränderungsstadium opportun sein können:

Wenn geboten, verschweigen sie beispielsweise mitunter, dass sie Kinder haben (wollen), unterschlagen physische und vor allem psychische Probleme – und sind oftmals zu abwartend

und zu geduldig mit Missständen. Gleichzeitig aber können sie auch konsequent sein, wenn es darum geht, einen nicht motivierenden Arbeitsplatz zu verlassen, um andernorts einen besseren zu finden. Dabei behalten sie im Blick, dass Altbewährtes nicht verloren geht, zum Beispiel Kolleginnen bei der Durchsetzung ihrer Belange zu unterstützen.

Diese Studie beschreibt eine Vielzahl an Möglichkeiten im Denken und Handeln, um die Bilder berufstätiger Frauen von alten Klischees loszulösen und ihre Karrierechancen nach Maßgabe ihrer Kompetenzen auszuschöpfen. Sie erweitert die Perspektiven über die rein fachliche Komponente hinaus hin zur Verständigung über den Wertekonsens, der zum Beispiel sichtbar wird in wechselseitigem menschlichem Respekt, ob gegenüber Einheimischen oder Fremden, im Miteinander und voneinander Lernen, im Einstehen füreinander oder in der Freude an Veränderung, verbunden mit den dafür erforderlichen Herausforderungen und Anstrengungen.

Prof. Dr. Rita Süßmuth

Präsidentin des Deutschen Bundestages a. D.

Die Interviewstudie „Die Rollen der Frau – Rollenvorstellungen und Karriereentscheidungen“*

Frauen nehmen im beruflichen ebenso wie im privaten Alltag vielfältige Rollen ein: Am Arbeitsplatz agieren sie als Kollegin, Mentorin oder Führungskraft; im privaten Umfeld sind sie Mutter, Tochter und Lebensgefährtin, aber auch Freundin oder Nachbarin.

In all diesen verschiedenen Rollen handeln Frauen nicht nur nach ihren eigenen Vorstellungen. Es fließen auch die Erwartungen anderer sowie die gesellschaftlichen Konventionen und Stereotype ein. Dies ist allerdings kein spezifisches Phänomen, das nur Frauen betrifft. Auch männliche Rollen sind sowohl von persönlichen Werten und Vorstellungen als auch von gesellschaftlichen Werten und Normen beeinflusst. Jedoch wird gerade im beruflichen Zusammenhang das Frausein von weiblichen Beschäftigten immer wieder diskutiert. Oftmals geht es in diesen Diskussionen darum, wie Frauen im Optimalfall zu sein haben oder sich verhalten sollten, damit die schlichte Tatsache, dass sie Frau sind, ihre Karriereambitionen nicht behindert.

In der qualitativen Interviewstudie „Die Rollen der Frau – Rollenvorstellungen und Karriereentscheidungen“ gingen wir der Frage nach, inwieweit die verschiedenen Rollen, die Frauen einnehmen, ebenso wie die Rollenzuweisungen, die ihnen von außen zugeschrieben werden, für Frauen und ihre berufliche Entwicklung förderlich oder auch hinderlich sind.

Für unsere Studie befragten wir 41 Frauen aus verschiedenen Ebenen im Unternehmen nach ihren Erfahrungen, Erlebnissen und Ansichten. Das Ziel: Antworten auf die Frage zu erhalten, inwieweit die unterschiedlichen Rollen und Rollenzuweisungen an Frauen ihre berufliche Karriere beeinflussen.

Die Studiengruppe bestand aus 41 Frauen im Alter zwischen 25 und 60 Jahren. Die Altersgruppe der 40- bis 49-Jährigen war am stärksten vertreten. Über 50 Prozent der Interviewten sahen sich selbst zum Zeitpunkt der Befragung in der Mitte ihrer Karriere und planten dementsprechend weitere Karriereschritte. Etwa 30 Prozent empfanden sich auf dem Höhepunkt ihrer beruflichen Entwicklung, zehn Prozent sahen sich am Anfang ihrer Laufbahn. 65 Prozent der Befragten hatten eine Führungsposition mit Personalverantwortung inne. Fast alle Teilnehmerinnen befanden sich zum Zeitpunkt der Befragung in einer festen Partnerschaft, etwa zwei Drittel hatten Kinder.

Das Studiendesign war so gewählt, dass die Frauen möglichst frei erzählen konnten, welche Erfahrungen und Aspekte sie in ihrer beruflichen Entwicklung als besonders wichtig und prägend einstufen. Ein Interviewleitfaden diente als Orientierung im Gesprächsverlauf. In diesem werden Konflikte wie auch Übereinstimmungen von Rollenvorstellungen und vergangene sowie zukünftige Karriereentwicklungen thematisiert. Im Schnitt dauerten die Interviewgespräche eine Stunde und sieben Minuten. Alle Gespräche wurden von Anfang Juni bis Anfang August 2019, meist telefonisch, geführt. Die Auswertung der qualitativen Interviewdaten erfolgte nach dem Grounded-Theory-Ansatz. Die Theoriebildung basiert auf den gesammelten Daten und hat dadurch einen starken praktischen Bezug.

* Eine Studie der Bertelsmann Stiftung in Kooperation mit der Universität Koblenz-Landau, Institut für Sozialwissenschaften, Abteilung Wirtschaftswissenschaft, Prof. Dr. Gisela Gerlach. Studiendurchführende: Xenia Görtz.

Wichtigste Studienergebnisse:

1. Viele Frauen benannten Konflikte und Hürden, die sich aus den verschiedenen Rollenzuweisungen und -erwartungen an berufstätige Frauen ergeben.

Für die Befragten war die berufliche Rolle nie die einzige Dimension, auf der ihre Karriereentscheidungen und -chancen beruhen. Vielmehr beschrieben die Frauen als erstrebenswerte und gute Karriere eine berufliche Entwicklung, in der sich ihre Rolle als leistungsorientierte Fachfrau mit anderen Rollen verbinden lässt, zum Beispiel mit der Rolle der Mutter oder der Rolle als Führungskraft mit Handlungsspielraum. Karriereentscheidungen werden so zu komplexen Lebensentscheidungen. Zugleich machten die Interviews sichtbar, dass die Umsetzung einer guten Karriere, wie die top ausgebildeten Frauen diese sehen, in der realen Arbeitswelt noch wenig stattfindet. Interessanterweise gibt es jedoch große Überschneidungen zwischen den Forderungen und Vorstellungen der Frauen und den zukunftsorientierten Arbeitsformen, die im Rahmen von New Work und agiler Arbeitswelt diskutiert werden.

2. In den Interviews nannten die Frauen sowohl persönliche Erfolgsfaktoren für eine als erfolgreich empfundene Karriere als auch objektive Erfolgsfaktoren, denen die Befragten hohe Relevanz für die berufliche Entwicklung und den Aufstieg in Unternehmen beimessen.

Subjektive Erfolgskriterien: Aus subjektiver Sicht von Frauen zeichnet demnach eine gute Karriere vor allem aus, dass sie Raum für „persönliche Weiterentwicklung“ und „Gestaltungsspielraum“ bietet sowie die „Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf“ ermöglicht.

Objektive Erfolgskriterien: Damit der Aufstieg und die berufliche Entwicklung in die gewünschten Bahnen kommen, ist für Frauen besonders relevant, dass es im Unternehmen eine Kultur von „Mentorship“ gibt und Frauen der „hierarchische Aufstieg“ inklusive „finanzieller Anerkennung“ offensteht.

Diese Publikation stellt die wichtigsten Ergebnisse der Interviewstudie „Die Rollen der Frau – Rollenvorstellungen und Karriereentscheidungen“ vor und gibt damit den wichtigen Stimmen der Karrierefrauen Raum. Zugleich formuliert sie Lösungen für die benannten Konflikte für Einzelpersonen ebenso wie für Führungskräfte und Unternehmensleitung.

Denn eine zukunftsorientierte Arbeitswelt kommt ohne das Potenzial der Frauen nicht aus. Ihre Wünsche nach gelebter Rollenvielfalt treffen zudem immer mehr auf die (noch leisen) Wünsche der Männer nach genau der gleichen Balance von Rollen. Insofern geben die Ergebnisse der Studie wichtige Impulse dafür, was zu tun ist, um Unternehmen und deren Führung zukunftssträchtig zu gestalten, sodass alle, sowohl Frauen als auch Männer, ihr Potenzial zeigen möchten und können.

KAPITEL 1

Der Frauenweg ist der
Weg für Menschen!
Karriere und Erfolg müssen
neu definiert werden.



Teilnehmerinnen des Round Table Gesprächs „Frauenbilder und Karrierechancen“

FRAUEN ZEIGEN, WIE ALTERNATIVE KARRIEREN AUSSEHEN KÖNNEN. SIE SIND VORBILDER FÜR DIE MODERNE, AGILE ARBEITSWELT.

Spitzenfrauen machen es vor: Sie gehen Karrierewege, die noch vor wenigen Jahren nicht denkbar waren. Janina Kugel war fünf Jahre lang Personalchefin bei Siemens, nun verlässt die 50-Jährige die Firma trotz großer Erfolge – und wird Beraterin des Bundesarbeitsministers. Kein klassischer Karriereschritt. Aber wenn man den Wunsch nach Einfluss und Entwicklung als Definition für Erfolg begreift, vermutlich ein Schritt in genau die richtige Richtung. Sie verkörpert auch diejenigen Frauen, die Teilzeitarbeit in Führungspositionen einfordern und in Unternehmen erfolgreich umsetzen. Es gibt Topmanagerinnen, die nach vielen Jahren Powerarbeit beherzt eine Auszeit nehmen, weil sie die Welt sehen oder mehr Zeit mit ihren Kindern verbringen möchten. So wie Caroline Zimmer – die Geschäftsführerin des Herstellers veganer Molkereiprodukte E.V.A. GmbH gönnte sich nach einer harten Aufbauphase des erfolgreichen Start-ups eine Auszeit von mehreren Wochen. Oder die Gründerin und Geschäftsführerin der Digitalagentur TLGG, Fränzi Kühne, die bei ihrer Firma ausstieg, um sich anderen Dingen zu widmen, die ihr derzeit wichtig sind.

Niemand würde diesen Frauen den beruflichen Ehrgeiz absprechen. Dass sie viel erreichen und extrem innovativ sowie leistungsstark sind, haben sie viele Jahre lang bereits bewiesen. Vielmehr bewundern wir sie für ihren Mut, ihren eigenen Regeln zu folgen statt den üblichen Businessregeln. Denn diese sind längst überholt.

Bisher bedeutete beruflicher Erfolg stets den steilen Aufstieg in der Hierarchie der Firma.

Die Reihenfolge der Schritte auf der Karriereleiter war festgelegt. Mit jeder Sprosse wuchs einem mehr Personal, mehr Gehalt, mehr Verantwortung und im besten Falle auch mehr Budget und Macht zu. Ebenso waren die Rahmenbedingungen festgelegt: ohne Vollzeitarbeit keine Karriere.

Hinterfragt wurde diese Definition von Erfolg nicht. Bis die Frauen kamen. Zwar versuchten die vorigen Generationen von karriereorientierten Frauen, sich in dieses Muster einzupassen. Dies schien unverzichtbar, um voranzukommen. Doch inzwischen haben sie es satt, sich ständig zu verbiegen – und häufig dennoch hinter den Erfolgen ihrer männlichen Kollegen zurückzustehen. Coaches weiblicher Führungskräfte stellen fest: **„Ich treffe viele Frauen, die klar sagen, dass sie Karriere machen möchten – aber nicht um jeden Preis.“** Sie möchten sich nicht länger an den Strukturen der Firmen abarbeiten und ziehen notfalls auch die Konsequenzen. „Frauen sind radikaler geworden. Gut ausgebildete, fähige Frauen verlassen die Unternehmen, wenn ihnen die Rahmenbedingungen nicht passen“, beobachtet Managementtrainerin Dr. Anne Schwarz, die seit zehn Jahren Businessfrauen im Programm der „Executive Trainings: Women and Cultural Change“ der Bertelsmann Stiftung begleitet.

Frauen positionieren sich damit als Vorreiterinnen einer Transformation, die nach und nach die gesamte Arbeitswelt erfasst. Nur weil Frauen so häufig als Pionierinnen ungewöhnliche Karrierewege beschritten haben, ist es möglich, dass jetzt auch Männer nachziehen. Die Umfragen des Beratungsunternehmens Gallup zeigen seit Langem, dass viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unzufrieden sind, weil die Unternehmen zu wenig auf individuelle Bedürfnisse eingehen. Nur 15 Prozent der Angestellten haben eine emotionale Bindung zu ihrer Firma. Die restlichen 85 Prozent können sich vorstellen, den Arbeitgeber zu wechseln, wenn sie ein attraktives Jobangebot bekommen. Modernisiert ein Unternehmen jedoch seine Kultur, festigen auch die Beschäftigten ihre Bindung. In Firmen mit agiler Kultur, die Aspekte wie Empowerment, Wissensaustausch und Kooperationswillen explizit fördern, sind laut Gallup-Umfrage 43 Prozent der Befragten emotional hoch gebunden.

Welche Rahmenbedingungen fordern Frauen? Antworten gibt beispielsweise die Interviewstudie der Bertelsmann Stiftung in Kooperation mit der Universität Koblenz-Landau „Die Rollen der Frau – Rollenvorstellungen und Karriereentscheidungen“ mit berufstätigen Frauen in verschiedenen Karrierephasen. Eine 46-jährige Interviewpartnerin steht in der Mitte ihrer beruflichen Laufbahn und möchte gerne noch mehr erreichen. Der Wunsch, Dinge zu gestalten, ist ihr Motor:

„Ich brauche eine Tätigkeit, die mich herausfordert; von der ich das Gefühl habe, da kann ich etwas bewegen. Mir ist wichtig, dass ich selber Dinge entscheiden kann in meinem Feld und die Möglichkeiten habe, die Dinge zu formen und auszugestalten.“

Eine 53-jährige Führungskraft findet horizontale wie vertikale Karriereschritte gleichermaßen interessant:

„Einen Schritt machen heißt entweder nach oben oder zur Seite – aber dann inhaltlich interessant.“

Eine 46-jährige Führungskraft formuliert die Bedeutung von persönlichem Interesse und Wohlfühl für Karriereentscheidungen noch einmal deutlicher:

„Ich möchte vorankommen, sodass ich mich damit wohlfühle. Am Ende vom Tag sollte einem der Karriereschritt, auf den man hinarbeitet, schon Spaß machen.“



Tijen Onaran, Global Digital Women und Liz Mohn

Frauen verbinden mit einer guten Karriere natürlich auch den Zuwachs an Macht und Gehalt, wie es klassische Karrieren auszeichnet. Allerdings ist ihnen dieses Ziel zu eindimensional. Sie streben daneben auch nach persönlicher Entwicklung und inhaltlich interessanten Aufgaben. Manche steuern auch alternative Karrierewege an. Sie möchten in Teilzeit arbeiten und zugleich Verantwortung übernehmen. Sie möchten neben der beruflichen Karriere auch ein vielfältiges Leben führen. Sie stellen Gestaltungswillen vor pures Machtstreben. Sie möchten interessante Aufgaben und sich auch im beruflichen Kontext persönlich entwickeln.

„Wichtig sind Entscheidungskraft und Teilhabe und trotzdem ein erfülltes Leben“, sagt Jana Tepe, Geschäftsführerin beim Softwareentwickler Tandemploy und Teilnehmerin des Round Table „Frauenbilder und weibliche Karrieren“. Sie leitet ein erfolgreiches Unternehmen und lebt in ihrer Firma diese Definition von Erfolg. Das heißt konkret: In ihrem Team arbeiten Männer wie Frauen eher 30 als 40 Stunden; Führungspositionen sind paritätisch besetzt – und auch Teilzeitkräfte haben Führungsverantwortung; Sabbaticals oder Elternzeit nehmen Männer wie Frauen gleichermaßen wahr.

Eine exotische Ausnahme? Oder ein Blick in die Zukunft? Die Politikerin Rita Süßmuth bringt es klar auf den Punkt: „Der Frauenweg ist der Weg für Menschen.“ Denn in den Forderungen der Frauen finden sich im Grunde die Forderungen an eine moderne Gesellschaft. Sie sind letztlich nur die Pionierinnen, die sie formulieren, weil ihr Leidensdruck zu hoch ist. Jedoch ruft letzten Endes die gesamte Gesellschaft nach einer neuen Definition von Erfolg und beruflichem Aufstieg. Studien zeigen sehr deutlich, wo es langgeht: Diverse Teams arbeiten erfolgreicher und leisten mehr. Gut ausgebildete Frauen aktivieren ihr Potenzial für das Erwerbsleben eher dann, wenn sie Beruf und Familie vereinbaren können. Ebenso gibt es immer mehr Männer, die der traditionellen Sicht auf Karriere kritisch gegenüberstehen. Sie streben ebenfalls ein ganzheitliches Leben an, das neben den beruflichen Ambitionen Platz für Privatleben und Familie bietet. Rita Süßmuth: „Die Forderungen der Frau bedeuten auch für die Männer die Chance, etwas hinzuzugewinnen.“ Beispielsweise die Möglichkeit, in verantwortungsvollen Positionen in Teilzeit zu arbeiten, ein selbstverständliches Recht auf Elternzeit, mehr Freiräume für die Balance zwischen persönlicher und beruflicher Entwicklung, eine ganzheitlichere Sicht auf die persönliche Berufsplanung.

In der individualisierten Gesellschaft 4.0 erscheint die Fixierung auf alte Karrieremuster schon fast anachronistisch. Denn sie entspricht weder den Wünschen der Männer und Frauen noch bringt sie die Gesellschaft oder die Wirtschaft nach vorne.

Das hilft: Derzeit wird die Forderung der Frauen nach einer neuen Definition von Karriere und Erfolg viel zu selten erfüllt. Dabei sind ihre Forderungen wichtige Impulse für den Wandel in der Wirtschaft. Und als solche sollten sie endlich Beachtung finden. Petra Scharner-Wolff, Mitglied des Vorstandes der Otto GmbH und Co. KG, formuliert die Forderung der Zeit erfri-schend schlicht: „Wir müssen schneller werden.“



Praxistool: Ihre persönliche Karrierestrategie

- Prüfen Sie Unternehmen, bevor Sie sich bewerben, im Hinblick auf deren moderne Personalpolitik. Gibt es verschiedene Arbeitszeitmodelle? Eine explizite Frauenförderung? Mentoringprogramme? Gibt es Frauen auf hohen Führungspositionen, die deutlich machen, dass es das Unternehmen wirklich ernst meint?
- Suchen Sie sich innerhalb und außerhalb Ihrer Firma Role Models. Welche Frauen sind im Unternehmen aufgestiegen und haben dennoch ihren eigenen Stil von Karriere entwickelt? Sprechen Sie diese an, beginnen Sie einen Austausch.
- Halten Sie Ausschau nach Best Practice: Was wurde in Ihrer Firma bereits umgesetzt? Gibt es Führung in Teilzeit? Sabbaticals? Auch wenn es nur Einzelfälle sind – der Präzedenzfall gilt. Sprechen Sie die Personen direkt an und fragen Sie, wie diese es geschafft haben, ihre Wünsche durchzusetzen.
- Sobald Ihre Kompetenzen und Ihre Leistungen im Unternehmen anerkannt und geschätzt sind, sollten Sie mutig Forderungen stellen. Üben Sie solche Gespräche vorab, zum Beispiel mit einer guten Freundin. Sie werden feststellen, dass es auf Ihre innere Haltung ankommt, ob Sie Ihr Gegenüber von neuen Wegen für sich und andere überzeugen können.



Praxistipps für Führungskräfte und Personalverantwortliche: Schritte in eine zeitgemäße Unternehmenskultur

- Kippen Sie die Präsenzkultur in Ihrer Firma und gehen Sie mit gutem Beispiel voran.
- Lassen Sie Jobsharing und Teilzeit auf Führungsebene zu.
- Fördern Sie verschiedene Lebensentwürfe in Ihren Teams.
- Bieten Sie Flexibilität und Entwicklungsmöglichkeiten für Ihre Beschäftigten.
- Trauen Sie weiblichen Beschäftigten stets mehr zu, als diese sich selbst zutrauen.
- Nehmen Sie Diversity-Aspekte in Ihre Zielvereinbarungen auf.
- Ein gutes Controlling erlaubt, Anzahl, Ort und Entwicklung von Frauen mit Führungsverantwortung im Unternehmen zu verfolgen. Falls dies in Ihrer Firma noch nicht etabliert ist, wird es höchste Zeit.



Professorin Manuela Rousseau, Beiersdorf AG,
im Podcast-Interview

Studie „Die Rollen der Frau – Rollenvorstellungen und Karriereentscheidungen“



Moderne Karrieren bieten Gestaltungsspielraum und Entwicklungsmöglichkeiten

Gestaltungsspielraum: Für 50 Prozent der Interviewpartnerinnen bedeutet eine erfolgreiche Karriere Gestaltungsspielraum. Veränderungen anzustoßen und zu begleiten, ist ihnen wichtig.

Persönliche Weiterentwicklung: Über 50 Prozent der Befragten nennen die persönliche Weiterentwicklung als Erfolgskriterium. Die eigenen Kompetenzen durch neue spannende Inhalte und Aufgaben zu erweitern, bereitet ihnen Freude, welche ebenfalls Teil einer guten Karriere sein sollte.

Vereinbarkeit: Karrieren müssen mit dem Privatleben vereinbar sein, und zwar nicht nur mit der Familie, sondern auch mit persönlichen Projekten zur Selbstverwirklichung, wie eine 32-jährige Beschäftigte erklärt, die sich in den Startlöchern zum Aufstieg sieht:

„Ich möchte mehr Gestaltungsspielraum unter der Voraussetzung, dass es mit meinem Privatleben vereinbar ist. Wenn es hart auf hart kommen sollte, Karriere oder Kinder, würde ich immer meiner Familie den Vortritt geben. Obwohl ich der festen Überzeugung bin, dass es Mittel und Wege geben würde, um mich weiterzuentwickeln und den Gestaltungsspielraum zu bekommen. Und es muss nicht für die Familie sein – auch wenn man andere Interessen hat, sollte diese Vereinbarkeit möglich sein.“

Frauen formulieren heutzutage klare Forderungen. Die berufliche Karriere muss ihre vielseitigen Ansprüche erfüllen, damit sich diese für die Teilnehmerinnen persönlich lohnt. Aus der Ganzheitlichkeit speist sich letztlich ihre Motivation, sich für den Beruf stark zu engagieren. Frauen sind insofern durchaus stark karriereorientiert. Aber entsprechen die Möglichkeiten in der Firma nicht diesen Vorstellungen, sind sie auch bereit, das Unternehmen zu verlassen, wie die Auskunft einer 53-jährigen Führungskraft verdeutlicht:

„Einen Schritt machen heißt entweder nach oben oder zur Seite, wenn es inhaltlich interessant ist. Einen Schritt zu machen, kann für mich auch heißen, dieses Unternehmen zu verlassen. Ich möchte meine Gesamterfahrung gewinnbringend in ein Unternehmen einbringen. Und das kann ich im aktuellen Unternehmen nur eingeschränkt.“

Wie gelingen gute Karrieren? Erfahrungen von weiblichen Führungskräften:



Erfolgsfaktoren für den Aufstieg

- Mentorship – berufliche Förderer
- Hierarchischer Aufstieg
- Finanzen
- Sichtbarkeit
- Anerkennung
- Glück/Zufall
- Netzwerke

Quelle: Görtz und Gerlach 2019

KAPITEL 2

Arbeit neu denken, anders
führen – Frauen bringen
mit, was moderne Führung
verlangt.



Amelie Fried

IN DER AGILEN WIRTSCHAFT SIND TEAMFÄHIGKEIT,
KOMMUNIKATIONSTALENT UND FLEXIBILITÄT
ZENTRALE KOMPETENZEN. SEIT JEHER GELTEN FRAUEN
ALS BESONDERS GUT IN DIESEN SOGENANTEN
SOFT SKILLS.

Frauen legen sich in ihren Karrierezielen nicht gerne fest und viele ziehen ein gutes Team und eine sinnvolle Tätigkeit dem persönlichen Machtstreben vor. Das zeigt die Studie „Die Rollen der Frau – Rollenvorstellungen und Karriereentscheidungen“ deutlich.

Ist dies nun gut oder schlecht für eine Beschäftigte und ihre Karriereambitionen? Es kommt auf den Blickwinkel an. Die Forschung zeigt, dass sowohl Männer als auch Frauen bei dem Wort „Führungskraft“ unbewusst eher an eine männliche als an eine weibliche Person denken und Führungskräften daher auch vermeintlich typisch männliche Eigenschaften wie Durchsetzungskraft, Geradlinigkeit und Zielstrebigkeit zuordnen. In der konventionellen Karrierewelt riet man Frauen daher viele Jahre lang, sich Weichheit und Unentschiedenheit abzugewöhnen. Sie sollten stattdessen lieber die üblichen männlich geprägten Regeln für den Aufstieg lernen und beherzigen: klare Ziele benennen, „Kante“ zeigen und Machtstreben als Kernkompetenz für den Aufstieg nutzen.

In der zukünftigen Arbeitswelt sieht es jedoch ganz anders aus. Die agile Wirtschaft möchte sehr schnell auf Veränderungen reagieren können, Innovationsentwicklung und Produktzyklen werden immer kürzer. Die alten Arbeitsstrukturen werden von agilen Arbeitstechniken abgelöst.



Fränzi Kühne, Gründerin TLGG GmbH, im Gespräch mit Petra Scharner-Wolff, Otto GmbH & Co. KG

Das agile Arbeiten stellt die gewohnten Managementstrukturen auf den Kopf – und damit auch das Bild von einer guten Führungskraft. In der agilen Wirtschaft rutscht die Verantwortung für das Erreichen von Zielen ins Arbeitsteam. Die Teammitglieder sind im Idealfall fachlich stark und selbstbewusst und arbeiten extrem selbstgesteuert und eigenverantwortlich. Ziele werden gemeinsam festgelegt und immer wieder reflektiert. Transparenz gehört zur Agilität untrennbar dazu.

Die Führungskraft ist nicht mehr die Person, die Aufgaben delegiert und dafür sorgt, dass jeder seine Arbeit macht. Sie wird stattdessen zur Person, die das Team unterstützt und ermutigt. Die neuen Schlagworte für gute Führung sind folgerichtig „dienende Führung“ oder „Servant Leadership“.

Für die Führungsebene bedeutet das eine große Veränderung im Selbstbild. Statt zu steuern, soll sie für den guten Rahmen sorgen. Statt zu befehlen, soll sie dienen. Statt zu kontrollieren, soll sie kommunizieren. Diese Veränderungen zeichnen sich zwar schon lange ab – der partnerschaftliche Führungsstil ist ja nicht neu –, aber agiles Arbeiten treibt diesen Umschwung noch viel weiter.

In der modernen, agilen Wirtschaft werden Teamfähigkeit, Offenheit, Flexibilität und Selbstorganisation zu Kernkompetenzen. Frauen stehen seit vielen Jahren für genau diese Skills. Doch lange Zeit wurden sie als sogenannte „weiche Faktoren“ abgewertet, die zwar „nice to have“, aber weitaus unwichtiger für den Erfolg im Unternehmen seien als eine klare Sach- und Zielorientierung gepaart mit Durchsetzungsstärke und Durchhaltevermögen, was man vor allem Männern zuschrieb.

Das hilft: Ziele hartnäckig verfolgen, sich durchsetzen – all das können moderne Managerinnen ebenfalls. Doch sie können eben auch anders: Sie sind zusätzlich teamorientiert, respektvoll und flexibel. Das Einzige, was so mancher Führungskraft noch fehlt, ist der selbstbewusste Umgang mit diesen Vorteilen in der modernen Arbeitswelt.



Praxistool: Setzen Sie Ihre Soft Skills selbstbewusst ein.

- Engagieren Sie sich aktiv im digitalen Wandel und im Wandel zum agilen Arbeiten in Ihrem Unternehmen.
- Schauen Sie sich an, über welche Soft Skills Sie verfügen – machen Sie sich die Vorteile Ihres Führungsstils für das Team bewusst.
- Moderne Führung bedeutet Einbinden, Befähigen, Vernetzen und ist personenorientiert. Sie wird als die Ausgestaltung einer Beziehung zwischen Team und Führungskraft definiert. Frauen sind darin häufig besser – stellen Sie diese Punkte klar heraus!

Praxistipps für Führungskräfte und Personalverantwortliche: Wertschätzen Sie Soft Skills – sie sind in der agilen Arbeitswelt unverzichtbar



- Wertschätzen Sie kommunikative und soziale Talente neu unter dem Blickwinkel des agilen Arbeitens.
- Vergleichen Sie die Ergebnisse der einzelnen Teams. In der Regel arbeiten die Abteilungen effizienter und motivierter, in denen ein vertrauensvolles und engagiertes Miteinander gelebt wird, gestützt von einer Führungskraft, die Werte wie Vertrauen, Transparenz, offene Kommunikation und ehrliches Feedback verkörpert.
- Führen Sie solche Teams und Teamleitungen als Positivbeispiele an und machen Sie diese sichtbar.
- Formulieren Sie neue Leitlinien für Ihre Führungskräfte, die soziale Kompetenzen in den Fokus rücken.
- Schulen Sie sich bzw. Ihre Führungskräfte in der Haltung der dienenden Führung.



Studie „Die Rollen der Frau – Rollenvorstellungen und Karriereentscheidungen“

Flexibilität und Teamgeist sind neue Kernkompetenzen moderner Karrieren

Flexibilität

Ein Drittel der Interviewteilnehmerinnen formulieren keine langfristigen Karriereziele, sondern ergreifen Chancen, die sich ihnen auf dem Karriereweg bieten. Die Frauen bleiben flexibel und planen nur den nächsten konkreten Karriereschritt.

Zwei Führungskräfte Mitte 40, welche auf dem Höhepunkt ihrer Karriere angekommen sind, sagen:

„Ich hatte keine riesengroßen Vorstellungen, was genau ich wann, wie erreicht haben will. Die Tätigkeiten oder die Karrieren oder Optionen, die ich bekommen habe, die habe ich eigentlich gar nicht so angestrebt.“

„Darum sage ich Flexibilität. Also irgendwie kommt man immer auf dem Weg voran, wenn man einfach flexibel ist in seinen Zielen und sagt, dann ist es halt nicht das, was ich ursprünglich wollte, und das ist auch okay. Also das ist flexibel.“

Eine 37-jährige Führungskraft warnt sogar davor, sich zu früh ein globales Ziel zu stecken:

„Ich würde nicht sagen, dass Frauen, die sich keine konkreten Ziele setzen, ambitionslos sind, sondern dass man manchmal erst auf dem Weg kennenlernt, was man in der Lage ist zu leisten. Und dafür lohnt es sich dann zu kämpfen. Wenn man sich zu frühzeitig Ziele steckt, ohne zu wissen, wo man eigentlich hinwill, finde ich das schwierig. Es ist wie bei der Schifffahrt: Man muss schon auf dem Schiff sein, um herauszufinden, wie es ist, das Boot zu lenken. Wenn man im Hafen steht und auf das Meer blickt, weiß man nicht, wie man in der Situation auf dem Schiff reagiert.“

Teamgeist

Ein Fünftel der Interviewteilnehmerinnen schätzt Zusammenhalt in der Zusammenarbeit mit Kolleginnen, Kollegen und Vorgesetzten. Dieser schafft ein gutes Arbeitsklima, wie eine 46-jährige Mitarbeiterin beschreibt:

„Ich bin schon immer sehr ein Teamplayer. Ich kümmere mich sehr und auch gerne um die sozialen Strukturen. Darum, dass eben nicht nur gearbeitet wird, sondern dass man auch ein nettes Wort miteinander hat. Dass man mal ein Bierchen trinken oder ein Eis zusammen essen geht. Das mache ich auch ganz gerne. Habe ich aber auch als Abteilungsleiterin schon gerne gemacht.“

Rückendeckung vom Vorgesetzten zu bekommen oder als Vorgesetzte zu geben, ist den Frauen wichtig, denn sie sind davon überzeugt, dass man nur durch Förderung und mit gegenseitiger Unterstützung gemeinsam vorankommt.

Zwei 48-jährige Führungskräfte, die sich in der Mitte ihrer Karriere befinden, leben in ihren Teams diesen sozialen Anspruch ohne Kompromisse:

„Wir hatten gerade im Team jemanden mit einem härteren Krankheitsfall in der Familie. Da halte ich jemandem auch fünf, sechs Wochen lang komplett den Rücken frei. Das mache ich, ohne mit der Wimper zu zucken.“

„Mir ist immer ganz wichtig, dass die Sachen offen angesprochen werden. Auch wenn jemand zum Beispiel jemanden aus meinem Team angreift. Ich werde mich immer davorstellen. Im Team wird dann geklärt, warum es nicht gut gelaufen ist. Mein Ziel ist zu sagen: ‚Lesson learned, wie können wir es für die Zukunft besser machen?‘ Nach außen hin würde ich niemals sagen: ‚Das hat aber der und der aus meinem Team gemacht, klären Sie das mit dem oder der‘.“

Quelle: Görtz und Gerlach 2019



Podcast-Team: Alexander Kornelsen und Lisa Nölting

KAPITEL 3

Zu nett für den Aufstieg?
Vorsicht vor der Likeability-
Falle!



Professorin Rita Süßmuth, Präsidentin des Deutschen Bundestages a.D.

DIE ERWARTUNGEN AN FRAUEN IN FÜHRUNGS-
POSITIONEN SIND WIDERSPRÜCHLICH. NUR WENN WIR
DIESE ROLLENSPIELE AUFBRECHEN, WIRD ES
GLEICHBERECHTIGUNG AUF DEM CHEFSSEL GEBEN.

Als Ursula von der Leyen Verteidigungsministerin wurde, kommentierte der Redakteur eines Politikmagazins in einer Reportage über ihren Alltag als Politikerin: „... man möchte augenblicklich von ihr mit einer Tasse Kakao ins Bett gebracht und zugedeckt werden.“ Offensichtlich fand er die fachlichen Qualifikationen, die Frau von der Leyen in ihrer Arbeit zeigte, weit weniger nennenswert als ihre potenziellen mütterlichen Fähigkeiten. Eine Ausnahme? Mitnichten. Als Fränzi Kühne, Gründerin der Digitalagentur TLGG, mit 34 Jahren Deutschlands jüngste Aufsichtsrätin bei der Freenet AG wurde, wurde sie sehr viel häufiger dazu befragt, was sie zum Antritt der neuen Position anziehen würde, als zu ihren inhaltlichen Zielen und Plänen in der neuen, einflussreichen Position. Dass es vielen Frauen tagtäglich ähnlich ergeht, hören wir in unseren „Executive Trainings: Women and Cultural Change“ leider allzu oft.

Männern mutet man in ähnlichen Situationen vergleichbar dämliche Fragen und Kommentare nicht zu. Und ärgerlich ist auch, dass Medienschaffende immer wieder die gleichen Klischees über Frauen bemühen, statt schlicht die Kompetenzen der Personen zu beleuchten. Auch darf man sich wundern, dass sich Leserinnen und Leser kein bisschen darüber empören, dass sie statt Informationen nur die immer gleichen Klischees serviert bekommen. In den meisten Fällen weisen nicht einmal die befragten Frauen solche Fragen oder Bemerkungen harsch zurück. Vielmehr ignorieren sie diese oder antworten sogar kurz, bevor sie das Gespräch wieder in sachliche Bahnen lenken.



Annette von Wedel, female.vision e. V.,
Jana Tepe, Tandemploy GmbH, Amelie Fried

Warum bleiben durchsetzungsfähige Frauen in solchen Situationen oft so zahm? Wo es doch so klar ist, dass Anmerkungen zu mütterlichen Fähigkeiten oder zur Kleidung nun wirklich unterhalb des Niveaus für das Gespräch mit einer Politikerin oder Managerin liegen. Die Antwort ist: Sie umgehen die Likeability-Falle oder Nettigkeitsfalle. Denn sie wissen, dass Frauen, die auf solche Beleidigungen schroff reagieren, als zickig wahrgenommen werden. Und das schadet dem Ansehen letztlich mehr, als solche Situationen einfach durchzuwinken. Beispiel Andrea Nahles: Die SPD-Politikerin ist bekannt dafür, dass sie klare Worte wählt und auch mal laut werden kann – Eigenschaften, die man bei ihrem Parteikollegen Gerhard Schröder als durchaus positiv konnotierte, provokant und volksnah beschrieb. Andrea Nahles dagegen musste sich anhören, sie sei zu laut, zu scharf, zu aggressiv – und peinlich. Und sehr häufig wurde dabei nicht einmal kritisiert, was sie sagte, sondern ausschließlich, wie sie etwas sagte.

Die Beispiele zeigen ein grundsätzliches Dilemma, in dem Führungsfrauen sich befinden: Sie sollen kompetent und weiblich warmherzig zugleich wirken. Das verlangt die Konvention. Und auch wenn wir uns für aufgeklärt und objektiv halten, so haben wir doch alle diese Konventionen im Kopf. „Das Bild, dass wir von einer idealen Führungskraft haben, lässt sich ganz leicht mit unserem Stereotyp des idealen Mannes in Einklang bringen“, erklärt Babette Brinkmann, Arbeits- und Organisationspsychologin an der Technischen Hochschule Köln: „Beide sollen kompetent, anspruchsvoll, durchsetzungsstark, direkt und selbstbewusst sein.“

Frauen werden dagegen vor allem als sympathisch und glaubwürdig wahrgenommen, wenn sie eine gewisse Warmherzigkeit ausstrahlen. „Damit kollidiert die Definition einer idealen Führungskraft jedoch mit der Rollenbeschreibung einer idealen Frau“, erklärt Brinkmann.

Auf den ersten Blick ist der perfide Mechanismus der Nettigkeitsfalle nicht leicht zu erkennen. Denn die sogenannten „Soft Skills“, die man landläufig Frauen stärker als Männern zuschreibt, sind heutzutage in der Arbeitswelt durchaus gewünschte Eigenschaften. Unternehmen haben längst begriffen, dass Empathie, echtes Interesse für andere Menschen und Teamgeist wichtige Schmierstoffe im Getriebe einer Firma sind. Das Problem ist nur: Allein mit Freundlichkeit und dem Sinn für das gute Miteinander kann man keine gute Führungskraft sein. Diese muss Konflikte benennen und auskämpfen können, auch gegen Widerstände. Sie muss klar kommunizieren können, wenn nötig auch mal knapp und direktiv. Und sie muss ihre Kompetenz zeigen, bei Bedarf auch selbstbewusst für ihre Sichtweise eintreten. Tut sie das nicht, ist sie keine gute Führungskraft.

Daraus ergibt sich für Frauen in Führungspositionen ein schier unlösbares Dilemma: Verhält sich eine weibliche Führungskraft rollenkonform – ist sie also stets empathisch, freundlich und auf das Wohl aller bedacht – wird sie über eine gewisse Stufe von Verantwortung nicht hinauskommen, weil man ihr Durchsetzungsstärke und Kompetenz abspricht. Verhält sie sich jedoch so durchsetzungsstark, wie man es von einer kompetenten, karriereorientierten Führungskraft erwartet, kommt sie in Konflikt mit den typischen Rollenzuweisungen an Frauen. In diesem Fall wird sie sehr schnell als unweiblich und unsympathisch eingestuft.

Babette Brinkmann erklärt die daraus resultierenden fatalen Folgen für weibliche Führungskräfte: „Weibliche Stereotype sind auch 2020 dem Frauenbild der 50er Jahre ähnlicher als dem Bild einer klaren, durchsetzungsstarken, machtvoll agierenden Führungskraft. Das führt zu Vorurteilen gegenüber Frauen auf zwei Ebenen: Frauen werden für weniger geeignet gehalten, Führung und Management zu übernehmen. Und Frauen wird das gleiche Verhalten in Führung und Verhandlung negativer ausgelegt.“ Der Grat, auf dem weibliche Führungskräfte angemessen stark und zugleich ausreichend weiblich agieren können, ist also extrem schmal. Entweder wird ihre Kompetenz ständig infrage gestellt oder die Frau selbst wird als unweiblich diskreditiert. Dabei muss man festhalten: Diesen Blick auf weibliche Aufsteiger pflegen Männer genauso wie andere Frauen! Das ist das Wesen von fest verankerten Rollenzuweisungen.

Das hilft: Erfolg versprechender als die Anpassung an die Rollenerwartungen ist ein aktiver Umgang mit ihnen, erklärt eine 43-jährige Führungskraft:

„Ich versuche, sehr klar und sehr aufmerksam für alle Rollenerwartungen zu sein. Zugleich bin ich ganz stark in meiner inneren Ausrichtung, mich diesen Erwartungshaltungen nicht in dem Maße anzupassen.“

Erfüllt man Erwartungen nicht, kann dies natürlich zu Konflikten führen. Doch die Mühe lohnt, wie eine 49-jährige Führungskraft beschreibt, die bereits einige Karriereschritte gegangen ist und nun in der Mitte ihrer beruflichen Laufbahn steht:

„Rollenklärung geht manchmal mit einem Konflikt einher oder auch mal mit einem kritischen Gespräch. Aber es ist gut, das zu klären und meine Störgefühle zu äußern. Es ist gut, weil der andere die Situation gar nicht so empfindet. Und es ist auch wichtig, das offen anzusprechen, anstatt es runterzuschlucken, sich zu verbiegen und zu ärgern.“

Dass Frauen in Führungspositionen in diesem Dilemma feststecken, ist die wichtigste Erkenntnis. Denn erst das Wahrnehmen der Misere öffnet den Blick für Schritte, die aus der Likeability-Falle herausführen.

Außerdem brauchen wir eine Vielzahl an Frauen in Führung, damit sich auch auf dieser Unternehmensebene die weite Spannbreite von Führungs- und Verhaltensstilen wiederfindet. Die bisherigen Kategorien von männlich und weiblich greifen für Führung zu kurz. Denn der Führungsstil ist letztlich viel stärker von persönlichen Charaktereigenschaften geprägt als von der Geschlechterfrage.



Praxistool: So hebeln Sie kreativ verdeckte Rollenklischees aus

Für Gespräche:

- Nehmen Sie die Gesprächsführung selbst in die Hand und bestimmen Sie somit Themen und Ton.
- Gewöhnen Sie sich einen freundlichen Blick an, der ohne viel Lächeln auskommt.
- Ignorieren Sie Anspielungen auf Ihre Kleidung und typische Klischeefragen, wenn Sie diese gerade unangemessen finden, und kommen Sie auf Ihr Sachthema zurück.

Für Ihren Arbeitsalltag:

- Rollenklärung im Beruf ist völlig normal. Sprechen Sie deshalb Ihren Unmut über klischeehafte Rollenerwartungen offen und sachlich an. Falls Sie zum Beispiel häufig gebeten werden, die Präsentation vorzubereiten, damit Sie ein männlicher Kollege hält, können Sie einfach einfordern, dass Sie im Team die Aufgabe auch einmal wechseln.
- Reflektieren Sie typische Rollenklischees. Frauen, denen typische Zuweisungen bewusst sind, können besser damit umgehen. Sie können entscheiden, ob Sie Bemerkungen ignorieren, humorvoll parieren oder sachlich ansprechen. Das gibt Ihnen Handlungsfähigkeit zurück und Selbstbewusstsein.



Praxistipp für Führungskräfte und Personalverantwortliche: Meiden Sie die Likeability-Falle

Die Likeability-Falle schnappt häufig völlig unbemerkt zu. Folgende Leitfrage stoppt den diskriminierenden Automatismus:

„Würde ich die Äußerung, den Gestus oder den Ton der Frau, mit der ich gerade kommuniziere, ebenso kritisch bewerten, wenn dies ein Mann gesagt oder getan hätte?“

Studie „Die Rollen der Frau – Rollenvorstellungen und Karriereentscheidungen“



Zu viel Anpassung und Nettigkeit zahlt sich nicht aus

Die Frauen in der Studie „Die Rollen der Frau – Rollenvorstellungen und Karriereentscheidungen“ stehen täglich vor der Frage: Erreiche ich meine Ziele besser, wenn ich rollenkonform freundlich und nett agiere und nicht anecke? Oder sollte ich lieber durchsetzungsstark für meine Belange eintreten – auch auf die Gefahr hin, als anstrengend oder „bossy“ bewertet zu werden? Viele Frauen entscheiden sich gerade am Anfang ihrer Karriere eher für die Nettigkeit. Sie zählen darauf, dass ihre Chefs, Chefinnen oder auch die Kolleginnen und Kollegen ihre Loyalität wertschätzen und sie dementsprechend in ihren beruflichen Ambitionen unterstützen und fördern. Rückblickend bewerten die Befragten der Studie ihr Verhalten allerdings sehr kritisch.

Eine auf dem Höhepunkt ihrer Karriere angelangte 60-jährige Führungskraft beschreibt, wie sie sich in jüngeren Jahren den Wünschen ihres Vorgesetzten anpasste – in der Hoffnung, im Gegenzug von ihm gefördert zu werden. Ohne Erfolg:

„Meine Loyalität gegenüber dem Unternehmen und meinem Vorgesetzten war so stark ausgeprägt, dass ich in dem Moment eine Entscheidung gegen mich getroffen habe. Das würde ich heute nicht mehr tun. Es ist eine Falle, in die Frauen immer gerne tappen. Weil wir gepolt sind, loyal, ausgleichend und unterstützend zu sein. Doch das muss man sich immer irgendwie klarmachen und sich genau deshalb die Frage stellen, ob es mich in der Situation wirklich voranbringt.“

Quelle: Görtz und Gerlach 2019



Petra Scharner-Wolff, Otto GmbH & Co. KG

KAPITEL 4

Das Licht unter dem
Scheffel.
Von Selbstzweifeln und
Hochstaplergefühlen.



Xenia Görtz, Universität Koblenz Landau

FRAUEN STELLEN HÄUFIG IHR LICHT UNTER DEN SCHEFFEL. DAS MUSS AUFHÖREN.

Es geht um einen neuen, internationalen Kunden, der für das Unternehmen langfristig Bedeutung hat. Sie als Chef oder Chefin versprechen sich viel von einem möglichen Auftrag und gehen im Geiste Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch, da klopft es an der Tür. Die 35-Jährige stürmt geradezu ins Zimmer und sagt: „Lassen Sie mich gleich zum Punkt kommen. Ich habe von dem neuen Projekt gehört. Und: Ich möchte das übernehmen, weil ich aus dem Team schlicht die Beste dafür bin. Ich spreche die Sprache, habe internationale Erfahrung und bereits mit ähnlichen Kunden gearbeitet.“ Innerlich müssen Sie feststellen, dass alles stimmt, was sie sagt. Und dennoch sind Sie irritiert über den Wunsch Ihrer Mitarbeiterin. Warum eigentlich?

Zum einen natürlich, weil es eher selten vorkommt, dass Beschäftigte in die Büros ihrer Chefs stürmen. Aber eine direkte Ansage dazu, dass man einen bestimmten Posten möchte oder einen klaren Blick für die eigenen Fähigkeiten und ihren Nutzen für die Firma hat – das ist doch eigentlich eine erwünschte Eigenschaft von Beschäftigten. Oder nicht?

Erwünscht ja. Aber gewohnt ist man sie vor allem von männlichen Mitarbeitern. Frauen sind eher nicht dafür bekannt, dass sie sich ohne Selbstzweifel in berufliche Herausforderungen stürzen. Im Gegenteil: Sehr viele Frauen behalten neben ihrer Kompetenz immer auch ihre Grenzen im Blick. Ganz gleich, wie gut sie ausgebildet sind, benennen sie stets auch die Lücken in ihrem Wissen oder die Grenzen ihrer Fähigkeiten. Sie geben nicht selten Unsicherheiten freimütig zu und vergessen niemals, den Anteil des Teams am Gesamterfolg zu würdigen.

Eigentlich gute Eigenschaften. Denn sie bereiten den Boden für engagiertes und gewissenhaftes Arbeiten, das Risiken mit einkalkuliert und am Ende sehr häufig zum Erfolg führt. Wenn es jedoch darum geht, wer im Unternehmen zügig aufsteigt und die interessanten Projekte bekommt, liegen üblicherweise diejenigen vorne, die sich von ihren Fähigkeiten zweifelsfrei überzeugt zeigen. Sie überholen die Selbstzweiflerinnen im Laufschrift, steigen die Karriereleiter schneller hinauf und kommen oftmals auch weiter.



Manuela Barišić, Bertelsmann Stiftung und
Professorin Dr. Babette Brinkmann, TH Köln

Zu viele Selbstzweifel sind schlicht ein Bremsklotz auf dem Weg nach oben. Denn selbst wenn die Vorgesetzten innerlich wissen, dass die eine ihr Licht unter den Scheffel stellt und der andere es etwas übertreibt mit seiner Selbstsicherheit, geben sie am Ende doch der Person das Projekt, die energetisch voll nach vorne geht. Die Selbstzweiflerinnen und Selbstzweifler ziehen den Kürzeren – auch wenn sie objektiv gleich gut oder vielleicht sogar besser für die Aufgabe geeignet sind.

Genau das passiert Frauen Tag für Tag. Die Psychologin Sonja Rohrmann hat das sogenannte „Hochstapler-Selbstkonzept“ untersucht. Die Professorin an der Goethe-Universität Frankfurt beschreibt damit Menschen, die trotz objektiv bester Leistungen ständig befürchten, als Blenderin bzw. Blender enttarnt zu werden. Es gibt mehr Betroffene, als man denkt: Hochstaplergefühle kennen laut Rohrmanns Studien in der Wirtschaft etwa 50 Prozent der Führungskräfte. Frauen und Männer scheinen in etwa gleich stark betroffen.

Der Effekt ist immer derselbe: Wer sich selbst und seine Fähigkeiten überkritisch sieht, bezahlt einen hohen Preis dafür. Gelingt ein Projekt oder erntet man Lob und Anerkennung für eine Arbeit, wird man dies dem glücklichen Zufall, dem starken Team und der Anspruchlosigkeit des Chefs zuschreiben. Treten Fehler auf, wird man sich selbst in seiner Unzulänglichkeit bestätigt sehen.

Doch auch wenn Männer und Frauen gleichermaßen solche Unsicherheiten kennen, kann man davon ausgehen, dass starke Selbstzweifel Frauen häufiger als Männer vom nächsten Karriereschritt abhalten. Einfach, weil Frauen sich im Gegensatz zu Männern fast immer dafür stark machen müssen, andere von ihren Kompetenzen und festen Aufstiegsabsichten zu überzeugen, um überhaupt in die engere Wahl für begehrte Positionen zu kommen. Eine Herkulesaufgabe, wenn man ständig gegen Selbstzweifel ankämpfen muss. Männern fällt die Karriere natürlich auch nicht in den Schoß, aber sehr viel häufiger wird ihnen Kompetenz und Verantwortung fraglos zugetraut und sie steuern mit einem gewissen Automatismus die Karriereleiter nach oben an, wenn sie eine gewisse Leistung bringen.

Einen Teufelskreis aus Selbstzweifeln und Karrierebremsen beschreiben Interviewpartnerinnen in der qualitativen Studie, wie eine 46-jährige Angestellte mit Aufstiegsambitionen, so:

„Ich merke das immer wieder im Austausch mit wirklich tollen, erfolgreichen Frauen, die in Führung sind, die eigene Unternehmen gegründet haben und in ihren Bereichen wirklich top-notch sind, die alle immer diesen einen Satz sagen: ‚Ich frage mich immer, wann ich auffliege, dass irgendjemand merkt, dass ich das eigentlich nicht kann.‘“

Auch sie selbst kennt diese Tendenz, den eigenen Fähigkeiten nicht zu vertrauen, sie sogar herunterzuspielen und sich bei jeder neuen Herausforderung kritisch zu hinterfragen, ob man den Anforderungen überhaupt gerecht werden kann. Sie merkt selbst, dass diese überkritische Selbstsicht ein überflüssiger Bremsklotz im Beruf ist – zumal sie diesen Satz noch nie von einem Mann gehört hat.

Das hilft: Das Hochstapler-Selbstkonzept speist sich aus einem unrealistischen Selbstbild. Betroffene vertrauen ihren Fähigkeiten nicht, sondern hadern immer wieder mit ihren Kompetenzen. Ziel muss deshalb sein, Frauen dabei zu unterstützen, ihr Selbstbild auf realistische Füße zu stellen und eine gesunde Selbstsicherheit in Bezug auf ihr Können zu entwickeln. „Erst dieses realistische Selbstkonzept schafft die Basis dafür, dass man sich über seine Erfolge freut, sie genießt und mit Kraft und gesunder Selbstsicherheit neue Herausforderungen anpackt“, weiß Psychologin Sonja Rohrmann.

Praxistool: Die Not-to-say-Liste für Frauen



Die folgenden 10 Sätze und Äußerungen sollten Sie im beruflichen Kontext nie wieder verwenden:

1. Ich bin unsicher, ob ich das wirklich kann ...
2. Ich brauche das Rampenlicht nicht.
3. Das ist das Verdienst meines Teams.
4. Da hatte ich echt Glück.
5. Das habe ich noch nie gemacht.
6. Entschuldigung!
7. Ist vielleicht eine blöde Frage ...
8. Dürfte ich bitte kurz dazwischen ...
9. Ich weiß ja nicht, ob ..., aber ...
10. Vielleicht.

Praxistipps für Führungskräfte und Personalverantwortliche: Helfen Sie Ihren Beschäftigten raus aus der Selbstzweifelfalle



- Geben Sie immer wieder klares Feedback zu den Fähigkeiten und Entwicklungen Ihrer Mitarbeiterinnen.
- Loben Sie dabei so konkret wie möglich (also statt: „Sie sind eine wertvolle Mitarbeiterin“, besser: „Ich schätze an Ihnen, dass Sie auch mit dem schwierigsten Kunden den richtigen Ton finden“ oder: „Ich schätze an Ihnen, dass Sie sehr präzise kalkulieren können“).
- Beleuchten Sie gemeinsam mit Ihrer Mitarbeiterin, welche Schritte in einem Projekt zum Erfolg führten und welche ihrer Fähigkeiten und Aktionen das Gelingen möglich machten.
- Intervenieren Sie, wenn Frauen in Ihrem Team ihre Leistung herunterspielen mit Sätzen wie „Ach, das war aber auch eine tolle Teamarbeit/Glück/ein netter Kunde ...“.
- Unterstützen Sie Netzwerke in Ihrem Unternehmen, in denen sich Frauen austauschen und gegenseitig stärken.
- Unterstützen Sie oder regen Sie Mentorenprogramme in Ihrem Unternehmen an und ermutigen Sie Ihre Mitarbeiterinnen dazu, sich aktiv mit dem Thema Selbstsicherheit zu beschäftigen, zum Beispiel in entsprechenden Trainings.



Studie „Die Rollen der Frau – Rollenvorstellungen und Karriereentscheidungen“

„Lass Dich von selbstzweiflerischen Gefühlen nicht von Deinem Weg abbringen!“

Xenia Görtz, Durchführende der Interviewstudie „Die Rollen der Frau – Rollenvorstellungen und Karriereentscheidungen“: „Obwohl ein Großteil der befragten Frauen bereits erfolgreich Karriere gemacht und eine hohe Position erreicht hat, haben sie Selbstzweifel. Sie sind sehr reflektiert und selbstkritisch, was die eigenen Fähigkeiten sowie den bisherigen Karriereweg betrifft, und stellen ihre eigenen Kompetenzen infrage. Aufgrund dieser meist überzogenen Selbstzweifel müssen Frauen eher ermutigt werden in ihren Entscheidungen.“

Eine 43-jährige Führungskraft, die an den Interviews teilnahm, würde ihrer Freundin Folgendes sagen, um diese darin zu bestärken, ihren eigenen Weg zu gehen:

„Lass dich nicht abbringen von irgendwelchen gefühlten Zwängen ... sei mutig. Versuch nicht, einer Rolle zu entsprechen, weil man dieser entsprechen sollte. Weil andere das erwarten ... wir Frauen tragen es in uns, dieses Gefühl ‚Ich kann das noch nicht hundertprozentig ...‘, dann kann ich noch nicht den nächsten Schritt gehen ...‘. Und das müssen wir ablegen.“

Quelle: Görtz und Gerlach 2019

Was sonst noch hilft:

Manche Betroffenen profitieren sehr effektiv von Selbsthilfemaßnahmen. Für andere eignet sich eher Supervision und Coaching. Ziel ist es, eingefahrene und dysfunktionale Denk- und Verhaltensmuster zu korrigieren und zu lernen, sich selbst und seine Fähigkeiten realistisch und wohlwollend zu sehen und sich von den Bewertungen anderer unabhängig zu machen.



Teilnehmerinnen des Round Table, siehe Seite 60

KAPITEL 5

Vom Schatten ins Licht.
Frauen, werdet sichtbar!



Liz Mohn

RAUS AUS DEM STILLEN KÄMMERLEIN!
FRAUEN SOLLTEN ZEIGEN, WAS SIE KÖNNEN,
UND WISSEN, WOHIN SIE WOLLEN.

Liz Mohn, Stellvertretende Vorsitzende des Vorstandes der Bertelsmann Stiftung, ist überzeugt: „Man muss sichtbar werden!“ Sonst kommt man gerade als Frau in der Wirtschaft nicht voran. Geduldig abzuwarten, dass dem Chef oder der Chefin auffällt, was alles in einem steckt, bringt gar nichts. Die Studie „Die Rollen der Frau – Rollenvorstellungen und Karriereentscheidungen“ der Bertelsmann Stiftung zur Situation von Frauen mit Karriereambitionen unterstreicht die Erfahrung der Topmanagerin: Für ein Viertel der für die Untersuchung interviewten Teilnehmerinnen ist berufliche Sichtbarkeit ein zentraler Faktor für die erfolgreiche Karriere.

Eine 51-jährige Führungskraft beschreibt, warum es nicht reicht, die eigenen Kompetenzen zu kennen:

„Wenn ich nur zu Hause sitze und sage: ‚Ich bin die Beste, ich bin die Kompetenteste‘, mich aber niemand kennt, dann bringt das nichts. Ich muss auf dem Radar der Entscheidungsträger erscheinen, ihnen meine Kompetenzen zeigen und signalisieren: ‚Ich bin bereit!‘ Denn da oben ist die Luft ja dünn. Dort empfehlen Menschen andere Menschen, denen sie vertrauen.“

Letztlich funktioniert die Unternehmenswelt nach festen Regeln: Wer aufsteigen möchte, sollte einen guten Job machen – aber zugleich müssen die Entscheiderinnen und Entscheider in der nächsten Hierarchieebene von den Kompetenzen, Erfolgen und dem Wunsch nach Aufstieg erfahren.

Wie macht man sich intelligent sichtbar? Frauen müssen verschiedene Hürden überwinden. Zum einen besetzen Männer häufiger die sichtbaren Positionen: Sie präsentieren Projektergebnisse, äußern sich häufiger in Meetings, vertreten das Unternehmen auf Podiumsdiskussionen. Viele Frauen verhalten sich hingegen zögerlich bis zurückhaltend. Sie möchten auf keinen Fall aggressiv oder angeberisch wirken. Frauen wissen, dass der Grat, auf dem sie sich in der ersten Reihe bewegen, schmal ist. Schmäler als für Männer, denen ein forsches Auf- und Eintreten für die eigenen Karriereinteressen in der Regel nicht negativ ausgelegt wird (siehe auch das Kapitel 3 zur Likeability-Falle).

Das Netzwerk „Global Digital Women“ zeigt eindrucksvoll, wie viel sich bewegt, wenn Frauen deutlich sichtbar auftreten. Die Veranstaltungen des Unternehmens bringen Frauen mit Expertise in verschiedenen Kategorien der Digitalisierung zusammen – und durch seine gute Präsenz in den sozialen Medien werden diese Expertinnen weithin sichtbar. Die Gründerin von „Global Digital Women“, Tijen Onaran, sorgt außerdem dafür, dass auf Panels und Podiumsdiskussionen im digitalen Kontext immer häufiger Expertinnen sitzen. In einem Onlinemagazin stellt sie regelmäßig Frauen aus aller Welt vor, die mit ihrer digitalen Expertise beruflich erfolgreich sind.

Der Digital Female Leader Award zeichnet Frauen aus, die die Digitalisierung prägen und gestalten. Die Wirkung ist greifbar: Frauen, die mit dem Award ausgezeichnet wurden, berichten sogar davon, dass sie kurz nach der Ehrung Aufstiegsangebote in ihrer Firma bekamen. In den vier Jahren seit der Gründung wuchs die Community von zwölf auf 30.000 Frauen. Tijen Onaran ist fest davon überzeugt, dass heute mehr als je zuvor gilt: „Wer nicht sichtbar ist, findet nicht statt.“

Fränzi Kühne, Aufsichtsrätin bei der Freenet AG, sorgt für mehr Sichtbarkeit von Frauen, indem sie bei Anfragen für Panels und Podiumsdiskussionen nur noch zusagt, wenn 50 Prozent Frauen auf der Bühne sitzen und sprechen. Andere, gern auf dem Podium gesehene Frauen – und inzwischen auch Männer! –, tun es ihr gleich und bieten an, weitere Frauen mitzubringen, damit für die paritätische Besetzung der Expertenrunden gesorgt ist. Veranstalterinnen und Veranstalter behaupten sonst schnell, es gäbe keine Frauen zu einem spezifischen Fachgebiet.

Die Bedeutung der Sichtbarkeit für den Karriereerfolg gilt keineswegs nur für den digitalen Bereich, sondern für die gesamte Unternehmenswelt, stellt eine 46-jährige Managerin mit Führungsverantwortung in der Studie der Bertelsmann Stiftung fest:

„Insgesamt ist es wichtig, dass man sich heutzutage nicht nur in seiner Rolle innerhalb einer Organisation definiert, sondern dass man sich auch als Person definiert. Wir leben in einer Zeit, in der die Personen immer wichtiger werden, gerade durch die digitalen Möglichkeiten der Selbstinszenierung. Und ich glaube, dass diese Selbstinszenierung etwas ist, was jeder Manager heute für sich machen muss.“

Das hilft: Arbeits- und Organisationspsychologin Babette Brinkmann von der Technischen Hochschule Köln rät allen Frauen: „Wir müssen akzeptieren, dass Sichtbarkeit wichtig ist und nicht von selbst und schon gar nicht durch Fleiß kommt. Sichtbarkeit ist vielmehr eine strategische Entscheidung.“

Zu zeigen, was man kann und was man will, ist ein Akt der Selbstermächtigung! Falls Sie große Scheu haben, sich und Ihre Fähigkeiten offensiv zu zeigen, kann es sein, dass dahinter tiefer sitzende Ängste stecken, die diese Selbstermächtigung verhindern. Man möchte seine Komfortzone nicht verlassen oder unbewusste Mindsets wie „Eine Frau darf ihre Ansprüche nicht

so laut einfordern“ halten einen ab. Setzen Sie sich mit diesen inneren Barrieren aktiv auseinander. Und bedenken Sie: Männer sind im Beruf objektiv nicht besser als Frauen. Es fällt ihnen aber leichter, ihre Ziele zu erreichen, weil sie unter anderem diese Barrieren nicht haben.

Praxistool: So werden Sie im Unternehmen sichtbar

- Melden Sie sich in größeren, wichtigen Meetings regelmäßig mit Wortmeldungen zur Sache und zeigen Sie Ihre Kompetenz. Und falls eine Kollegin oder ein Kollege versucht, Ihren Beitrag für sich zu vereinnahmen, antworten Sie klug und souverän. Zum Beispiel so: „Schön, dass Sie meinen Punkt unterstützen, ich führe gerne nochmals meine Kernaussage aus ...“
- Melden Sie sich für Paper und interne sowie externe Vorträge an, suchen Sie sich Bühnen, auf denen Sie Ihre Themen und Kompetenzen präsentieren.
- Engagieren Sie sich in statushohen Projekten mit stärkerer Sichtbarkeit, auch wenn es zunächst zusätzliche Arbeit bedeutet.
- Bereiten Sie sich auf eine zufällige Begegnung mit wichtigen firmeninternen Stakeholdern vor. Formulieren Sie Ihren persönlichen Unique Selling Point, sodass Sie auch bei einem knappen Small Talk im Aufzug aus dem Stand präzise und auf angenehme Weise Interesse für Ihre Projekte und Kompetenzen wecken können. Auch potenzielle Mentoren können Sie so leicht auf sich aufmerksam machen.
- Engagieren Sie sich in den Netzwerken, die Ihr Unternehmen zur Verfügung stellt. Sei es als Mentorin oder Mentee, als Vorbild, Unterstützerin oder Teilnehmerin auf Veranstaltungen.
- Machen Sie in Ihrem Unternehmen die Stakeholder aus, die eine gewisse Macht haben und den Einfluss, Sie zu promoten.
- Halten Sie Ausschau nach Mentoren, die beispielsweise dafür sorgen können, dass Sie sich auf relevanten Events mit Inputs zeigen können und damit auch beachtet werden.
- Die sozialen Netzwerke sind wichtig und hilfreich. Bauen Sie Ihre Netzwerke gezielt unter Aspekten nach Sichtbarkeit aus.
- Aktualisieren Sie regelmäßig Ihre Profile in Portalen wie Xing oder LinkedIn. Posten Sie dort interessante News, die Ihre Kompetenzen sichtbar machen. Posten Sie ausschließlich Informationen, die zu Ihren beruflichen Zielen und Ihren strategischen Überlegungen passen! So bauen Sie eine mediale Selbstdarstellung auf, die für andere klar und überzeugend ist. Angenehmer Nebeneffekt: Sie bekommen die Hoheit über die Dinge, die man über Sie in der Öffentlichkeit erfährt.
- Wenn Sie in Vorträgen unsicher sind, üben Sie im kleineren Rahmen, etwa bei Präsentationen im Team oder nicht ganz so wichtigen Vorträgen.
- Zeigen Sie Ihre Ansprüche. Seien Sie nicht bequem, sondern anspruchsvoll in Ihren beruflichen Entscheidungen. Das kann auch bedeuten, dass Sie seltener im Homeoffice arbeiten, um wieder mehr in der Firma „mitmischen“ zu können.
- Verzichten Sie nie auf Statussymbole, die in Ihrer Firma üblich sind: Büro- und Schreibtischgröße, Dienstwagen etc.



Bin ich noch unsichtbar oder sieht man mich schon?

So finden Sie heraus, ob Sie sich bereits karrierefördernd sichtbar machen:

- Erstellen Sie eine Liste mit zehn Anfragen, Angeboten und Einladungen, die Sie in den vergangenen Wochen oder Monaten erhalten haben – ob von Kolleginnen, Kollegen, Vorgesetzten oder Personen außerhalb der Organisation, spielt dabei keine Rolle.
- Wie wirkt sich das Angebot auf Ihren eigenen Status aus? Bewerten Sie jedes Angebot diesbezüglich auf einer Skala von +5 bis -5 hinsichtlich des Prestiges.
- Wenn Sie allen Angeboten eine Statusladung zugeordnet haben, schauen Sie sich an, welche der Anfragen Sie abgelehnt und welche Sie angenommen haben. Ist dabei ein Muster erkennbar?
- Schreiben Sie für jedes Angebot auf, warum Sie es angenommen beziehungsweise abgelehnt haben. Seien Sie ehrlich! Schauen Sie sich das Ergebnis an: Was erfahren Sie über sich? Sind Sie auf dem richtigen Weg, um einflussreicher zu werden, oder neigen Sie dazu, statushohe Angebote abzulehnen?
- Ändern Sie Ihr Verhalten zugunsten von prestigeträchtigen, statushohen Angeboten.

Quelle: Edding und Clausen 2014: 201



Praxistipps für Führungskräfte und Personalverantwortliche: Geben Sie Ihren weiblichen High Potentials Bühnen

- Ermuntern Sie Ihre Führungskräfte, dass sie Frauen wichtige Projekte anvertrauen und die Ergebnisse auch von ihnen präsentieren lassen.
- Ermöglichen Sie Mitarbeiterinnen die Teilnahme an Förderprogrammen.
- Sorgen Sie dafür, dass vielversprechende Frauen externe Auftritte bekommen, um Ihr Unternehmen auf Panels oder in Firmennetzwerken zu präsentieren.
- Sorgen Sie dafür, dass Frauen in internen Medien vorgestellt werden und sich authentisch vorstellen können, zum Beispiel im Intranet oder in ausgewählten Aktionen.
- Etablieren Sie Mentoring-Programme zwischen Führungsfrauen und höheren Managerinnen bzw. Managern.

Quelle: Bönke, Harnack und Wetter 2019



Tijen Onaran, Global Digital Women, im Podcast-Interview

Studie „Die Rollen der Frau – Rollenvorstellungen und Karriereentscheidungen“



Aufstiegshilfen: Mentoren & Netzwerke

40 Prozent der Frauen, die für die Studie „Die Rollen der Frau – Rollenvorstellungen und Karriereentscheidungen“ interviewt wurden, beschrieben Mentoren und Mentorinnen als extrem wichtig für eine erfolgreiche Karriere. Hilfreiche Mentoren erkennen Talente und ermutigen Frauen, sich etwas zuzutrauen und sich in Kontexten zu zeigen, wo sie von wichtigen Entscheiderinnen und Entscheidern gesehen werden. Auf diese Weise bestärken sie die Frauen auf ihrem Weg und ebnen ihn zugleich ein Stück weit.

Eine 49-jährige Führungskraft in der Mitte ihrer Karriere erklärt:

„Meine Erfahrung ist, dass es am Ende immer davon abhängt, ob man Menschen in der Organisation hat, die einen fördern und weiterentwickeln und die einem etwas zutrauen.“

Eine 49-jährige Führungskraft, die gerne noch weiter aufsteigen möchte, formuliert:

„Menschen, die das Potenzial von Frauen erkennen und sie ermutigen, stellen einen entscheidenden Hebel für deren Karriereentwicklung dar.“

20 Prozent der Interviewpartnerinnen geben Netzwerke als wichtigen Karrierebaustein an. Damit meinen sie sowohl die gute Vernetzung innerhalb einer Firma als auch gute Kontakte in die jeweilige Branche.

Eine 45-jährige Führungskraft mit Personalverantwortung, die ihr Karriereziel erreicht hat, sagt:

„Gezielte Kontaktpflege gehört dazu. Man sollte sich sehr breit aufstellen, Kontakte zu Headhuntern und ebenso ein großes Netzwerk pflegen. Zu großen Veranstaltungen gehen, wo ein fachlicher Austausch im Vordergrund steht. Netzwerken sowohl in der Company als auch in der Branche.“

Heutzutage sind Managerinnen außerdem oftmals die ersten Frauen, die in ihrer Firma eine bestimmte Führungsposition erklimmen oder Dinge anders machen, als sie in den letzten 50 Jahren gemacht wurden. Sie profitieren von dem Austausch mit Gleichgesinnten sehr. Besonders geschickt ist es, seine Position aktiv zu nutzen, um ein unternehmensinternes Netzwerk von Frauen aufzubauen, ist die Erfahrung einer 45-jährigen Führungskraft, die weitere Karriereschritte plant:

„Gerade das Netzwerk, das ich mir in meinem Unternehmen aufgebaut habe, ist extrem hilfreich. Ich kann sehen, wo die Frauen stehen, die in ähnlichen Positionen arbeiten, und wie sie mit Situationen umgehen. Es ist ein Abgleich, aber auch ein Lernen am Modell. Und es ist tatsächlich auch ein Netz, das einen ein Stück weit auffängt und dann ähnlich wie ein Trampolin mit Schwung auch wieder ein bisschen nach oben wirft.“

Quelle: Görtz und Gerlach 2019

KAPITEL 6

Die versteckten Kinder –
auch heute noch verbergen
Frauen ihre Mutterschaft
im Beruf.



Jana Tepe, Tandemploy GmbH

FÜHRUNGSFRAUEN SPRECHEN IM BETRIEB SELTEN ODER NIE ÜBER IHRE KINDER, ZEIGT DIE STUDIE DER BERTELSMANN STIFTUNG. SIE FÜRCHTEN KARRIERE-NACHTEILE. DER UMGANG MIT MUTTERSCHAFT UND FÜHRUNG BRAUCHT DRINGEND EIN UPDATE.

Kaffeepause im Meeting der Firmenstandorte. Der Standortleiter aus München schwärmt von seinem sportlichen Sohn, der jedes Wochenende Fußballturniere absolviert. Mit Augenzwinkern fügt er an: Manchmal verletzt man sich auch – dann fällt eine Woche Schule aus. Aber das gehöre halt zum Sport dazu. Die Standortleiterin aus Düsseldorf steht dabei – und schweigt. Auch sie hat zwei fußballbegeisterte Kinder. Aber niemals würde sie mit dieser gewissen Leichtigkeit von verstauchten Fußgelenken und Fehltagen erzählen. Warum nicht?

Selbst die Forscherinnen der Interviewstudie waren überrascht.

Für die Studie „Die Rollen der Frau – Rollenvorstellungen und Karriereentscheidungen“ interviewten sie 41 Frauen aus Unternehmen der Privatwirtschaft auf unterschiedlichen Führungsebenen. Dabei wurde deutlich: Auch, wenn Frauen heute sehr viel selbstverständlicher in Führungspositionen arbeiten, gibt es noch ein großes Tabu: Ihre Rolle als Mutter. Eine 45-jährige Managerin, die in ihrem Unternehmen gerne noch weiter aufsteigen möchte, erzählt:

„Ich thematisiere nie, dass ich selbst Mutter bin. Schon gar nicht bei Erstkontakten mit Kunden.“

Managerinnen mit Kindern sind es leid, sich den kritischen Nachfragen und Vorurteilen auszusetzen, die sie schon so oft gehört hat. Zum Beispiel die Frage danach, was mit den Kindern passiert, wenn sie auf Dienstreise ist. Oder wie ihre Kinder es verkraften, dass die Mutter so viel arbeitet. Sätze, die ihr Mann nie zu hören bekommt. Die 45-Jährige stellt fest:

„Es gibt in Deutschland kein wirkliches Rollenmodell für berufstätige Mütter. Da schwingt immer die negative Konnotation von Rabenmutter mit.“

Auch vonseiten des Unternehmens fühlt sich die 45-Jährige als Mutter kritisch beäugt statt in ihrer Identität als Führungskraft UND Mutter gestärkt:

„Mein Eindruck ist, dass alles, was in irgendeiner Weise familiär konnotiert ist, ein Stück weit als unnötige Emotion gewertet wird. Im arbeitstechnischen Kontext erlebe ich beispielsweise eher Unverständnis, wenn man sagt, dass man wegen der Kinder nach Hause geht.“

Als Managerin ist sie natürlich gewohnt, Probleme zu lösen, und so geht sie auch mit dieser Herausforderung lösungsorientiert um: Sie hat ein perfekt funktionierendes Netz der Unterstützung aufgebaut. Und falls sie wegen der Kinder doch einmal nach Hause muss, weiß jeder, dass sie im Homeoffice erreichbar ist und alle zeitkritischen Aufgaben zuverlässig erledigt.

Was für eine Kraftanstrengung! Das Verheimlichen! Die Doppelbelastung! Die Ungerechtigkeit! Denn wie ungerecht ist das denn, wenn weibliche Führungskräfte zugunsten ihres Standings im Unternehmen einen Teil ihrer Identität im Arbeitsalltag verbergen – während Männer eher im Ansehen steigen, wenn sie begeistert von ihren Kindern erzählen. Der unnötige Rollenkonflikt kostet viel Kraft und macht müde. Die Erwartungen werden dabei nie deutlich formuliert, sie sind für die befragten Frauen dennoch spürbar und steuern sie im Unterbewusstsein.

Und viele weibliche Führungskräfte bleiben deshalb unter ihren Möglichkeiten, wie eine 37-jährige Managerin mit Personalverantwortung erklärt, die auf der Karriereleiter gerne weiter nach oben steigen würde, aber feststellen muss, dass interessante Positionen niemals auf Bedürfnisse von Müttern zugeschnitten sind, sondern eher auf die des Vollzeitmannes mit einer sorgenden Frau im Hintergrund, die ihm den Rücken stärkt:

„Es ist ein klarer Rollenkonflikt. Ich kann mich beruflich nicht so entfalten, wie ich wollte. Im Gegensatz zu einem Mann denke ich meine Rolle als Mutter immer mit. Ich möchte diese Rolle ja auch einnehmen. Doch das führt dazu, dass ich eine spannende Position oder Herausforderung sehe und gleichzeitig im Kopf denke: Das geht jetzt nicht. Denn die Stelle verlangt, dass ich umziehe oder die ganze Woche unterwegs bin. Und das kann ich gerade nicht.“

Wie sehr diese Situation belastet, zeigt sich in der Interviewstudie auch in den Antworten auf die Frage nach den subjektiven Erfolgskriterien für eine gute Karriere. Auf Platz eins und zwei stehen ähnlich wie bei Männern klassische Karriereziele wie „Persönliche Weiterentwicklung“ und „Gestaltungsspielraum“. Aber bereits an dritter Stelle nennen die Managerinnen „Vereinbarkeit Privates und Beruf“. Vor allem junge High-Potentials sehen in der Vereinbarkeit einen zentralen Erfolgsfaktor. Eine 25-jährige Führungskraft mit Aufstiegsambitionen erklärt mit Nachdruck, dass sie ihr Frausein und ihren Kinderwunsch genauso wenig verleugnen möchte wie ihre beruflichen Ambitionen:

„Beruf und Privates müssen unter einen Hut passen. Mir ist wichtig, mich trotz Kindern beruflich selbst zu verwirklichen und nicht nur Mutter zu sein.“



Liz Mohn und Professorin Manuela Rousseau, Beiersdorf AG

Doch Unternehmen setzen (noch) immer nicht die richtigen Zeichen. Die Studienteilnehmerinnen haben erlebt, dass sie nach einer kurzen Elternzeit ins Unternehmen zurückkehrten – und mit weniger interessanten Jobs Vorlieb nehmen sollten oder ihre Firma wenig Flexibilität in Bezug auf die Arbeitszeiten zeigt. Sogar vermeintlich attraktive Angebote bekommen einen bitteren Beigeschmack, wenn sie kein bisschen auf die Vereinbarkeit zugeschnitten sind. Eine 51-jährige Führungskraft erinnert sich:

„Mir wurde dann eine Stelle in den USA angeboten. Aber es war klar, dass meine Familie nicht mitgehen würde und ich pendeln muss. Meine jüngste Tochter war gerade in der ersten Klasse. Mein Mann hatte keine Möglichkeit, außerhalb zu arbeiten. Die Firma tat nichts, um ihre Mitarbeiterin dabei zu unterstützen für diese schwierige Situation Lösungen zu finden.“

Sie lehnte das Angebot schweren Herzens ab. Wäre die Befragung der Bertelsmann Stiftung die erste Studie, die diesen Missstand aufzeigt, wäre das Ergebnis einfach interessant. Man kann aus den Antworten der Managerinnen sehr leicht ableiten, was Firmen tun können, um diese unnötige Belastung für Chefinnen zu stoppen.

Das Thema ist nicht neu! Bereits im Jahr 2006 befragte die Bertelsmann Stiftung 500 (!) Mütter in Führungspositionen nach ihren Erfolgsstrategien.

Schon damals zeigte sich, dass ein familienfreundliches Klima und eine flexible Arbeitsorganisation den Boden für gute Karrieren von Müttern bereiten. Viel mehr müssten Firmen gar nicht tun. Den Rest machen die Frauen selbst: Sie sind in der Regel überdurchschnittlich gut in Selbstorganisation und können sehr gut Prioritäten setzen, zeigt eine Studie der Bertelsmann Stiftung von 2006. Sie entwickeln mit ihren Partnern und privaten Netzwerken gute Lösungen für eine verlässliche Kinderbetreuung und nehmen berufliche Termine genauso zuverlässig wahr wie männliche Kollegen. Sie sind pragmatische Macherinnen – und damit für die Position als Führungskraft perfekt aufgestellt.

Und im Jahr 2017 zeigt der Führungskräftemonitor 2017 des Deutschen Institutes für Wirtschaftsforschung (DIW) in Berlin: Derzeit haben in Deutschland nur 24 Prozent der weiblichen Führungskräfte kleine Kinder bis drei Jahre. Das DIW bringt die niedrige Zahl direkt mit den Missständen in deutschen Unternehmen in Verbindung: „Dies überrascht nicht, denn die gewöhnlich den Frauen zugeschriebene Verantwortung für die Betreuung von Kleinkindern ist besonders schwer mit einer Führungsposition zu vereinbaren“ (Kolst und Friedrich 2017: XY). Bei männlichen Führungskräften lag der Anteil mit Kindern im Alter bis zu drei Jahren bei 40 Prozent.

Besonders schockierend: Vor der Kinderphase setzen Männer wie Frauen heutzutage in etwa gleich viel Energie in Job und Aufstieg. „Nachdem in jüngeren Jahren oft noch von beiden Geschlechtern eine Karriere angestrebt wird, ändert sich das in der betreuungsintensiven Familiengründungsphase im mittleren Alter“, schreiben die Autoren des Führungskräftemonitors, Elke Holst und Martin Friedrich.



Professorin Dr. Babette Brinkmann, TH Köln

Angesichts der Doppelbelastung, Abwertung und mangelnden Unterstützung vonseiten vieler Arbeitgeber, von der die Interviewpartnerinnen der Studie „Die Rollen der Frau – Rollenvorstellungen und Karriereentscheidungen“ berichten, verwundert dieses Verhalten nicht. Und es deckt sich gleichermaßen mit den Erfahrungen der Expertinnen beim Round Table, die Tandemploy-Chefin Jana Tepe mit einem Satz auf den Punkt brachte: „Die Gleichberechtigung endet an der Kreißsaaltür.“

Das hilft: Unternehmen, die Vereinbarkeit ernst nehmen, profitieren. Von den 500 im Jahr 2006 befragten Führungsfrauen berichteten viele über mehr Gelassenheit und Effizienz im Job, seit sie ihr Leben nicht mehr ausschließlich aufs Business ausrichten. Organisationsfähigkeit, Belastbarkeit sowie der Mut zu delegieren – die Rolle als berufstätige Mutter schult all diese Kernkompetenzen, die auch den Aufgaben als Führungskraft zugutekommen. Sogar die berufliche Motivation von der Rollenvielfalt: Viele Führungskräfte mit Kindern berichten, dass ihre Haltung zur Arbeit noch positiver geworden sei – eben weil sie zwischen den beiden Welten wechseln. Stellvertretend für viele formulierte Regina Stachelhaus, damals Geschäftsführerin von HP Deutschland, heute Personalvorstand bei E.ON:

„Mein Beruf und meine Familie ergänzen sich wunderbar. In der Firma lebt man ja oft in einer eigenen Welt mit spezifischen Zielen und Anforderungen, und ich genieße es sehr, eine private Welt dagegensetzen zu können.“

An dieser ganzheitlichen Haltung zum Beruf und zum Leben sollten wir uns alle ein Beispiel nehmen. Männer wie Frauen.

Praxistool: Seien Sie selbstbewusst Mutter UND Führungskraft



- **Klären Sie Ihr Ziel:** Sie wollen Mutter sein und beruflich viel erreichen. Schreiben Sie so konkret wie möglich auf, was Ihnen an beiden Rollen besonders wichtig ist – das ist Ihr Fahrplan.
- **Sie und der Vater Ihres Kindes/Ihrer Kinder.** Auch wenn es wenig romantisch klingt: Diskutieren Sie auf Augenhöhe mit Ihrem Partner BEVOR Sie sich für gemeinsame Kinder entscheiden. Welches Rollenbild ist in ihm verankert? Wie stellt er sich das gemeinsame Leben und Arbeiten vor? Wie wird die Familienarbeit aufgeteilt? Fordern Sie rechtzeitig eine gerechte Verteilung der Care- und Hausarbeit und schnüren Sie Ihren individuellen Vertrag am Küchentisch.
- **Aktivieren Sie Ihr privates Netzwerk:** Erfolgreiche Führungsfrauen zeigen, dass ambitionierte berufliche Ziele ohne die aktive Unterstützung durch persönliche Netzwerke, verlässliche Kindersitter etc. kaum zu realisieren sind.
- **Aktivieren Sie Ihr Unternehmen:** Als fähige Führungskraft können Sie Forderungen stellen. Nutzen Sie die Möglichkeiten, die Ihre Firma bietet, oder handeln Sie Extralösungen aus. Machen Sie sich auf Widerstände gefasst. Sehen Sie es sportlich oder als Status-

symbol, wenn Sie jede Unterstützung einfordern, die letztlich dazu dient, dass Sie Ihren Job gut machen können.

- **Optimieren Sie Ihren Arbeitsstil:** Fleißige Lieschen werden nicht Chefin. Setzen Sie klare Prioritäten, üben Sie geschickt zu delegieren und planen Sie Karriereschritte strategisch. Mentoren und Mentorinnen sowie Führungskräfte-Entwicklungsprogramme wie das Executive Training: „Women and Cultural Change“ der Bertelsmann Stiftung können sehr hilfreich sein.

Praxistipps für Führungskräfte und Personalverantwortliche: Vereinbarkeit muss Chefsache sein

Machen Sie Vereinbarkeit endlich zu einem selbstverständlichen Thema in Ihrem Unternehmen – für Mütter ebenso wie für Väter. Auch Beschäftigte ohne Kinder, die private Wünsche oder Verpflichtungen mit der Arbeit verbinden möchten (Pflege, Partner arbeitet im Ausland, Wunsch nach Weiterbildung etc.), erwarten heute Unterstützung vonseiten des Arbeitgebers.



- **Fördern Sie Vereinbarkeit für Mütter UND Väter:** Zum Beispiel durch Akzeptanz von mehrwöchiger Väterzeit, Krankentage für Kinder, Sabbaticals für die Familie oder auch Home-Office-Regelungen, flexible Arbeitszeiten etc.
- **Mitarbeitergespräch:** Integrieren Sie das Thema Vereinbarkeit in das regelmäßige Mitarbeitergespräch.
- **Informieren und beraten Sie:** Als Personalverantwortliche können Sie mit gutem Informationsmaterial und Beratungsangeboten den Weg ebnen.
- **Verändern Sie Ihre Unternehmenskultur:** Entwickeln Sie Ihre Organisation weg von der Präsenzkultur. Leistung und Ergebnisse sollte mehr zählen als Anwesenheit.
- **Setzen Sie Zeichen:** Unterstützungsangebote für Eltern und Beschäftigte mit Pflegeverantwortung entlasten Beschäftigte, schaffen Identifikation mit dem Arbeitgeber – und wirken stark in der Außenwahrnehmung und für das Employer Branding.



Studie „Die Rollen der Frau – Rollenvorstellungen und Karriereentscheidungen“

Vereinbarkeit – ein Schlüsselfaktor guter Karrieren

Wer Frauen in Führung sehen möchte, muss Vereinbarkeit in den Blick nehmen und für Entwicklungsmöglichkeiten sorgen. Führungsfrauen formulieren neun subjektive Erfolgskriterien, die den beruflichen Aufstieg zu einer „guten Karriere“ machen:

- Persönliche Weiterentwicklung
- Gestaltungsspielraum
- Vereinbarkeit Privates und Beruf
- Passung Stelle & Fähigkeiten
- Spaß und Zufriedenheit
- Inhaltliche Ziele
- Verantwortung übernehmen
- Neues erleben
- Gutes Arbeitsklima

Quelle: Görtz und Gerlach 2019

KAPITEL 7

Top ausgebildet und
dennoch kleine Rente.
Kampf der weiblichen
Altersarmut!



Dr. Anne Schwarz, AST AG

OBWOHL FRAUEN HEUTZUTAGE BESSER AUSGEBILDET
SIND UND MEHR ARBEITEN ALS IN ALLEN GENE-
RATIONEN ZUVOR, SIND VIELE VON ALTERSARMUT
BEDROHT. DAS MUSS GEÄNDERT WERDEN.

Die gute Nachricht ist: Frauen sind heutzutage besser ausgebildet, arbeiten mehr und verfügen über deutlich höhere Einkommen als in den 1970er Jahren. Auf den ersten Blick hat sich also in den letzten 40 Jahren bei den weiblichen Berufs- und Verdienstmöglichkeiten viel getan. Doch der zweite Blick ist ernüchternd. „Frauen haben in Ausbildung und Beruf zwar deutlich aufgeholt, aber die Männer längst noch nicht eingeholt“, erklärt Manuela Barišić, Volkswirtin und Senior Projekt Manager bei der Bertelsmann Stiftung. In Zusammenarbeit mit der Freien Universität Berlin und dem Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) untersuchte sie in der Studie „Wer gewinnt? Wer verliert?“ (Bönke, Harnack und Wetter 2019) die Entwicklung des deutschen Arbeitsmarktes sowie des Lebensinkommens (Lifetime Earnings) von Frauen und Männern in den letzten 40 Jahren.



Annette von Wedel, female.vision e. V. und Jana Tepe, Tandemploy

Frauen sind heutzutage gut ausgebildet und häufig berufstätig. Zwischen 1970 und 2013 stieg der Anteil an Hochschulabsolventinnen in Westdeutschland von zwei auf siebzehn Prozent – also um mehr als das Achtfache. Die Zahl der erwerbstätigen Frauen hat sich im gleichen Zeitraum von rund sechs auf zwölf Millionen verdoppelt.

Jedoch bildet sich dieses verbesserte Bildungsniveau nicht im Verdienst ab, sodass die Einkünfte vieler Frauen nicht für eine angemessene Alterssicherung genügen. Ein Beispiel: „Akademikerinnen verdienen im Schnitt nur so viel wie gering qualifizierte männliche Arbeitnehmer“, erklärt Barišić. Während Akademikerinnen 1976 in Westdeutschland umgerechnet ein Einkommen von rund 1.650 Euro pro Monat zur Verfügung hatten, waren es bei den männlichen Kollegen 3.700 Euro, also mehr als doppelt so viel. Daran hat sich auch vierzig Jahre später kaum etwas geändert. So verdienen Akademiker zuletzt rund 3.800 Euro, während Akademikerinnen mit nur 2.050 Euro zurechtkommen müssen.

Wie erklärt sich diese anhaltende Ungleichheit? „Frauen arbeiten überdurchschnittlich häufig in Teilzeit, unter ihrem Qualifizierungsniveau und bekommen für die gleiche Arbeit immer noch weniger Lohn als Männer“, erklärt Volkswirtin Barišić. In der Summe führt das zu einer paradoxen Situation: Obwohl Frauen gut ausgebildet und am Arbeitsmarkt sehr aktiv sind, droht vielen die Altersarmut. Für alleinstehende Frauen ist das Risiko, im Alter arm zu werden, am höchsten. Nur noch Langzeitarbeitslose und Geringqualifizierte haben ein ähnlich hohes Risiko für Altersarmut. Für alleinstehende Frauen steigt die Grundsicherungsquote im Alter laut Prognosen bis 2036 von 16 auf fast 28 Prozent. Damit wäre zukünftig fast jede dritte alleinstehende Neurentnerin auf finanzielle Unterstützung vom Staat angewiesen.

Vor allem betroffen sind dabei Frauen mit Kindern. „Mütter arbeiten sehr häufig in Teilzeitstellen und bleiben auch in reduzierten Arbeitsverhältnissen stecken, wenn die Kinder bereits aus dem Haus sind“, erklärt Barišić. „Wenn man die Einkommen von Männern und Frauen über das gesamte Leben vergleicht, zeigt sich, dass die geschlechtsspezifische Lücke im Lebensverlauf, der sogenannte „Gender Lifetime Earnings Gap“ in Westdeutschland für Mütter derzeit bei 62 Prozent und in Ostdeutschland bei 48 Prozent liegt“, rechnet die Volkswirtin vor. Der Unterschied zwischen Ost und West begründet sich unter anderem dadurch, dass Mütter in Ostdeutschland traditionell häufiger berufstätig bleiben und öfter als in Westdeutschland in Vollzeit oder vollzeitnah arbeiten. Frauen ohne Kinder können anknüpfend zu den Männern aufschließen. Ihr Gehaltsniveau ist, auf das Leben bezogen, fast auf das Niveau der Männer gestiegen. In Westdeutschland verdienen sie aufs ganze Leben gesehen zwar immer noch 13 Prozent weniger als Männer, in Ostdeutschland sind es nur drei Prozent.

„Die Gleichberechtigung endet an der Kreißsaaltür“, stellt eine Führungskraft nüchtern fest. Sie selbst leitet ein Softwareunternehmen mit dreißig Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und hat sich zum Ziel gesetzt, Gleichberechtigung umzusetzen. Sie stellt fest: „Die Ideen sind fest in den Köpfen verankert. Frauen, die Mütter werden, machen sich sofort Gedanken darüber, wie viel sie noch arbeiten möchten. Männer eher nicht. Die Folge: Nach der Geburt geht die Mutter dauerhaft in Teilzeit, der Mann nimmt acht Wochen Elternzeit und arbeitet danach Vollzeit weiter.“

Aufgrund ihrer Erfahrung bringt die zitierte Führungskraft das Thema in ihrem eigenen Unternehmen aktiv nach vorne. „Ich frage auch explizit die Männer danach, wie sie nach der Geburt ihres Kindes arbeiten möchten. Das ist für viele zunächst einmal ungewöhnlich und überraschend“, erklärt die Managerin. Oft wird aus der Frage ein längeres Gespräch: „Ich mache dann deutlich, dass bei uns Teilzeit für beide Eltern erwünscht ist und auch beide sich die Krankentage für Kinder fair aufteilen sollten.“ Der offene Umgang hilft. In ihrer Firma arbeitet der Großteil berufstätiger Eltern dreißig Stunden – ganz gleich, ob Mann oder Frau. Sie selbst geht als Vorbild voran und teilt sich die Geschäftsleitung der Firma mit ihrer Geschäftspartnerin. Ihr Mann arbeitet ebenfalls 30 Stunden pro Woche und übernimmt gleichermaßen die Arbeit rund um Kinder und Haushalt.

Das hilft: Schon lange weiß man, dass das Gehalt von Frauen rapide steigt, wenn die Gehaltssteigerung klar an Leistung gekoppelt ist und nicht allein auf dem Verhandlungsgeschick der Beschäftigten basiert. Denn in dieser Hinsicht schneiden Männer grundsätzlich besser ab. Sie fordern einfach häufiger mehr Gehalt und betrachten es in der Regel zweifelsfrei als ihrer Leistung angemessen. Frauen unterschätzen sich dagegen häufiger und sprechen Vorgesetzte generell seltener auf mehr Lohn an.

Die Kombination aus flexiblen Teilzeitmodellen, Vorbildern und dem klaren Wunsch der Geschäftsleitung, Frauen und Männer gleichberechtigt zu beschäftigen, zu bezahlen und zu fördern, ist damit die Basis für die nötige Veränderung.

Der Wunsch der Frauen ist längst da, er wurde nur viel zu lange überhört. „Der Druck vonseiten der Frauen ist hoch“, sagt eine Führungskraft an der Spitze eines Beratungsunternehmens mit 200 Beschäftigten. In ihrer Firma gibt es inzwischen 25 verschiedene Arbeitszeitmodelle und viele Frauen, die auf verantwortungsvollen, ihrer Qualifikation angemessenen Posten arbeiten.

Praxistool:



Werden Sie Finanzprofi

- Informieren Sie sich genau über Ihren finanziellen Status. Wie viel Rente haben Sie derzeit zu erwarten?
- Stoppen Sie Ungleichheiten, die Sie direkt beeinflussen können: Falls Sie für die Familie weniger arbeiten und verdienen als Ihr Mann, sollte er für Sie Geld in eine private Rentenversicherung einzahlen.
- Holen Sie sich Informationen über geschickte Geldanlagen und Rentenvorsorge bei Aufklärungsveranstaltungen, zum Beispiel von den Finanzheldinnen oder Madame Moneypenny.

Fordern Sie mehr Gehalt

- Wer nicht fragt, bekommt nichts. Gewöhnen Sie sich an, Ihre Vorgesetzten einmal im Jahr um ein Gehaltsgespräch zu bitten.
- Fragen Sie Männer, was diese in ähnlichen Positionen verdienen.
- Wenn es möglich ist, wählen Sie eine leistungsabhängige Vergütungskomponente in Ihrem Gehalt. Frauen schrecken davor oft zurück, verdienen damit aber in der Regel mehr.
- Dokumentieren Sie Ihre erfolgreich ausgeführten beruflichen Tätigkeiten, denn sie rechtfertigen mehr Gehalt. Thematisieren Sie diese beim nächsten Gehaltsgespräch.

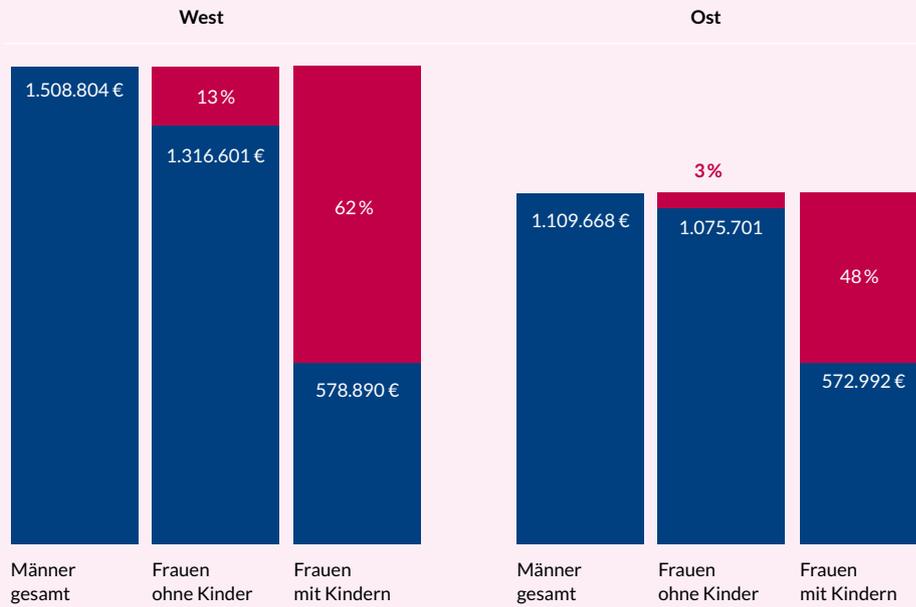
- Halten Sie Ausschau nach Fortbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten. Sie können bessere berufliche Positionen bedeuten, mehr Verantwortung oder neue berufliche Qualifikationen, die das Unternehmen dringend braucht, zum Beispiel im Bereich der Digitalisierung.



Praxistipps für Führungskräfte und Personalverantwortliche: Helfen Sie, Altersarmut zu verhindern

- Machen Sie Gehaltsgleichstellung zu Ihrer Aufgabe.
- Bieten Sie flexible Arbeitszeitmodelle, sodass auch Frauen, die einen Teil der Familienarbeit übernehmen möchten, verantwortungsvolle Positionen behalten oder einnehmen können.
- Sprechen Sie Frauen, die aufgrund von Elternzeit Arbeitszeit reduziert haben, direkt an. Ermuntern Sie sie, sich trotz Teilzeit beruflich weiterzuentwickeln.
- Bieten Sie Entwicklungschancen für erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – so holen Sie die Beschäftigten nach Elternzeiten ab. Häufig haben diese Interesse daran, noch einmal durchzustarten.

Gender Lifetime Earnings Gap: Kinder kosten Mütter Erwerbseinkommen



Die Abbildung zeigt in Blau die erwarteten durchschnittlichen Bruttolebenserwerbseinkommen in Preisen von 2015, für die verschiedenen Gruppen in Westdeutschland (für die Kohorte 1985) und für Ostdeutschland (für die Kohorte 1982). In Rot wird die daraus berechnete Einkommenslücke von Frauen ohne Kinder und mit Kindern, im Vergleich zum erwarteten Einkommen von Männern dargestellt.

Quelle: Bönke, Harnack und Wetter 2019

| BertelsmannStiftung

8 Dinge, die jede Berufstätige sofort tun kann

1. Werden Sie sichtbar. Das kann in Ihrem Unternehmen sein – als Rednerin, Mentorin etc. Es kann auch außerhalb der Firma sein – via soziale Medien, als Referentin etc. Fragen Sie in Ihrem Unternehmen nach Formaten im Intranet, nach Vorbildern, Role Models und Netzwerken sowie nach Möglichkeiten, sich und Ihre Themen außerhalb der Firma zu präsentieren.
2. Bauen Sie Druck auf. Zum Beispiel, indem Sie in Einstellungsgesprächen auch die Strategie der Frauenförderung abfragen. Oder indem Sie die öffentliche Präsenz der Firma kritisieren, wenn diese sehr männlich geprägt ist.
3. Nutzen Sie Angebote Ihres Unternehmens, die Frauen fördern und in Führung bringen.
4. Erzählen Sie Ihre eigene Geschichte. Berichten Sie bei Netzwerkveranstaltungen oder auch in den sozialen Medien und auf Podien, was Sie als Frau in Ihrem persönlichen Erfolg vorangebracht hat.
5. Unterstützen Sie andere Frauen. Freuen Sie sich über jede Frau, die es auf einen hohen Posten schafft. Hören Sie auf, Frauen abzuwerten, weil sie sich vermeintlich im Ton vergreifen, sich im Farbton der Kleidung vertan haben oder sonst wie gegen das Stereotyp Vorzeigefrau verstoßen.
6. Verhandeln Sie beherzt Ihr Gehalt. Einmal im Jahr sollte ein Gehaltsgespräch stattfinden.
7. Die Digitalisierung bietet vielen Beschäftigten die Möglichkeit, sich neu zu positionieren. Nutzen Sie diese Gelegenheit.
8. Erlauben Sie sich Fehler. Ein gutes Motto ist: Fehler machen – aufstehen – weitergehen.

10 Dinge, die jede Führungskraft und jedes Unternehmen sofort verändern kann

1. Machen Sie Diversität zur Chefsache. Firmen, die dies tun, haben die besten Erfolge.
2. Entwickeln Sie eine durchdachte Vereinbarkeits- und Personalpolitik. Vor allem für Führungskräfte auf den Ebenen eins und zwei ist dies eine unverzichtbare Voraussetzung, um ihr berufliches Potenzial zu entfalten.
3. Kippen Sie Präsenz- und Vollzeitpolitik. Installieren Sie stattdessen Flexibilität bei Zeit und Ort des Arbeitens. Fördern Sie Teilzeit auch auf Führungsebene.
4. Sorgen Sie für gut sichtbare Frauen in den obersten Führungsebenen.
5. Formulieren Sie konkrete Zielsetzungen für den Frauenanteil auf allen Managementebenen.
6. Schaffen Sie Anreizsysteme, damit diese Ziele auch umgesetzt werden.
7. Entwickeln Sie Mentorenprogramme für Frauen, die aufsteigen wollen. Vernetzung und Kontakte sind unverzichtbar, um in die höchsten Führungsetagen aufzusteigen.
8. Entwickeln Sie individuelle Coachingangebote für Frauen. Macht muss man lernen!
9. Überarbeiten Sie alle Medien in Ihrem Hause im Hinblick darauf, ob Sie Frauen und Männer gleichermaßen ansprechen.
10. Nehmen Sie den Aufruf ernst: „Stop fixing the women. Elevate the system!“

Ein paar Gedanken zum Schluss

Wissenschaftlich ist längst belegt, dass es einen direkten Zusammenhang zwischen dem Frauenanteil in Führungspositionen und unternehmerischem Erfolg gibt. Erforscht wurde ebenfalls, warum diverse Teams bessere und innovativere Lösungen finden als homogene. Wer sich mit dem Thema „Frauen und Führung“ beschäftigt, erntet oft Augenrollen: Das Thema ist ein alter Hut. Und dennoch: Deutschland hinkt noch immer stark hinterher, wenn es darum geht, Frauen in Führungspositionen zu bringen; noch immer arbeiten viele Frauen in Teilzeit, weil auch die Familienarbeit hauptsächlich an ihnen hängt; Frauen verheimlichen heute noch am Arbeitsplatz, dass sie Kinder haben – aus Sorge, benachteiligt zu werden.

Seit 2009 bietet die Bertelsmann Stiftung gezielte Trainings für weibliche Führungskräfte an. Zu Beginn stießen sie nicht nur auf Begeisterung: Frauen fühlten sich dadurch stigmatisiert, dass für sie eine Extramaßnahme Einzug halten sollte. Jedoch bereits nach dem ersten Durchlauf des „Executive Trainings: Women and Cultural Change“ wurde den Teilnehmerinnen deutlich, dass der Austausch über die Besonderheiten einer weiblichen Karriere, die Hürden in Organisationen und häufig auch die Kultur im Umgang mit hoch qualifizierten Frauen nirgendwo im Alltag der Frauen einen Raum findet. Die Trainings unterstützen Frauen darin, die eigene Karriere bewusst zu gestalten und Änderungen in der Unternehmenskultur zu erreichen.

Zum zehnjährigen Jubiläum der Trainings haben wir uns gefragt, weshalb sich trotzdem so wenig verändert hat. Die Einführung der gesetzlichen Frauenquote für Aufsichtsräte in börsennotierten und paritätisch mitbestimmten Unternehmen im Jahr 2016 hat zwar in Aufsichtsräten für eine Erhöhung der weiblich besetzten Mandate gesorgt, jedoch im Topmanagement deutscher Konzerne und Unternehmen wenig bewirkt. Das Vorzeigeland der Wirtschaft fällt in Bezug auf Gendergerechtigkeit weiter zurück. Laut Gender Equality Index des Europäischen Instituts für Gleichstellungsfragen bleibt Deutschland mit einem Wert von 66,9 (100 bedeutet volle Gleichberechtigung) sogar hinter dem Durchschnitt in Europa zurück. Dies hat gerade auch auf das Lebensarbeitseinkommen von Frauen massive Auswirkungen und schlägt sich häufig in Altersarmut nieder.

Liegt es nur an den Rahmenbedingungen oder beschränken sich Frauen manchmal durch ihren Blick auf sich selbst? Sind sie es also selbst, die sich beschränken, weil sie glauben, bestimmte Erwartungen erfüllen zu müssen? Gemeinsam mit der Universität Koblenz-Landau haben wir in einer Studie Rollenbilder und Karrierechancen von Frauen untersucht und die Ergebnisse mit Expertinnen aus Wirtschaft und Politik diskutiert. Bei einer Round-Table-Diskussion tauschten sich 19 Frauen in Führungspositionen aus Wirtschaft und Politik dazu aus. Wir haben daraus viele neue Erkenntnisse gewonnen, aber es sind uns auch alte, überholt geglaubte Vorstellungen wiederbegegnet.

Die Erkenntnisse aus dieser Studie, aus der Expertendiskussion und aus zehn Jahren Forschung haben wir in dieser Publikation zusammengetragen.

Die sieben Kapitel beschreiben Aspekte, die erfahrene Frauen in Führungspositionen als Hürden oder auch Wegbereiter wahrnehmen, und geben Handlungsempfehlungen für eine Kulturveränderung. Dabei geht es nicht darum, dass sich Frauen dem System anpassen. Die gleichberechtigte Verteilung von Erwerbs- und Familienarbeit gelingt nur durch Veränderung des Systems. Wir benötigen zwingend die Potenziale beider Geschlechter für eine zukunftsgerichtete, innovative Wirtschaft. Diversity ist die Basis für die bevorstehenden Transformationsaufgaben.

Die kulturelle Transformation ist nicht banal. Sie sollte Chefsache und in der Haltung und im Vorleben von Führungskräften sichtbar sein. Und Frauen dürfen durchaus mutiger sein, sich stärker zeigen, ihre Wünsche äußern und selbstbewusster einen Kulturwandel einfordern. Das ist anstrengend und harte Arbeit für alle Seiten, doch es lohnt sich. Wenn es Unternehmen gelingt, den Kulturwandel zu meistern, neue Arbeitszeitmodelle sowie kontextuelle und individuelle Lösungen angepasst an die Bedarfe von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anzubieten, werden alle profitieren: Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und Unternehmen!

Wir hoffen, mit dieser Publikation einen Beitrag zu leisten zu mehr Geschlechtergerechtigkeit in Organisationen – ein wichtiger Baustein für eine erfolgreiche Zukunftsorientierung eines jeden Unternehmens und die Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaft.

Anja Schlenk

Project Manager
Kompetenzzentrum
Führung und Unternehmenskultur
Bertelsmann Stiftung

Barbara von Würzen

Project Manager
Kompetenzzentrum
Führung und Unternehmenskultur
Bertelsmann Stiftung

Liste der Teilnehmerinnen und Teilnehmer

Manuela Barišić

Bertelsmann Stiftung
Gütersloh

Professorin Dr. Babette Brinkmann

Professorin für Organisations- und Gruppenpsychologie
Technische Hochschule Köln

Xenia Görtz

Psychologin
Institut für Sozialwissenschaften
Universität Koblenz-Landau
Landau

Carola Kleinschmidt

Diplombiologin, Autorin, Speakerin
Hamburg

Fränzi Kühne

Gründerin
TLGG GmbH
Berlin

Anne Meyer-Minnemann

Diversity-Beauftragte der Geschäftsführung
Gruner+Jahr GmbH
Hamburg

Dr. Brigitte Mohn

Mitglied des Vorstandes, Bertelsmann Stiftung
Vorsitzende des Kuratoriums,
Stiftung Deutsche Schlaganfall-Hilfe
Gütersloh

Liz Mohn

Stellvertretende Vorsitzende des Vorstandes
Bertelsmann Stiftung
Gütersloh

Tijen Onaran

Gründerin
Global Digital Women
Berlin

Professorin Manuela Rousseau

Stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende Beiersdorf AG
Hamburg

Petra Scharner-Wolff

Mitglied des Vorstands
Otto GmbH & Co. KG
Hamburg

Anja Schlenk

Bertelsmann Stiftung
Gütersloh

Dr. Anne Schwarz

Geschäftsführerin
AST AG
Pliezhausen

Professorin Dr. Dr. h. c. mult. Rita Süßmuth

Präsidentin des Deutschen Bundestages a. D.
Deutscher Bundestag
Berlin

Jana Tepe

Gründerin und Geschäftsführerin
Tandemploy GmbH
Berlin

Annette von Wedel-Gödens

Annette von Wedel Consulting, Potsdam
Vorständin female.vision e.V., Berlin

Barbara von Würzen

Bertelsmann Stiftung
Gütersloh

Moderation

Amelie Fried

Schriftstellerin
München

Für die Aufnahme eines Podcasts

Lisa Nölting, Senior Partner Relationship Manager, New Work SE

Alexander Kornelsen, Podcast Host at New Work Stories & Business Development Manager
at NOZ MEDIEN

Literatur

- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2020). „Executive Training: Women and Cultural Change“. <https://creating-corporate-cultures.org/de/querdenken/executive-trainings/> (Download 9.3.2020).
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2006). *Karriere(n)ick Kinder. Mütter in Führungspositionen – ein Gewinn für Unternehmen*. Verlag Bertelsmann Stiftung. Gütersloh.
- Bönke, Timm, Astrid Harnack und Miriam Wetter (2019). *Wer gewinnt? Wer verliert? Die Entwicklung auf dem deutschen Arbeitsmarkt seit den frühen Jahren der Bundesrepublik bis heute*. Hrsg. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh. DOI: 10.11586/2019014.
- Brinkmann, Babette (2019). „Wo selbst mächtige Frauen an ihre Grenzen stoßen.“ Vortrag auf dem Roundtable „Rollenvorstellungen und Karriereentscheidungen“ der Bertelsmann Stiftung in Berlin. 15.11.2019.
- Bund, Kerstin, Uwe Jean Heuser und Ann-Kathrin Nezik (2019). „Eine von 31“. *Die Zeit* 16.10. <https://www.zeit.de/2019/43/jennifer-morgan-sap-vorstand-aufsichtsrat-dax-fuehrungsposition-frau/komplettansicht> (Download 4.3.2020).
- Eagly, Alice H., und Steven J. Karau (2002). „Role Congruity Theory of Prejudice Toward female leaders“. *Psychological Review* (109) 3. 573–598.
- Edding, Cornelia, und Henriette Knoblich (2013). *Der Erfolg steht Ihnen gut: Karrierestrategien für Frauen* (Audio Edition). Audio CD – Hörbuch. Hrsg. Bertelsmann Stiftung. 3. Auflage. Gütersloh.
- Edding, Cornelia, und Gisela Clausen (2014). „Führungsfrauen – Wie man sie findet und wie man sie bindet“. Band 4: *Karriere und Privatleben – Es muss im Leben mehr als alles geben*, Verlag Bertelsmann Stiftung. Gütersloh. 336 S. (Buch), 64 S. (E-Book/ePub). Als E-Book unter <https://www.bertelsmann-stiftung.de/en/publications/publication/did/fuehrungsfrauen-wie-man-sie-findet-und-wie-man-sie-bindet/> (Download 3.4.2020).
- Gallup Deutschland (2018). „Engagement Index Deutschland 2018“. Pressemitteilung. 29.8. <https://www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx> (Download 27.2.2020).
- Gallup Deutschland (2019). „Engagement Index Deutschland 2019: Deutsche Unternehmen lassen ihre Mitarbeiter bei der Digitalisierung häufig allein“. Pressemitteilung. 12.9.
- Gebhardt, Birgit, Josephine Hofmann und Heiko Roehl (2015). *Zukunftsfähige Führung. Die Gestaltung von Führungskompetenzen und -systemen*. Hrsg. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh. <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/zukunftsfaeehige-fuehrung/> (Download 27.2.2020).
- Görtz, Xenia, und Gisela Gerlach (2019). *Die Rollen der Frau – Rollenvorstellungen und Karriereentscheidungen*. Studie der Universität Koblenz-Landau (Institut für Sozialwissenschaften, Abteilung Wirtschaftswissenschaft) in Kooperation mit der Bertelsmann Stiftung. Gütersloh.
- Haan, Peter., Holger Stichnoth, Maximilian Blömer, Hermann Buslei, Johannes Geyer, Carla Krolage und Kai-Uwe Müller (2017). *Entwicklung der Altersarmut bis 2036. Trends, Risikogruppen und Politiksznarien*. Hrsg. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh.
- Heath, Kathrin, und Jill Flynn (2015). „How Women Can Show Passion at Work Without Seeming ‚Emotional‘“. *Harvard Business Revue*. 30.9. <https://hbr.org/2015/09/how-women-can-show-passion-at-work-without-seeming-emotional> (Download 4.3.2020).
- Holst, Elke, und Martin Friedrich (2017). *Führungskräftemonitor 2017*. Hrsg. Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung. Berlin.

- Kleinschmidt, Carola (2019). „Sie fürchten ständig als Hochstapler entlarvt zu werden“. Interview mit Sonja Rohrman. *Psychologie Heute* 4. <https://www.psychologie-heute.de/beruf/39876-sie-fuerchten-staendig-als-hochstapler-entlarvt-zu-werden.html> (Download 9.3.2020).
- Magnis, Constantin (2013). „Das Röschen geht in die Verteidigung“. *Cicero* 30. September.
- Mayo, Margarita (2016). „To seem confident, women have to be seen as warm“. *Harvard Business Review* 8.7. <https://hbr.org/2016/07/to-seem-confident-women-have-to-be-seen-as-warm> (Download 4.3.2020).
- Rohrman, Sonja (2019). Wenn große Leistungen zu großen Selbstzweifeln führen. Das Hochstapler-Selbstkonzept und seine Auswirkungen. Bern: Hogrefe.
- Rohrman, Sonja, Myriam N. Bechtholdt und Mona Leonhardt (2016). „Validation of the Impostor Phenomenon among Managers“. *Frontiers in Psychology* (7) 821. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2016.00821/full> (Download 4.3.2020).
- Williams, Joan C. (2020). „How Women Can Escape the Likability Trap“. *The New York Times* 16.8. <https://www.nytimes.com/2019/08/16/opinion/sunday/gender-bias-work.html> (Download 3.4.2020).

Weiterführende Literatur

- Besley, Timothy, Olle Folke, Torsten Persson und Johanna Rickne (2012). *Gender Quotas and the Crisis of the Mediocre Man: Theory and Evidence from Sweden*. London: LSE Business Review.
- Edding, Cornelia (2014). *Führungsfrauen – wie man sie findet und wie man sie bindet*. Band 1 bis 5. Hrsg. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh.
- Edding, Cornelia, und Jochen Geppert (2013). *(Ver-)Führung zur Chancengleichheit – Ein Wegweiser für Führungskräfte*. Audio CD 69 Minuten. Hrsg. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh.
- Elprana, Gwen, Magdalena Gatzka, Sibylle Stiehl und Jörg Felfe (2011). *Führungsmotivation im Geschlechtervergleich. Aktuelle Ergebnisse aus dem Forschungsprojekt*. Mai 2009 bis Februar 2011. Hamburg.
- Funken, Christiane (2011). *Managerinnen 50plus. Karrierekorrekturen beruflich erfolgreicher Frauen in der Lebensmitte*. Hrsg. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Berlin.
- Gersick, Connie, und Kathy Kram (2002). „High Achieving Women at Midlife: An Exploratory Study“. *Journal of Management Inquiry* 11 Nr. 2. 104–127.
- Kleinschmidt, Carola (2017). *Alles hat seinen Preis. Führung zwischen Lebens- und Karriereplanung*. Hrsg. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh.
- Onaran, Tijen (2019). *Die Netzwerkbiibel. Zehn Gebote für erfolgreiches Networking*. Berlin.
- Rousseau, Manuela (2019). *Wir brauchen Frauen, die sich trauen. Mein ungewöhnlicher Weg bis in den Aufsichtsrat eines DAX-Konzerns*. München.
- Schlenk, Anja (2019). „Women for Cultural Change: Warum wir mehr Frauen in Führungspositionen brauchen“. *New Work Stories* zu Gast beim Round Table der Bertelsmann Stiftung 15.11.2019. Podcast. Folge 11. 9.12.2019. <https://blog.creating-corporate-cultures.org/2019/12/09/women-for-cultural-change-der-job-ist-laengst-nicht-erle-digt/> (Download 5.3.2020).



Autorin dieser Publikation

Carola Kleinschmidt

Diplombiologin, Autorin, Speakerin

Schwerpunkte: Stressprävention/Älterwerden im Betrieb

Carola Kleinschmidt studierte Biologie und arbeitet seit vielen Jahren als Wissenschaftsjournalistin für verschiedenste Magazine. Sie hat verschiedene Sachbücher rund um das Thema Gesundheit & Arbeitswelt verfasst. Das Buch „Bevor der Job krank macht“, das sie mit dem Psychiater Hans-Peter Unger verfasste, wurde zum Bestseller. Seitdem ist sie gefragte Speakerin und Workshopleiterin in Unternehmen und Organisationen. Ihr Hauptanliegen: Aufklärung und Handwerkszeug vermitteln, das Beschäftigte ebenso wie Führungskräfte befähigt, auch in der agilen, fordernden Arbeitswelt gut und gesund zu arbeiten. Weiter gilt ihr Interesse dem Thema „Älterwerden im Beruf“. In Vorträgen erklärt sie, warum wir ein neues Mindset in Hinblick auf die Generationen benötigen, damit der demographische Wandel gelingt, und sie vermittelt das konkrete Praxiswissen, das heutzutage jede Arbeitnehmerin und jeder Arbeitnehmer benötigt, um ein langes (Berufs-)Leben sinnvoll und gesund zu gestalten. In diversen Weiterqualifizierungen, u. a. zur Moderatorin und zertifizierten Trainerin (Schulz von Thun Institut, Hamburg), erweitert sie ihre Kompetenzen in der Vermittlung von Wissen stets weiter. Weitere Sachbücher von Carola Kleinschmidt: „Hallo Stress, mir geht es gut“ (Kösel Verlag), „Burnout – und dann?“ (Kösel Verlag), „Jung alt werden“ (Ellert & Richter Verlag) Carola Kleinschmidt ist verheiratet und hat zwei Söhne.

www.carolakleinschmidt.de

IMPRESSUM

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
www.bertelsmann-stiftung.de

Verantwortlich

Anja Schlenk
Project Manager
Kompetenzzentrum Führung
und Unternehmenskultur

Barbara von Würzen
Project Manager
Kompetenzzentrum Führung
und Unternehmenskultur

Autorin

Carola Kleinschmidt, Hamburg

Fotos

Thomas Kunsch, Neubrandenburg
Seite 6: Arne Weychardt
Seite 8: Jan Voth
Seite 64: Beata Lange, Hamburg
Titel: © Wayhome Studio - stock.adobe.com

Gestaltung

Ines Meyer, Gütersloh

Lektorat

Hartmut Breckenkamp, Bielefeld
Rudolf Jan Gajdacz, München

Druck

Hans Gieselmann Druck und Medienhaus, Bielefeld

Mai 2020

Kontakt

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh

Anja Schlenk
Project Manager
Kompetenzzentrum Führung
und Unternehmenskultur
anja.schlenk@bertelsmann-stiftung.de

Barbara von Würzen
Project Manager
Kompetenzzentrum Führung
und Unternehmenskultur
barbara.vonwuerzen@bertelsmann-stiftung.de

www.bertelsmann-stiftung.de