



*Cornelia Edding, Gisela Clausen*

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

Band 1  
**Führung** – Frauen und ihre Chefs

| **Verlag BertelsmannStiftung**

**BAND 1**

# **Führung** Frauen und ihre Chefs



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

© 2014 Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Verantwortlich: Martina Schwenk

Lektorat: Viola Eigenberz, Hamburg

Herstellung: Sabine Reimann

Gestaltung: Visio Kommunikation GmbH, Bielefeld

Umschlagfoto: Katrin Biller, k.zwo, Bielefeld

Bildnachweis innen: Cartoons: Dirk Meissner, Köln;

Foto S. 5: Arne Weyhardt, Hamburg; Foto S. 7: Bundesregierung/Kugler;

Foto S. 84 oben: Frank Nürnberger, Berlin;

Foto S. 84 unten: Kristina Jentzsch, Halblech Berghof

Druck: Hans Kock Buch- und Offsetdruck GmbH, Bielefeld

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

ISBN 978-3-86793-626-2 (E-Book-Ausgabe PDF)

ISBN 978-3-86793-627-9 (E-Book-Ausgabe EPUB)

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

# Inhalt

Vorwort	
<i>Liz Mohn</i> .....	4
Grußwort	
<i>Ursula von der Leyen</i> .....	6
Lese-Hinweise .....	8
Einleitung .....	10
<b>1</b> Die Macht der kleinen Dinge .....	12
<b>2</b> „Die Frauen wollen ja nicht ...“ .....	16
<b>3</b> Das Sichtbarkeitsdilemma .....	21
<b>4</b> Extreme Minderheiten und extreme Mehrheiten .....	24
<b>5</b> Führen Frauen wirklich anders? .....	30
<b>6</b> Mixed Teams .....	36
<b>7</b> Ein guter Chef bindet .....	41
<b>8</b> Gender Pay Gap – bitte schließen! .....	46
<b>9</b> Vermeidbare Verluste .....	54
<b>10</b> Die gläserne Decke .....	59
<b>11</b> Der Sprung ins Top-Management .....	64
<b>12</b> Vorsichtig in der Führungsrolle .....	70
<b>13</b> Der Nonkonformist – ein Wunschbild .....	74
Quellenverzeichnis .....	78
Inhaltsverzeichnisse Band 2, 3, 4 .....	83
Die Autorinnen .....	84

## Vorwort

---

Seit wann dürfen Frauen ihr eigenes Bankkonto führen und ohne Erlaubnis ihres Ehemanns eine Arbeit aufnehmen? Mögen bereits die Fragen Frauen der jüngeren Generation irritieren – die Antworten tun es wohl umso mehr: Die Kontoeröffnung ist seit 1962 möglich und die Entscheidung über eine Berufstätigkeit ab 1977! Entscheidende Eckpfeiler auf dem Weg zur Gleichberechtigung in unserer Gesellschaft liegen also noch nicht so lange zurück. Kulturen zu verändern, braucht Zeit, benötigt Vorbilder, aber zuallererst Personen, die Prozesse vorantreiben und umsetzen.

Nicht anders verhält es sich in Organisationen, weil Führungskräfte – ob männlich oder weiblich – einen Kulturwandel zu mehr Chancengleichheit gravierend beeinflussen und verantwortlich mitgestalten können. Frauen zur Realisierung ihrer Berufs- und Karriereziele zu ermutigen, ihre Kompetenzen wertzuschätzen und ihnen Selbstvertrauen zu vermitteln, ist bei weitem nicht nur eine Strategie gegen den demographischen Wandel – es ist ein Gebot der Fairness, der Gleichberechtigung und der Sinnstiftung.

Heute sind über 70 % der Frauen erwerbstätig. Die Hälfte der Studierenden in deutschen Hochschulen ist inzwischen weiblich. Junge Frauen besitzen darüber hinaus oftmals bessere Hochschul- und Schulabschlüsse als ihre männlichen Kollegen. Ihre fachlichen und sozialen Kompetenzen sind ein wertvolles Potenzial für jede Organisation. Aber trotzdem findet sich in den oberen Etagen bundesdeutscher Unternehmen nach wie vor nur ein Anteil von ca. 10 % weiblicher Führungskräfte.



Natürlich braucht es organisatorische Rahmenbedingungen, um Frauen bei der Realisierung ihrer beruflichen Ziele zu unterstützen: die Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben, die Flexibilisierung von Arbeitszeiten und Maßnahmen im Rahmen der Führungskräfte- und Personalentwicklung. Benötigt werden auch ein neues Rollenverständnis der Männer und insbesondere Führungskräfte, die sich ihrer Verantwortung bei der Förderung von Frauen bewusst sind: Nach welchen Maßstäben fördere ich Mitarbeiter? Wie kommuniziere ich in meinen Bereichen? Welche Anreize setze ich als Führungskraft?

Seit 2009 setzt sich die Bertelsmann Stiftung mit Executive Trainings, Hörbüchern und Studien für die Förderung weiblicher Führungskräfte ein. Diese Publikation wendet sich gezielt an Führungskräfte, um sie für *ihre* Möglichkeiten bei der Förderung weiblicher Mitarbeiter zu sensibilisieren und bei der Gestaltung chancengleicher Führungskulturen zu unterstützen.

Ich danke allen Beteiligten an der Studie, an der Publikation und in den Fokusgruppen für ihr großartiges Engagement – es ist für mich ein wertvoller Beitrag, um einerseits Frauen in ihren beruflichen Chancen zu unterstützen, aber insbesondere auch, um unsere Arbeitswelt gleichberechtigt, sozial und human zu gestalten.

*Liz Mohn*

stellv. Vorsitzende des Vorstands der Bertelsmann Stiftung

## Grußwort

---

Die amerikanische Frauenrechtlerin Susan B. Anthony hat einmal gesagt: „Our job is not to make young women grateful. It is to make them ungrateful, so that they keep on going.“ Heute – 150 Jahre nach dieser Feststellung – sind wir in Sachen Gleichberechtigung weit gekommen: Mary Barra hat bei General Motors das Steuer übernommen, die oberste Währungshüterin der USA heißt Janet Yellen und die kleine Tochter einer Berliner Rechtsanwältin fragte ihre Mutter in meiner Hörweite: „Mama, kann eigentlich auch ein Mann Bundeskanzlerin werden?“

Ich bin stolz und dankbar, dass ich die erste Frau bin, die in unserem Land zur Verteidigungsministerin ernannt wurde. Und ich hoffe, dass es nur ein Zufall ist, dass es gerade die erste Bundeskanzlerin dieses Landes war, die mich für dieses Amt ausgewählt hat.

In meinem neuen Amt betrete ich nun einen Bereich, in dem der Frauenanteil gerade einmal bei zehn Prozent liegt: Erst seit dem Jahr 2001 stehen Frauen überhaupt alle militärischen Laufbahnen offen.

Inzwischen leisten knapp 19.000 Soldatinnen ihren Dienst – Tendenz steigend. Zunehmend übernehmen Frauen in der Bundeswehr Führungspositionen. Und doch gibt es bis zum heutigen Tag in der ganzen Bundeswehr nur eine Generalin!

Die Studie „Truppenbild ohne Dame“ zeigt zudem eine Entwicklung, wie wir sie auch in anderen Bereichen erlebt haben.

Während anfänglich Frauen noch wohlwollend bei ihren ersten Schritten auf fremdem Terrain begleitet werden, so wandelt sich die Sicht, wenn Frauen anfangen, zu Konkurrentinnen zu werden.



„Das Integrationsklima für Frauen trübt sich leicht ein.“ So heißt es etwas vornehmer in unserer Bundeswehr-Studie.

Diese Mechanismen sind altbekannt und sie sollten uns nicht schrecken. Wir sind auf dem richtigen Weg – auch im Bereich der alten Männerdomäne „Verteidigung“. Das belegt ein Tweet, der für Furore sorgte: Er zeigt meine Amtskolleginnen Ine Eriksen (Norwegen), Karin Enström (Schweden), Jeanine Hennis-Plasschaert (Niederlande) und mich – bei einem Plausch mitten auf der Münchener Sicherheitskonferenz. „Verteidigungsministerinnen unter sich“ – so die Bildunterschrift.

Es ist vielleicht noch ein langer Weg, bis die erste Tochter fragen wird: „Mama, kann man auch als Mann Verteidigungsministerin werden?“ Aber die ersten Schritte sind gemacht. Die gute Nachricht ist doch: Weibliche Führung ist selbst in traditionellen Männerdomänen keine Frage mehr des „Ob?“, sondern des „Wie?“.

Das große Verdienst dieser Publikation der Bertelsmann Stiftung ist es, dass sie genau dieses „Wie?“ analysiert und Lösungen aufzeigt – intelligent und völlig frei von Dogmen. Mehr davon!

*Dr. Ursula von der Leyen*  
Bundesministerin der Verteidigung



## Lese-Hinweise

---

- Sie finden in diesem Schubser fünf Bände. Die ersten vier nähern sich der Fragestellung „Führungsfrauen – wie man sie findet und wie man sie bindet“ jeweils im Fokus eines wichtigen Einflussbereichs an: die Führungskräfte der Frauen, das Unternehmen als Ganzes, das Personalmanagement sowie das Zusammenspiel von Karriere und Privatleben. Jeder Band steht für sich, sodass Sie sich je nach Interesse oder aktuellem Handlungsfeld einzelne Abschnitte heraussuchen können.
- Während der Vorbereitung dieser Texte haben wir uns für zwei Tage mit 15 Frauen der mittleren Führungsebene getroffen und mit ihnen über ihre Entwicklung, ihre Erfahrungen und ihre Vorhaben diskutiert. Immer wenn im folgenden Text von der „Fokusgruppe“ die Rede ist, sind diese Frauen gemeint. Ihnen verdanken wir nicht nur zwei anregende Tage, sondern auch viele Erkenntnisse und zahlreiche prägnante Aussagen. Die Zitate sind in den Bänden 1–4 gekennzeichnet durch **“** zu finden.