

Barbara Schneider

Frauen auf Augenhöhe

Was sie
nach oben
bringt
und was
nicht



GABAL

Barbara Schneider
Frauen auf Augenhöhe

Barbara Schneider

Frauen auf Augenhöhe

Was sie nach oben bringt und was nicht

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISBN 978-3-*(\$" " Ž) %€ Ž%

Lektorat: Susanne von Ahn, Hasloh

Umschlaggestaltung: Martin Zech, Bremen | www.martinzech.de

Umschlagzeichnung: Isabel Große Holtforth | www.isabelgrosseholtforth.de

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg |

www.buch-herstellungsbuero.de

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

Copyright © 2012 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

www.gabal-verlag.de

www.facebook.com/Gabalbuecher

www.twitter.com/gabalbuecher

Vorwort

Die Frage, warum es Frauen in Deutschland nicht an die Spitze der Wirtschaft schaffen, beschäftigt mich seit Mitte der 1990er Jahre. Zum einen konnte ich bei der Besetzung von Vakanzen immer wieder aus nächster Nähe beobachten, wie potenzielle Kandidatinnen auf der Zielgeraden noch von männlichen Kollegen abgefangen wurden. Zum anderen wurde ich zu »Frauen in Führungspositionen« seit jener Zeit immer wieder von den Medien befragt, sodass ich mich über den Tellerrand der konkreten Besetzungen hinaus mit dem Thema auseinandergesetzt habe.

Meine Position war lange, dass es nur eine Frage der **Nur eine Frage der Zeit?** Zeit sei, bis weibliche Führungskräfte auch ganz oben ankommen würden – also in den Dax-Vorständen, den Aufsichtsräten großer Gesellschaften und den Führungsgremien der führenden Familienunternehmen. Denn da müssen Frauen hin. Meine Argumentation beruhte darauf, dass es genügend ausgezeichnet ausgebildete Frauen gibt und diese zunehmend auch die Motivation zeigten, sich bis nach ganz oben durchzubeißen. Viele Frauen bewiesen ja täglich auf ihren Stellen exzellente Leistungen, die sich von denen männlicher Manager nicht unterschieden. Warum also sollten sie nicht bald oben ankommen? Die kulturellen Barrieren, so glaubte ich, würden mit der Zeit aufweichen. Die nachrückende Managergeneration denke nicht mehr im Mann-Frau-Schema. Dazu kämen die überbordenden Diskussionen, Absichtserklärungen der Unternehmen und politischen Drohungen mit der Frauenquote. Da muss sich doch etwas tun!

Die Fakten sprechen leider eine andere Sprache. Zumindest an der Spitze hat sich wenig verändert. Wir zählten Ende 2011 lediglich sieben weibliche Dax-Vorstände. Bei 190 Dax-Vorstandspositionen ist dies eine magere Quote von weniger als 4 Prozent – eine im internationalen Vergleich beschämend niedrige Zahl. Die Tatsache, dass vier der sieben Frauen im Jahr 2011 und zwei im Jahr 2010 ihren Job angetreten haben, kann als Lichtblick gewertet werden. Immerhin ließ sich die Anzahl weiblicher Dax-Vorstände in den vergangenen Jahrzehnten regelmäßig mit den Ziffern 0 oder 1 messen. Auf den zweiten Blick offenbart sich jedoch, dass vier der sechs neu Berufenen das Ressort Personal bekleiden. Seit Anfang 2012 kommen drei weitere designierte Personalchefinnen hinzu. Als Durchbruch oder Einstieg in eine neue Zeitrechnung beim Thema Gender-Diversity lässt sich die Handvoll Besetzungen aber gewiss nicht feiern.

Jährlich werden rund 40 Dax-Positionen neu besetzt. Es hätte auch im abgelaufenen Jahr die Möglichkeit bestanden, deutlich mehr Frauen in die Vorstände der wichtigsten deutschen Unternehmen zu berufen. 2011 war also wieder einmal ein (fast) verlorenes Jahr, um mehr Frauen in Toppositionen zu installieren. Auch die großen deutschen Familienunternehmen sind nicht wirklich besser als die Dax-Welt. Allenfalls in den Dax-Aufsichtsräten zeigte sich 2011 die Neigung, mehr Frauen zu berufen.

**Weibliche Lebensläufe
sind oft bunter**

Warum läuft die Sache so zäh? Woran liegt es, dass Frauen weiterhin in operativen Spitzenpositionen keine echte Chance bekommen? Meine Beobachtungen gehen dahin, dass vielerorts schlicht der Mut fehlt, eine Frau mit weit reichender Verantwortung in einem Spitzenjob zu installieren. Auch, weil die bisherigen Karrieren der besten Frauen nicht so stringent und geradlinig verlaufen sind wie die Berufslaufbahnen konkurrierender Männer. Es gibt in den Karrieren der Frauen häufig mehr Brüche, Pausen und Umwege. Von vielschichtigen, bunteren Lebensläufen, wie sie für weibliche Führungskräfte durchaus üblich sind, werden die Unternehmen profitieren. Während wir in Deutschland noch bei der Berufung jeder neuen Personalchefin ein »Oh« und »Ah« hören, leben

uns andere Länder eine weitaus fortschrittlichere Praxis vor. In den USA beispielsweise wurden bei IBM, PepsiCo, Hewlett Packard oder Ebay bedeutende CEO-Positionen mit Frauen besetzt. Auch in Norwegen, wo inzwischen 40 Prozent der Stellen in den Aufsichtsräten mit Frauen besetzt sind, gab es bislang keine sichtbaren Verwerfungen. In Deutschland muss mithin ein Paradigmenwechsel vollzogen werden, damit die vorhandenen qualifizierten Frauen eine Chance erhalten. Es geht um den Kern von Diversity, nämlich durch Vielfalt des Denkens und Handelns besser vorbereitet zu sein auf die komplexeren Anforderungen des globalisierten Wettbewerbs. Hierzu leistet Dr. Barbara Schneider mit ihrem Buch einen wichtigen Beitrag, nicht nur für Frauen mit Führungsambitionen, sondern für eine gesunde Entwicklung unserer Wirtschaft insgesamt.

Dr. Christine Stimpel

Dr. Christine Stimpel ist Deutschland-Chefin der weltweit führenden Personalberatung Heidrick & Struggles.

Inhalt

Einleitung 11

1. Nützliche Fakten und nackte Tatsachen 17

- Historischer Höchststand an Führungsfrauen **18**
- Ist Frauenförderung vernünftig? **29**
- An der Führung liegt es nicht – woran dann? **41**

2. Willkommen im Männerland Management 47

- Frauen scheitern an Männern, Kindern und sich selbst **47**
- Die Doppelrolle der Frauen:
 - Familienmanagerin – Businessmanagerin **53**
 - Durchbruchsicheres Topmanagement **70**

3. Der weibliche Weg 84

- Die Selbstmarketingfalle **87**
- Die Bescheidenheitsfalle **96**
- Die Kommunikationsfalle **102**
- Die Beliebtheitsfalle **121**
- Die Networkingfalle **130**

4. Aufstiegsstrategien für Frauen 143

- Klarheit gewinnen **143**
- Kariervorstellungen kommunizieren **146**
- Komfortzone verlassen **148**
- Selbstmarketing betreiben **149**

Lassen können 151
Dazulernen 153
Verbinden und verbünden 156
Am Ball bleiben 158

5. Die Frauenquote macht Furore 161

Viel Lärm und nichts 163
Was kommt nach der Quote? 170

6. Der Traum vom durchmischten Topmanagement 174

Versuchsgelände Vorstand 175
Frauen im Topmanagement bleiben ein ungemütliches Thema 179

Dank 181

Anmerkungen 182

Literaturverzeichnis 184

Stichwortverzeichnis 186

Über die Autorin 188

Einleitung

Was unterscheidet Finanzkrisen von Frauen in Führungspositionen? Von Ersteren gibt es weltweit zu viele, von Letzteren zu wenige. Besteht da ein Zusammenhang?

»Mit Frauen an den Bankenspitzen wäre es nie so weit gekommen.« Das Zitat der damaligen Vorsitzenden der Britischen Labour-Partei und Frauenministerin, Harriet Harman, ging um die Welt, als 2007/2008 die Finanz- und Wirtschaftskrise ausbrach. Schnell schien der globale Super-GAU überwunden und an den Börsen herrschte wieder Business as usual. Zu früh gefreut. Erst mussten die Banken gerettet werden, dann Unternehmen und jetzt ganze Staaten. Dass Deutschland dabei noch relativ glimpflich aus dem Schlamassel herausgekommen ist, lässt sich kaum leugnen, genauso wenig wie die Tatsache, dass hierzulande eine Frau das Zepter in der Hand hält, auch wenn an Angela Merkels Führungsstil gerne herumgemäkelt wird. Und Island? Die kleine Atlantikinsel stand am Rande eines Staatsbankrotts. Seit Premierministerin Jóhanna Sigurðardóttir am Ruder ist, hat sie sich einigermaßen erholt.

Zwei Einzelfälle, werden die WeltökonomInnen jetzt einwenden. Daraus kann man keine Kausalität ableiten. Das will ich auch nicht. Ich kenne den Unterschied zwischen Korrelation und Kausalität. Ein simples Beispiel: Wenn die Sonne lacht, tragen viele Menschen Sonnenbrillen. Bei schlechtem Wetter können noch so viele Menschen mit Sonnenbrillen herumlaufen, die Sonne bleibt unbeeindruckt. Machen Sie gerne das Experiment, über Facebook lässt sich das sicherlich leicht organisieren.

Dann sind da natürlich noch Studien wie beispielsweise die viel zitierte *Women matter* von McKinsey: Unternehmen mit mehr als drei Frauen im Vorstand sollen eine bis zu 48 Prozent höhere Eigenkapitalrendite erwirtschaften. Wenn das nicht ein Pfund ist. Um es auf den Punkt zu bringen: Studien weisen eine positive Korrelation zwischen Frauen an der Unternehmensspitze und der Rendite auf. Der einfache Umkehrschluss oder eine Kausalität wie »Mit mehr als drei Frauen an der Spitze steigt automatisch die Rendite« lässt sich damit nicht belegen. Genauso wenig wie die schlichte Schlussfolgerung: Zu viele Männer sind schlecht fürs Geschäft. Wenn es so einfach wäre ...

Die Hürde für Frauen ist nicht das Reinkommen, die Hürde ist das Hochkommen

Einfach ist es nicht, das haben wir in den vergangenen drei Jahrzehnten erlebt. Als Anfang der Neunziger meine Karriere in Schwung kam, hätte ich nicht im Traum daran gedacht, dass wir uns zwanzig Jahre später überhaupt noch mit dem Thema Frauen – oder besser: immer noch (!) zu wenige Frauen – in Führungspositionen beschäftigen würden. Damals standen nahezu alle Zeichen auf Durchbruch. Heute wissen wir längst: Aus Einstieg lässt sich nicht automatisch Aufstieg ableiten. Die Hürde für Frauen ist nicht das Reinkommen, die Hürde ist das Hochkommen.

Das ist kein rein deutsches Phänomen. Auch wenn Frauen in den USA die weltweit besten Chancen auf einen Vorstandssessel haben, heißt dort die nüchterne Feststellung: »*We are far away from parity on boards*« (Marie Wilson, Präsidentin der *Ms. Foundation for Women* und Initiatorin von »Take Our Daughters to Work-Day«). Und das trotz massiver Förderprogramme und immensem öffentlichen Druck auf Unternehmen, Frauen in Führungspositionen zu berufen.

Der Weg ist steinig und der Schritt ins Topmanagement für Frauen nach wie vor der schwierigste. Dieses Buch und die Autorin nehmen nicht für sich in Anspruch, die einzig mögliche und vielleicht noch dazu einfache Antwort oder die wahren Gründe zu liefern. Die kann es in dieser sowohl komplexen wie individuellen Angelegenheit auch gar nicht geben. Vielmehr will dieses Buch die Thematik aus verschie-

denen Blickwinkeln beleuchten, Anregungen und Praxiserfahrungen zeigen. In diesem Sinne ist das Buch, das Sie in der Hand halten, kein Ratgeber, sondern ein *Opinion Book*. Wenn Sie – Frauen, Männer, Managerinnen, Manager, Unternehmerinnen und Unternehmer – daraus den einen oder anderen Anstoß für Ihren Alltag finden und umsetzen, umso besser.

Was treibt Unternehmen und vor allem Unternehmenslenker, die sich das – zurzeit todschicke – Thema »Frauen in Führungspositionen« auf die Agenda geschrieben haben und es generalstabsmäßig verfolgen? Allen voran den Chef der Deutschen Telekom AG, René Obermann, und seinen Nicht-mehr-Personalvorstand Thomas Sattelberger, die mit ihrem Frauen-Masterplan bis Ende 2015 dreißig Prozent der mittleren und oberen Führungspositionen im Unternehmen mit Frauen besetzen wollen. Endlich ein Mann, nein, sogar zwei Männer, die die Sache in die Hand nehmen.

**Bequem ist das
Bekenntnis für mehr
Frauen nicht**

Denn es ist längst nicht egal, wer was sagt in Unternehmen.

Tone from the Top

GUTER GEDANKE:

»Wir haben die Beharrungskraft eingefahrener Mentalitäten und etablierter Netzwerke in der Vergangenheit unterschätzt.«

RENÉ OBERMANN¹, Vorstandschef der Deutschen Telekom AG

»Ich bin überzeugt, Frauen allein können das nicht schaffen. Veränderung können nur die Mächtigen herbeiführen.«

THOMAS SATTELBERGER², Ex-Personalvorstand Deutsche Telekom AG

Zwei Männer, die mit der Forderung nach der Frauenquote eine Lawine losgetreten haben, auch auf die Gefahr hin, sich bei den eigenen Geschlechtsgenossen lächerlich oder unbeliebt zu machen und den Organisationsfrieden aufs Spiel zu setzen.

* Quellenhinweise für dieses und alle weiteren Zitate, soweit nicht anders gekennzeichnet, siehe Anmerkungen und Literaturverzeichnis.

Ganz gleich, wie man zur Quote steht, mutig ist das, und ob frauenförderliche Unternehmensführung den Marktwert eines CEOs steigert oder schmälert, sei dahingestellt. Wird nicht schon genug darauf geguckt, ob eine Entscheidung Vor- oder Nachteile für die eigene Karriere mit sich bringt? Wird nicht viel zu oft gefragt »Was ist gut für mich?« statt »Was ist gut fürs Unternehmen?«?

**Gut gemischte
Topmanagement-Teams
statt Closed Shop**

Wer jetzt wieder unkt: War doch klar, am Ende müssen es die Männer richten, weil Frauen das jahrzehntelang nicht hingekriegt haben, faul oder feige sind, soll sich bitte die Fakten ansehen: 97 Prozent der Topentscheider in der deutschen Wirtschaft sind Männer. Apropos Faulheit, Feigheit oder Dämlichkeit. Dass Frauen so etwas anderen Frauen vorwerfen, finde ich fürchterlich. Bei der Faktenlage liegt es doch auf der Hand, dass in erster Line dieser Herrenclub die tradierten Strukturen und die gefährliche Gruppenbildung aufbrechen und die Türen für Frauen öffnen muss. Und nicht nur einen Spalt, sondern jetzt bitte den Durchgang zum Boardroom weit aufreißen, gut durchlüften und Frauen im Topmanagement mitmischen lassen. Aus der geschlossenen Gesellschaft eine gut gemischte machen. Es gab schließlich noch nie so viel weibliches Führungspotenzial und -personal wie heute. Das Argument »Frauen wollen nicht« zieht nun wirklich nicht mehr. Auch die neueste Ausrede, »Wir hätten ja so gerne mehr Frauen in der Führung, aber wir finden keine«, klingt fad. Vielleicht liegt es an der Brille, mit der gesucht wird.

**Gute Chancen
für Frauen**

Bedeutet »besser« im Job eigentlich immer gleich mehr Gewinn oder Rendite? Muss es immer höher, weiter, schneller sein? Vor der Ernennung der Ebay-Gründerin Meg Whitman zur neuen Vorstandschefin von HP wurde in den USA öffentlich diskutiert, ob sie die richtigen Erfahrungen mitbringe. Nicht weil sie eine Frau ist. Nein, weil ihr zwar zugetraut wurde, kleine Unternehmen groß zu machen, aber ob sie einen großen Konzern noch größer machen kann, daran hatte *Corporate America* seine Zweifel. Am Tag ihrer Ernennung zur Konzernchefin zog der Aktienkurs von HP sofort an, die Aktionäre trauen ihr einiges zu.

Zudem sei die Frage erlaubt, wieso Frauen nun wieder gleich mehr leisten und erfolgreicher sein müssen, wenn sie auf den Chefsessel wollen oder sollen. Ist männliches Normalmaß zu wenig? Weibliche Führungskräfte sind keine Wunderwaffe, aber vielleicht ein Gewinn für alle Beteiligten. Wie das gelingt, wie Frauen sich aufstiegsfähig machen, darum geht es in diesem Buch. Dafür habe ich mit Frauen und Männern gesprochen, mit gestandenen Leadern genauso wie mit jungen Führungskräften, mit Müttern und Familienvätern, mit Praktikern und Experten, denen ich an dieser Stelle nochmals herzlich für ihre Inspirationen danken möchte. Einige ließ das Thema kalt, andere kontertten mit dem Allzweckslogan »TINA« (»*There is no alternative*«) – »alternativlos« erlebt gerade sein großes politisches Revival. Maggie Thatcher lässt grüßen. Und die stellte schon früh fest: »*Wenn Sie in der Politik etwas gesagt haben wollen, wenden Sie sich an einen Mann. Wenn Sie etwas getan haben wollen, wenden Sie sich an eine Frau.*«

Lassen Sie sich inspirieren von vielfältigen Ansichten und zahlreichen Praxisideen für Ihren eigenen Weg. Den zu gehen lohnt sich allemal.

Legen Sie los!

Ihre

Barbara Schneider

Hamburg, im Sommer 2012

1. Nützliche Fakten und nackte Tatsachen

Verfolgt man Medien und Meinungen, dann stehen weibliche Führungskräfte ganz oben auf der Wunschliste von Unternehmen. Die Realität: Sie liegen beim Anteil von Vorstandsposten in Deutschland nicht nur hinter Skandinavien und Frankreich, sondern auch hinter China, Russland, Brasilien (DIW Berlin 2011).

Das Leben – und erst recht das Wirtschaftsleben – ist nun einmal ein permanentes Vergleichen, im Managementjargon: *Benchmarking*. Überall in den Unternehmen herrscht der globale Messwahn, entstehen Kennzahlen und Indexe. Davon können Sie, liebe Leserinnen und Leser, sicherlich auch ein Lied singen. Man will besser sein als die Konkurrenz, schneller oder zumindest billiger.

Natürlich gibt es längst einen Gender-Index, der die Chancengleichheit von Frauen und Männern in Ihrer Region misst. Probieren Sie es aus unter: www.gender-index.de und messen und bewerten Sie nach Herzenslust. Denn dafür sind Zahlen ja da, damit wir endlich das Unfassbare fassen, neue Standards und Ziele setzen können. »*What gets measured, gets done*«, predigen die Berater. Zahlen müssen her, damit wir tätig werden. Also wird in der Unternehmenswelt ständig noch eins draufgesetzt, nur beim Wirtschaftsfaktor »Frau« scheint die mickrige Platzierung bisher für wenige Ansporn zu sein. Sonst hätte doch aus gut fünfundzwanzig Jahren Frauenförderung mehr rauskommen müssen. Bei den Gleichstellungsbeauftragten oder Gender-Mainstreamern ist das Wort »Förderung« natürlich verpönt, suggeriert es doch, dass Frauen besonders gefördert werden müssten. So hieß es früher

**Frauenkarrieren
zwischen Förderung
und Female Factor**

nun einmal und in den Unternehmen, in denen ich tätig war, standen Frauenseminare auf dem Programm. Das hielt man damals für nötig und für Fortschritt. Heute klingt das anders: »Female Excellence Program« oder »Women in Leadership Training« – sonst würden Frauen wohl einen großen Bogen darum machen.

**Frauen führen (noch)
nicht überall**

Ja, die Sache zieht sich, und das seit mehr als zwei Jahrzehnten. Mittlerweile scheint man, was meistens Mann heißt, sich aber einig zu sein: »Wir können auf weibliche Führungs- und Managementtalente nicht verzichten.« Tut es aber ungeniert, und das am liebsten *ganz oben*. Das kennen wir alle: Zwischen Wissen und Tun liegt der verdammt und bekannte himmelweite Unterschied. Das ist in Unternehmen nicht anders, auch dort wird nicht an allen Stellen richtig priorisiert und konsequent umgesetzt. Schließlich haben wir alle an genug Themen zu knabbern. Da kann der Traum vom »gemischten« Topteam schon auf der Strecke bleiben.

Historischer Höchststand an Führungsfrauen

Mut zum Mitmachen

Man kann sich der Nörglerfraktion anschließen, die das Glas grundsätzlich halb leer sieht, und darüber lamentieren, dass alles so schwierig sei und sich in den letzten zehn Jahren rein gar nichts verändert hätte. Wir sollten die Kirche im Dorf lassen. Denn es stimmt weder, noch ist es hilfreich, einer in den Startlöchern stehenden Generation ein Gesellschafts- und Geschäftsbild aufzumalen, das eher abschreckt als ermutigt. Gerade der jungen Frauengeneration sollten wir Mut zum Mitmachen im Management machen. Denn diese Frauen scheinen sich mittlerweile eher zu sorgen, ob sie die vielen Förderprogramme, die Unternehmen und Universitäten bereits anbieten, überhaupt annehmen sollen, weil sie befürchten, dadurch negativ aufzufallen. So das Ergebnis einer Studie zu den Wünschen und Bedürfnissen junger Akademikerinnen der Hochschule für angewandte Wissenschaften in Ingolstadt aus dem Jahr 2011.