



Monika Henn

# **DIE KUNST DES AUFSTIEGS**

*Was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet*

*2., aktualisierte Auflage*

**campus**

Die Kunst des Aufstiegs



Monika Henn

# Die Kunst des Aufstiegs

Was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

© Campus Verlag GmbH

2., aktualisierte Auflage 2012

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.  
ISBN 978-3-593-38739-0

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne  
Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen,  
Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.  
Copyright © 2008 Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main  
Umschlagmotiv: © iStockPhoto.com/Denis Vorob'yev  
Druck und Bindung: Beltz Druckpartner, Hemsbach  
Gedruckt auf Papier aus zertifizierten Rohstoffen (FSC/PEFC).  
Printed in Germany

[www.campus.de](http://www.campus.de)

© Campus Verlag GmbH

*Für meine Familie*



# Inhalt

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

## Teil 1 Frauen und Führung

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



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

## Teil 2 Studie zu Frauen in Führungspositionen

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

---

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

### Teil 3 Erkenntnisse und Schlussfolgerungen

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

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

# Vorwort

Jeder Aufstieg in große Höhen  
geschieht auf einer Wendeltreppe

*Francis Bacon von Verulam*

Allein schon mit dem Titel »Die Kunst des Aufstiegs« wird deutlich, dass der Aufstieg von Frauen in Führungspositionen besonderer Fertigkeiten bedarf und nicht automatisch erfolgt. Dies galt bis vor wenigen Jahren uneingeschränkt mit vielen sichtbaren und unsichtbaren Hindernissen auf der Karriereleiter. Die berühmte »gläserne Decke« gebot Frauen auf ihren Karrierewegen Einhalt und ließ viele Frauen eher an sich selbst zweifeln, als die Decke zu durchstoßen. Die zementierten männlichen Mentalitätsmuster auf den verschiedenen Hierarchieebenen in den Unternehmen, die sich zu Rollenbildern und Führungskulturen mit eigenen Ritualen und Habitusformen formiert hatten, verweigerten Frauen lange Zeit den Aufstieg.

Dies hat sich in den letzten Jahren – zumindest auf den ersten Blick – deutlich geändert. Die Zunahme des Anteils von Frauen in Vorstands- und Aufsichtsratspositionen können wir in den Medien mitverfolgen. Bei den 160 börsennotierten DAX-Unternehmen haben sich die Prozentzahlen zwar verbessert; trotzdem sind von diesen 160 Unternehmen 65 komplett ohne Frauen an der Spitze.

Die Unternehmen lassen nachweislich Anstrengungen erkennen, dass sie Frauen für Führungspositionen suchen, aber in absoluten Zahlen sind die Veränderungen marginal. Doch bereits jetzt treten die Männer auf den Plan und fühlen sich in ihrer Karriereplanung durch Frauen deutlich behindert und benachteiligt. Das heißt, der Karriereweg wird für Frauen nicht einfacher, sondern die Konkurrenz der Männer wird härter. Denn jetzt bewerben sie sich gemeinsam um die vergleichsweise wenigen Positionen; Frauen haben derzeit einen gewissen Vorteil. Denn das Thema »Frauenförderung« ist in den Konzernen angekommen und der Wettlauf um weibliche Talente hat begonnen. Das Damoklesschwert des demographischen Wandels sowie der allseits beschworene Fachkräftemangel bringen Frauen auf die Agenda der Personalberater und somit in eine vermeintlich bessere Position.

Eine drohende gesetzlich verordnete Quotenregelung durch die Bundesregierung verstärkt die Unruhe der Unternehmen. Gleichgültig in welcher Form das Gesetz ausgestaltet wird, nur durch die Androhung wird Druck erzeugt und leider führt nur dieser zu Veränderungen. Die Ankündigung der Deutschen Telekom AG aus dem Jahr 2010, eine 30-prozentige Frauenquote in den Führungsebenen zu implementieren sowie die Berufung zwei weiblicher Vorstände im Sommer 2011, verursacht Unbehagen bei vielen Entscheidungsträgern und bringt klare Karrieregefüge und bewährte Entscheidungsmuster nach dem Ähnlichkeitsprinzip durcheinander.

Die seit zehn Jahren bestehende freiwillige Selbstverpflichtung zwischen Politik und Wirtschaftsverbänden zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen ist wirkungslos geblieben: Sie hat ausgedient. Jetzt müssen neue Instrumente definiert werden, um eine nachhaltige Frauenförderung gesetzlich zu verankern. Die europäischen Nachbarn wie Frankreich und Belgien haben Geschlechterquoten eingeführt und die EU-Kommission wird im März 2012 über wirksame Regelungen nachdenken, wenn die Unternehmen bis dahin keine deutlichen Anstrengungen zur verbesserten Teilhabe von Frauen unternommen haben.

Viel relevanter als die diversen Drohkulissen sollten folgende Argumente für die stärkere Teilhabe von Frauen sein: Zum einen steigern gemischte Teams nachweislich die Leistungsfähigkeit der Unternehmen. Zum anderen müssen sich Unternehmen bei den knapper werdenden Personalressourcen um Talente ganz anders bemühen, um als Arbeitgeber für Frauen interessant zu bleiben. Unternehmer können sich eine Vernachlässigung dieser Potenziale wirtschaftlich nicht mehr leisten.

Hier sind auch die Frauen gefordert: Bei der Entscheidung für ein Unternehmen sollte aufmerksam geprüft werden, ob das ins Auge gefasste Unternehmen Frauenförderung ernst nimmt und dies als zentralen Bereich der Unternehmensstrategie ausweist. Ebenso gilt es zu klären, wo die Frauenförderung im Unternehmen angesiedelt ist; ob und wie der CEO sich des Themas annimmt. Sind dies nur medienwirksame Verlautbarungen, die derzeit im Trend liegen, im Unternehmen aber zu keiner Veränderung führen und nicht gelebt werden, bleibt der Aufstieg für Frauen gleich schwer, trotz veränderter Vorzeichen.

Bei den sich wandelnden Anforderungen an die Unternehmen haben allerdings auch die Frauen in den Führungspositionen für junge, aufstrebende gut ausgebildete Frauen eine entscheidende Vorbildfunktion, damit

diese nicht ob der immer noch zahlreichen, häufig sehr subtilen Hindernisse auf den Karriereleitern mutlos werden. Hierzu sollten die Frauen, die es geschafft haben, sich nachhaltig verpflichtet fühlen und dies auch öffentlich machen.

Viele Frauen nehmen hierzu jedoch eine zurückhaltende Haltung ein und möchten mit dem Thema nicht in Verbindung gebracht werden. Neben den fehlenden weiblichen Vorbildern wird auch die notwendige Förderung nicht ernsthaft verfolgt; während junge männliche Kandidaten nicht nur gefördert, sondern auch befördert werden, erfahren Frauen immer noch Behinderungen auf ihrem Karriereweg.

Für viele Frauen ist es nur schwer zu akzeptieren, dass Karrierewege nicht allein über Leistung, Präsenz, Qualität und unermüdlichen Fleiß geebnet werden: Netzwerke, Selbstmarketing und Mentoren sind entscheidende Bausteine für den Aufstieg und auch der dazugehörige Machtwille. Die Kunst des Aufstiegs zu beherrschen heißt auch, Klarheit über die eigene Beziehung zur Macht zu gewinnen und die Verbesserung der Selbstpositionierung anzustreben, sowie die männlichen Verhaltensmuster zu durchschauen, um mit ihnen weniger angestrengt, sondern spielerischer umgehen zu können.

Welche Qualitäten brauchen Frauen für Führungspositionen und was unterscheidet sie von gleich qualifizierten Mitarbeiterinnen? Gibt es relevante Merkmale, die den Weg auf der Karriereleiter erleichtern, die Führungsverhalten beeinflussen oder gar Voraussetzung dafür sind?

Monika Henns Forschungsergebnisse zeigen, dass sich die Persönlichkeitsstrukturen von weiblichen Führungspersönlichkeiten und Mitarbeiterinnen, die nicht in Leitungsfunktionen aufgestiegen sind, signifikant unterscheiden, obwohl sie gleich gut qualifiziert sind. Aufstiegskompetenz gehört danach zu den entscheidenden Kriterien für die Karriere. Diese Kompetenz gilt es stärker in den Fokus zu rücken. Doch Aufstiegskompetenz ist nicht gleichzusetzen mit Führungskompetenz – deshalb gilt: erst die Kombination dieser beiden Fähigkeiten macht eine gute Führungspersönlichkeit aus.

Für Frauen, die sich für den Karriereweg entschieden haben, gilt trotz nachweislicher Kompetenzen: »Der Weg bleibt steinig, aber der Aufstieg lohnt sich!«

*Monika Schulz-Strelow*

Präsidentin von FidAR, Frauen in die Aufsichtsräte e. V., die Initiative, die mit dem Ziel angetreten ist, mehr Frauen in die Aufsichtsräte zu bringen.



# Einleitung

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

*Vladimir Spidla, EU-Sozialkommissar*

## Das Thema »Frauen und Führung« in Deutschland

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

In Deutschland sind Frauen im Vergleich zu anderen Ländern (Skandinavien, Frankreich, Belgien) – wie bereits beschrieben – seltener berufstätig und bekommen auch weniger Kinder, auch wenn im Jahre 2010 nach Angaben des Statistischen Bundesamts eine Trendwende begonnen hat und die Geburtenrate gestiegen ist.

So empfahl das IAB (2006) bereits vor sechs Jahren, den Fokus nicht nur auf die erhöhte Beteiligung von Frauen am Erwerbsleben zu richten, sondern auch auf Maßnahmen, die Frauen den Aufstieg in hohe Positionen ermöglichen und damit auf Karriereentwicklung angelegt sind. Dazu nennt es folgende Maßnahmen:

- Mentoring-Programme,
- formalisierte Karrierenetze,
- geschlechtersensible Förderung des Führungsnachwuchses,
- Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie,
- Verhinderung einer längeren Unterbrechung im Job,
- Verbesserung der Kinderbetreuung,
- betriebliche Arbeitsbedingungen, die den Flexibilisierungswünschen von Familien stärker entgegenkommen.

Familienbewusste Personalpolitik hat folgende betriebswirtschaftliche Vorteile: Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und der Produktivität, Rekrutierung und Bindung qualifizierter Mitarbeiter, geringerer Krankenstand und geringere Fluktuation. Maßnahmen wie zum Beispiel Wiedereinstiegsprogramme für Beschäftigte in Elternzeit, Teilzeitangebote und Telearbeit wirken sogar kostensenkend. Die Kostensenkungen ergeben sich aus den Einsparungen bei der Wiederbeschaffung, Überbrückung und Wiedereingliederung. Denn gerade die Wiederbeschaffungskosten steigen mit dem Qualifikationsniveau der MitarbeiterInnen und der Bedeutung ihrer Tätigkeit für das Unternehmen.

Der Kurzbericht vom September 2011 des IAB (2011) konstatiert, dass der Anteil der Frauen an den Beschäftigten in den letzten zehn Jahren zwar zugenommen hat, dass aber viele Frauen gerne länger arbeiten würden und bei teilzeitbeschäftigten Frauen noch ein beachtliches Arbeitspotenzial bestehe.

Es gibt viele strukturelle Faktoren, die den beruflichen Aufstieg von Frauen verhindern. Der Mangel an Frauen in Führungspositionen liegt aber eben auch an den Frauen selbst. So stellt sich die Frage, welche Faktoren eine Rolle spielen, die das Verhalten, das Denken und die Einstellun-

gen der Frauen prägen und die das Erreichen von Führungsfunktionen behindern? Oder andersherum gefragt: Was kennzeichnet Frauen in Führungspositionen?

## Grundlage dieses Buches

Grundlage dieses Buches ist eine an der Universität Regensburg am Lehrstuhl für Psychologie, Prof. Dr. Marianne Hammerl, als Dissertation angenommene Arbeit. Sie befasst sich mit der Frage: Was kennzeichnet Frauen in Führungspositionen? Worin unterscheiden sie sich von anderen, gleich gut qualifizierten Frauen auf Mitarbeiterebene? Bisher gibt es zwar Studien, in denen Frauen und Männer in Betrieben miteinander verglichen werden, dies ist jedoch die erste Studie, in der Frauen mit Frauen verglichen werden.

Dazu habe ich eine deutschlandweite Untersuchung in Wirtschaftsunternehmen durchgeführt, und zwar sowohl in Unternehmen der Dienstleistungsbranche als auch in solchen der Produktionsbranche. So waren in der Dienstleistungsbranche Firmen wie zum Beispiel Telekom, T-Mobile, O2, Lufthansa, Deutsche Post, Allianz, Commerzbank, HypoVereinsbank, SEB, Börse München oder Microsoft vertreten. Aus der Produktionsbranche nahmen unter anderem Frauen der Firmen Sick, Henkel, Cognis, L'Oreal, Continental, Epcos, Toyota, Renault-Nissan, VOSS und Rodenstock an der Untersuchung teil.

Befragt wurden insgesamt 125 Frauen, immer zwei Personen aus demselben Umfeld: eine weibliche Führungskraft und eine Mitarbeiterin. Bei den Frauen in Führungspositionen handelte es sich um Vorstände, Geschäftsführerinnen und Führungskräfte in Großunternehmen. Wichtig war dabei, dass die Befragten ihre Karriere innerhalb der Unternehmen gemacht hatten und dass sie nicht ein eigenes Unternehmen gegründet oder das Unternehmen geerbt hatten. Es wäre eine völlig andere Ausgangsposition, von Anfang an in einer Führungsposition gewesen zu sein und sich nicht auf dem Weg nach oben in einem Unternehmen im Konkurrenzkampf mit anderen durchgesetzt zu haben. Bei den Mitarbeiterinnen handelte es sich um Frauen, die keine Führungsaufgabe hatten bzw. die Fachlaufbahn eingeschlagen hatten.

Die Untersuchung besteht aus zwei Teilen: Zum einen wurden circa

eineinhalbstündige, halbstandardisierte Interviews durchgeführt. Zum anderen wurde das Fragebogenverfahren »Bochumer Inventar zur Persönlichkeitsbeschreibung« (BIP) von Rüdiger Hossiep und Michael Paschen (2003) eingesetzt. Dieser Fragebogen erfasst vierzehn berufsbezogene Persönlichkeitsmerkmale, die als erfolgsrelevant im beruflichen Kontext gelten. Der BIP ist im deutschsprachigen Raum ein anerkanntes und häufig eingesetztes Verfahren im Coaching und Training sowie als Ergänzung zur Personalauswahl.

Im Interview wurden Daten zu folgenden Themenbereichen erhoben: Ausbildung/Studium; Unterstützung seitens der Firma und des privaten Umfeldes; Zeitgestaltung; Motivation zum Führen; Erfahrungen mit dem Aufgabenbereich »Führen«; Umgang mit Netzwerken und Macht; Aussagen zu Themen wie: Selbstbewusstsein und Eigenmarketing, Misserfolg und Selbstkritik, Aussehen und Kleidung, Vision und Innovation sowie zu »Sonstigem«.

Die Studie zeigte sehr viele Unterschiede zwischen den beiden Gruppen »weibliche Führungskraft« und »Mitarbeiterin«. Beide Gruppen waren von der Qualifikation her vergleichbar, unterschieden sich aber in elf von 14 gemessenen Persönlichkeitseigenschaften in bedeutendem Ausmaß (statistisch signifikant). Auch bei der Beantwortung der Interviewfragen sind bedeutsame Unterschiede zwischen beiden Gruppen aufgetreten. Geringfügige Unterschiede ergaben sich auch bei der branchenspezifischen Betrachtung.

Insgesamt ergaben die Interviews, dass sehr viele Faktoren im beruflichen wie auch im privaten Kontext »stimmen« müssen, damit eine Frau eine Führungsposition erreichen kann. Weibliche Führungskräfte sind aber keine Ausnahmefrauen. Sie machen jedoch den Beruf zum Schwerpunkt ihres Lebens, oder sie sind dazu gefordert, dies zu tun. Gleichzeitig beherrschen sie die »Spielregeln im Business« besser als Mitarbeiterinnen. Viele Zitate von weiblichen (Top-)Führungskräften in Teil 3 des Buches verdeutlichen die Situation dieser Frauen und die Bedingungen, Karriere zu machen.

## Ziel und Aufbau des Buches

Aufgrund der demographischen Entwicklung wird das Arbeitskräfteangebot immer geringer. Dies kann unter anderem durch eine höhere Frauenerwerbstätigkeit kompensiert werden. Auch der Trend- und Zukunftsforscher Matthias Horx prognostiziert den Megatrend »Frauen«, das heißt, dass sich die Rolle und Bedeutung von Frauen in Gesellschaft und Wirtschaft verändern werden. In Zeiten des demographischen Wandels und des Fach- und Führungskrätemangels ist es also von existentieller Bedeutung, das Frauen-Potenzial zu heben und zu nutzen.

Das Buch ist für Frauen – für weibliche Nachwuchskräfte und für Frauen in Führungspositionen – sowie für Führungskräfte, Diversity Manager und Personalentwickler in den Unternehmen geschrieben.

Weibliche Nachwuchskräfte können von den Erfahrungen der (Top-) Managerinnen profitieren. Dabei handelt es sich nicht um Einzelmeinungen, sondern um wissenschaftlich abgesicherte und statistisch signifikante Aussagen. Erfolgsfaktoren für den Weg in die Führungsetagen werden aufgezeigt. Natürlich bedeutet »Kennen« nicht gleich »Können« und »Buch-Lesen« nicht gleich »Karriere-Machen«. Aber dieses Buch kann wertvolle Anregungen für den eigenen persönlichen Entwicklungsweg geben. Weitere Maßnahmen, wie der Besuch geeigneter Seminare oder die Durchführung von Einzelcoachings, sind ebenso sinnvoll.

Managerinnen erhalten einen Überblick über alle relevanten Aspekte des Themas »Frauen und Führung«, und sie können ihre eigenen Erfahrungen vor diesem Hintergrund reflektieren. Dabei können sie feststellen, inwieweit ihre eigenen Erfahrungen mit denen anderer Frauen korrespondieren. So klärt sich die Frage, welche Erfahrungen personenspezifisch sind und welche durch die Gesamtsituation oder die Rahmenbedingungen bedingt sind. Denn den Frauen in Führungspositionen begegnen im Vergleich zu männlichen Kollegen zusätzliche Anforderungen und Herausforderungen, die sie bewältigen müssen. Das Buch hilft, Fettnäpfchen und Fallstricke zu vermeiden und Weichen für den eigenen weiteren Karriereweg richtig zu stellen.

Führungskräfte, Diversity Manager und Personalentwickler müssen bei ihrer Führungs- und Personalarbeit berücksichtigen, dass der Mangel an Frauen in Führungspositionen nicht auf fehlende Führungskompetenz der Frauen, sondern auf mangelnde Aufstiegskompetenz zurückzuführen ist. Diese Erkenntnis gilt es in entsprechende Maßnahmen umzusetzen, um