

*Cornelia Edding*

# **Vielfalt ins Topmanagement**

Erfahrungen und Empfehlungen aus der Vorstandsetage



Vielfalt ins Topmanagement



*Cornelia Edding*

# Vielfalt ins Topmanagement

Erfahrungen und Empfehlungen aus der Vorstandsetage

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

© 2017 Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Verantwortlich: Martin Spilker

Lektorat: Heike Herrberg

Herstellung: Marcel Hellmund

Umschlaggestaltung: Elisabeth Menke

Umschlagabbildung: Shutterstock/rawpixel.com

Karikaturen: Ralf Fieseler

Satz und Druck: Hans Kock Buch- und Offsetdruck GmbH, Bielefeld

ISBN 978-3-86793-746-7 (Print)

ISBN 978-3-86793-810-5 (E-Book PDF)

ISBN 978-3-86793-811-2 (E-Book EPUB)

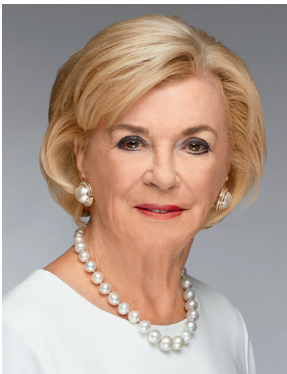
[www.bertelsmann-stiftung.de/verlag](http://www.bertelsmann-stiftung.de/verlag)

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	7
<b>Einleitung</b> .....	9
<b>Die Welt des Vorstands</b> .....	13
Die Struktur: Zwischen Silodenken und Teamgeist .....	14
Die Kultur: Zwischen offener und geschlossener Gesellschaft .....	17
Die Spielregeln: Zwischen Konsens und Konflikt .....	20
Der Blick über den Tellerrand: Vielfalt als Chance .....	23
<b>Vor dem Anfang werden die Weichen gestellt</b> .....	27
Von außen oder innen: Die Frage der Berufung .....	27
Operativ oder Querschnitt: Die Frage des Ressorts .....	30
Gremium und Kandidatin: Die Frage der Passung .....	33
Ohne Rückhalt keine Chance .....	39
<b>Das Stufenmodell zur Orientierung und Integration</b> .....	43
Die Einarbeitung: Wie ist der Fahrplan? .....	44
Die Unterstützung: Was führt zum Erfolg? .....	47
Die Integration: Was gehört zur Profilierung? .....	51
<b>Vorstandsfrauen: Auf dem Weg zum Erfolg</b> .....	61
Vorbehalte gegenüber Frauen: Wie kann man sie erkennen? .....	62
Scheitern von Frauen: Wie kann man es vermeiden? .....	66
Integration der Frauen: Was macht sie schwer, was macht sie leicht? .....	70
<b>Zum Schluss</b> .....	73
<b>Literatur</b> .....	75
<b>Die Autorin</b> .....	77
<b>Abstract</b> .....	79



## Vorwort



Vor mehr als fünf Jahren gab eine Forderung sowohl bei Entscheidungsträgern in Politik, Gesellschaft und Wirtschaft als auch bei Bürgerinnen, Bürgern und Mitarbeitenden den Anstoß für eine neue Debatte zur Vielfalt im Topmanagement: die Förderung von Frauen in Führungspositionen durch eine Frauenquote! In Führungsetagen selbst wie auch in Personal- und Diversity-Abteilungen suchen Verantwortliche seitdem händeringend nach Lösungen für eine Herausforderung, die Anfang des 21. Jahrhunderts eigentlich keine mehr sein sollte.

Vielfalt in Belegschaften und Führungsgremien gilt heute als Gradmesser für Toleranz und Offenheit, für die Fortschrittlichkeit und Innovationsfähigkeit eines Landes und seiner Wirtschaft. Vielfalt wird mittlerweile als Erfolgsfaktor für Unternehmen gesehen: aufgrund der positiven Effekte durch die Heterogenität von Werten und Ideen, von Kulturen und Mentalitäten. Chancengerechtigkeit unabhängig von Geschlecht und Alter, von Nationalität und Kultur sollte nicht nur der Vergangenheit angehören – sie sollte selbstverständlich sein!

Warum ist mangelnde Vielfalt im Management trotzdem noch ein Thema? Tun sich Führungsgremien mit Andersartigkeit so schwer? Wie kann es sein, dass viele Vorstände noch überwiegend in Männerhand sind? Hat die Forderung nach einer Frauenquote vielleicht sogar in die falsche Richtung geführt, weil dadurch die Stigmatisierung „Quotenfrau“ möglich wurde? Viele Fragen – aber noch zu wenige abschließende Antworten und überzeugende Erfolge. Waren die bisherigen Initiativen zur Förderung von Vielfalt nicht ausreichend? Zu blauäugig? Zu einseitig? Zu wenig realistisch?

Es ist zumindest wohltuend, dass die Diskussion sich versachlicht hat, nicht mehr mit einem Fingerzeig auf etwaige Versäumnisse oder Fehlverhalten verbunden ist und damit nicht mehr in gegenseitigen Schuldzuweisungen endet. Denn dass der Anteil von Frauen in Führungspositionen noch nicht ausreicht, ist zwar unbefriedigend, kann aber vielschichtige Ursachen haben – teils individuelle, vorrangig strukturelle, meist unbewusste und oft nicht gewollte Gründe. Hoffentlich!



Seit 2006 führt das Kompetenzzentrum „Führung und Unternehmenskultur“ Executive Trainings für weibliche Führungskräfte durch. Den Teilnehmerinnen bietet es die Möglichkeit, im geschützten Raum ihre Werte und ihren Führungsstil zu reflektieren, in der Peer-group Erfahrungen auszutauschen und ein persönliches Handlungskonzept zu erstellen. Die Förderung von Frauen begegnet uns auch in anderen Zusammenhängen: bei Fragen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, zur Verwirklichung der Work-Life-Balance und – seit kurzem – zur persönlichen und beruflichen Lebensplanung mit dem „Checkpoint Karriere“.

Eines ist dabei offensichtlich: wie hervorragend ausgebildet, wie selbstbewusst und wie leistungsorientiert Frauen heute sind! Viele dieser Frauen stehen vor dem Sprung ins Topmanagement. Es kann demnach nicht an individuellen Kompetenzen oder persönlichen Befindlichkeiten liegen, dass es immer noch so wenige Frauen an die Spitze schaffen. Was sind also die letzten, die wirklichen Hürden, um Chancengerechtigkeit zu erreichen? Was wurde bei den strategischen Überlegungen des Topmanagements und/oder von den Personalverantwortlichen übersehen?

Die Initialzündung zur Studie ergab ein runder Tisch zur Förderung von Frauen in Führungspositionen. Plötzlich stand eine Frage im Raum – genau genommen waren es drei Fragen: „Warum scheitern Frauen so oft im Topmanagement? Scheitern Frauen tatsächlich so oft? Scheitern Männer nicht ebenso oft – nur ist das keine Meldung mehr wert?“ Letztlich blieben die Fragen unbeantwortet. Aber sie führten in die richtige Richtung.

Ein Aspekt, der nur wenig, wenn überhaupt im Mittelpunkt bisheriger Diskussionen gestanden hat, waren das Selbstverständnis und die Rolle von Vorstands- bzw. Governance-Gremien. Strategien konzentrierten sich oft auf Auswahlprozess und Kompetenzanalyse – ausgeblendet blieben Fragen, die eng mit dem Onboarding und der Teamdynamik zu tun haben: Wie gelangen Frauen ins Topmanagement? Wie werden sie aufgenommen und integriert? Wie lernen sie, sich zu behaupten? Und wie reagieren andere Vorstandsmitglieder?

Die Interviews mit weiblichen und männlichen Vorstandsmitgliedern sowie die anschließende Auswertung von Dr. Cornelia Edding haben wertvolle Hinweise ergeben: zur Rolle von Aufsichtsrat, Gesellschaftern oder Vorstandsvorsitzenden, zur Sorgfaltspflicht bei der Auswahl und Einarbeitung sowie zum Verhalten von Frauen, aber auch von den Vorstandskollegen als Basis für eine nachhaltige Integration und erfolgreiche Teamarbeit im Vorstand.

Ich bin überzeugt, dass diese Studie eine wichtige Lücke schließen kann: zur gezielten Förderung von Vielfalt im Topmanagement im Allgemeinen und von Frauen in Führungspositionen im Besonderen.

*Liz Mohn*

*Stellv. Vorsitzende des Vorstandes der Bertelsmann Stiftung*