



DEUTSCHLANDS CHEFINNEN

Wie Frauen es an die
Unternehmensspitze schaffen

Gabriele Stahl
Nicole Mühling



ODGERS BERNDTSON

VORWORT



Kaum ein anderes gesellschaftliches Thema ist in den vergangenen Monaten so intensiv diskutiert worden wie das Thema «Frauen in Führungspositionen». Durch die freiwillige Selbstverpflichtung, die sich einige Großunternehmen mit der Einführung einer konkreten Frauenquote aktuell auferlegt haben, hat die Diskussion zusätzlich an Dynamik gewonnen. Auch wenn sich langsam die Erkenntnis durchsetzt, dass Unternehmen nicht mehr auf qualifizierte und erfahrene Managerinnen verzichten können, gibt es immer noch einen verschwindend geringen Anteil weiblicher Führungskräfte im Top-Management.

Dass Frauen anders handeln, kommunizieren und führen als Männer, ist hinlänglich bekannt. Was aber zeichnet die Frauen aus, die es bis in die Unternehmensführung – auf das sogenannte «Chief-Level» – der größten Unternehmen in Deutschland geschafft haben? Welche Mittel und Wege haben diese Top-Managerinnen bzw. «C-Frauen» ergriffen und welche Empfehlungen geben sie jungen Frauen mit ambitionierten Karrierezielen?

Nachdem ich seit mehr als fünfzehn Jahren die Entwicklung der Akzeptanz von Frauen im Management beobachtet und unzählige Interviews mit exzellent ausgebildeten Frauen mit ausgeprägter Persönlichkeit geführt habe, bin ich gespannt auf die zukünftige Generation der Frauen in Führungspositionen. Haben sie es leichter? Werden sie stärker von ihren Lebenspartnern und Arbeitgebern unterstützt? Stellt sich die Frage «Karriere oder Familie» am Ende gar nicht mehr?

Obwohl Staat, Gesellschaft und Unternehmen mehr Frauen in Spitzenpositionen fordern, scheuen sich viele weibliche Nachwuchsführungskräfte, sich zu einer – für Frauen in Deutschland immer noch unüblichen – Karriere als Top-Managerin mit allen Konsequenzen zu bekennen. Auch konservative Vertreter verschiedener Parteien versuchen nach wie vor, ihr Frauenideal der «Hausfrau am Herd» durch finanzielle Vergünstigungen zu protegieren. Wollen karrierewillige Frauen aber wirklich diesen Teufelskreis durchbrechen, so die Empfehlung der von uns befragten Chefinnen, müssen sie sich klar zur Karriere bekennen, ihr Berufs- und Privatleben perfekt organisieren und sich den Herausforderungen des Weges an die Unternehmensspitze konsequent und beharrlich stellen. Gleichzeitig sollten sie von ihren männlichen Kollegen lernen. Ohne ihre weiblichen Stärken einzubüßen, stehen auch Frauen in Führungspositionen die Eigenschaften Durchsetzungskraft und Entscheidungsfähigkeit, strategisches und visionäres Denken sowie ein unerschütterliches Selbstbewusstsein sehr gut. Die Chefinnen von morgen sollten sich nicht beirren lassen, konsequent ihre Stärken einzusetzen und sich durchzusetzen.

Wir hoffen, dass wir mit unserer Studie mehr Frauen zu einer Karriere als Top-Managerin ermutigen und mehr Unternehmen zur Förderung von Frauen motivieren, um so den Anteil von Frauen in der Unternehmensführung in Deutschland zu erhöhen.

Gabriele Stahl
Partner

INHALT

1. Hintergrund und Zusammenfassung der Studie 4

- 1.1 Zielsetzung 4
 - 1.2 Hinweise zur Methodik 4
 - 1.3 Chefinnen in Deutschland 5
 - 1.4 Management Summary 7
-

2. Werdegang von Deutschlands Chefinnen 9

- 2.1 Karriereweg: Nicht immer geradlinig 9
 - 2.2 Karrieretreiber: Was Deutschlands Chefinnen motiviert 14
 - 2.3 Karrierehemmnisse, und wie «Frau» sie überwindet 15
-

3. Kompetenzen von Deutschlands Chefinnen 18

- 3.1 Haben weibliche Führungskräfte Vorteile für Unternehmen? 18
 - 3.2 Kompetenzvergleich: Was zeichnet Deutschlands Chefinnen gegenüber anderen Führungskräften aus? 19
-

4. Forderungen von Deutschlands Chefinnen 23

- 4.1 Frauen müssen wissen, ob sie Karriere machen wollen 23
 - 4.2 Frauen müssen effektiver netzwerken 24
 - 4.3 Die Einführung einer Frauenquote ist hilfreich 27
 - 4.4 Unternehmen müssen frauenspezifisch fördern 28
 - 4.5 Berufstätige Frauen müssen in Deutschland selbstverständlich sein 29
-

5. Fazit 31

1.

HINTERGRUND UND ZUSAMMENFASSUNG DER STUDIE

1.1

ZIELSETZUNG

Allen öffentlichen Diskussionen und Diversity-Programmen zum Trotz: In der Führung der 500 größten Unternehmen in Deutschland befinden sich nur 49 Frauen. Dies entspricht gerade einmal rund 2,4 % aller Vorstands- und Geschäftsführungspositionen in den Unternehmen.

Warum ist der Anteil von Frauen gerade in Top-Führungspositionen nach wie vor so niedrig? Warum gelingt der Karriereschritt aus dem mittleren Management in die Leitung eines Unternehmens so wenigen Frauen? Was muss geschehen, damit der Anteil von Frauen in der Unternehmensführung in Deutschland systematisch erhöht wird?

Diesen und weiteren Fragen sind wir mit der vorliegenden Studie auf den Grund gegangen und haben dafür erstmalig die 49 Frauen auf der obersten Managementebene – Deutschlands Chefinnen – zum Thema «Frauen in Führungspositionen» befragt. Ziel unserer Studie war es, aus diesem exklusiven Kreis konkrete Handlungsempfehlungen für Unternehmen, Politik und die weiblichen Führungskräfte selbst aufzuzeigen. Gleichzeitig möchten wir Deutschlands Chefinnen, die aufgrund ihrer Tätigkeit eine wichtige Vorbildfunktion für die zukünftigen Managerinnen in Deutschland übernehmen, mit ihren Kompetenzen und Erfahrungen stärker in den Vordergrund stellen.

1.2

HINWEISE ZUR METHODIK

Betrachtet wurden die 500 umsatzstärksten Unternehmen, die nach Bilanzsumme 30 größten Banken und die nach Prämieinnahmen zehn größten Versicherungen in Deutschland. Als Datengrundlage wurde die Hoppenstedt Firmendatenbank Online mit Stand Juni 2009 herangezogen.

Von den 49 Frauen im Vorstand bzw. in der Geschäftsführung erklärten sich 32 bereit, an der Studie teilzunehmen, was einer Responsequote von mehr als 65 % entspricht.

Mit Hilfe eines strukturierten Fragebogens wurden diese Frauen in persönlichen Gesprächen befragt. Der Fragebogen bestand aus einer Kombination von Multiple-Choice-Fragen und offenen Fragen zur individuellen Beantwortung.

Die Befragung wurde im Herbst 2009 durch Partner von Odgers Berndtson Deutschland durchgeführt.

1.3

CHEFINNEN IN DEUTSCHLAND

Chefinnen in den 500 umsatzstärksten Unternehmen Deutschlands

Unternehmen

Mitglied des Vorstands / Geschäftsführerin

ADM Hamburg AG	Jaana Karola Kleinschmit von Lengefeld
Air Berlin PLC & Co. Luftverkehrs KG	Elke Schütt
Anton Schlecker	Christa Schlecker
ARCANDOR AG	Zvezdana Seeger
citiworks AG	Katja Giesecking
Coca-Cola Erfrischungsgetränke AG	Cornelia Ellen Hulla
DB Netz AG	Dagmar Haase
DB Regio AG	Dr. Bettina Volkens
DEUTZ AG	Dr. Margarete Haase
dm-drogerie markt GmbH & Co. KG	Petra Schäfer Gerlinde Sulzmaier
DOUGLAS HOLDING AG	Gabriele Traude-Stopka
E.ON Bayern AG	Edith Volz-Holterhus
Faurecia Automotive GmbH	Annette Stieve
Ford-Werke GmbH	Doris Adam
Fujitsu Technology Solutions GmbH	Sabine Schweiger
HORNBACH-Baumarkt-AG	Susanne Jäger
Hydro Aluminium Deutschland GmbH	Irmtraud Pawlik Berit Askheim
IKEA Deutschland GmbH & Co. KG	Petra Hesser
MAN Nutzfahrzeuge AG	Sabine Drzisga
METRO Cash & Carry International GmbH	Dr. Claudia Schlossberger
Nestlé Deutschland AG	Elke Strathmann
Petroplus Deutschland GmbH	Karyn F. Ovelmen
PUMA AG Rudolf Dassler Sport	Melody Harris-Jensbach
RHÖN-KLINIKUM AG	Andrea Aulkemeyer Dr. Irmgard Stippler
Sandoz Pharmaceuticals GmbH	Isabell Remus
Siemens AG	Barbara Kux
TC Touristik GmbH	Gisela Sökeland Dr. Kristin Neumann
Tchibo GmbH	Wioletta Rosolowska
Telefónica O2 Germany GmbH & Co. OHG	Andrea Folgueiras
ThyssenKrupp Elevator AG	Dr. Marion Helmes
TRUMPF GmbH + Co. KG	Dr. Nicola Leibinger-Kammüller
Unilever Deutschland GmbH	Dr. Angelika Dammann Andrea Schmidt
Verlagsgruppe Random House GmbH	Claudia Reitter

Chefinnen in den 30 größten Banken Deutschlands

Bank	Mitglied des Vorstands / Geschäftsführerin
HSBC Trinkaus & Burkhardt AG	Carola Gräfin von Schmettow
Hypo Real Estate Bank AG	Manuela Better
SEB AG	Renate Bloß-Barkowski
	Liselotte Hjorth
Stadtsparkasse Düsseldorf	Karin-Brigitte Göbel
	Dr. Birgit Roos
Stadtsparkasse München	Marlies Mirbeth

Chefinnen in den 10 größten Versicherungen Deutschlands

Versicherung	Mitglied des Vorstands / Geschäftsführerin
AOK Westfalen-Lippe	Dr. Martina Niemeyer
Barmer GEK	Birgit Fischer
Deutsche Rentenversicherung Nord	Dr. Ingrid Künzler
ERGO Versicherungsgruppe AG	Dr. Bettina Anders

Beruflicher Werdegang von Deutschlands Chefinnen

Tiefes Branchenverständnis und frühe operative Verantwortung

Die Mehrheit von Deutschlands Chefinnen (72 %) blieb ihrer Branche im Verlauf ihrer Karriere treu. 63 % wurden aus dem eigenen Unternehmen für ihre derzeitige Top-Führungsposition rekrutiert. Die Befragten empfehlen, möglichst schnell operative Verantwortung im Kerngeschäft eines Unternehmens zu übernehmen. Nur eine Teilnehmerin der Studie sammelte Erfahrung in einer Strategieberatung.

Karrieretreiber: Arbeitsfreude vor Statusdenken

Die Begeisterung für ihre berufliche Aufgabe (94 %) und ihr persönlicher Ehrgeiz (63 %) waren die entscheidenden Motivatoren für die Karriere von Deutschlands Chefinnen. Macht (25 %) sowie Geld und Status (13 %) wurden deutlich seltener genannt.

Karriereschritt ins Top-Management am schwierigsten

Die Hälfte der Befragten empfand den letzten Karriereschritt als schwieriger im Vergleich zu den vorherigen. Grund hierfür waren vor allem die Vorbehalte, mit denen die Frauen an diesem Punkt ihrer Karriere konfrontiert wurden.

Familie ist kein Karrierekiller

Keine der befragten Frauen bezeichnete die schwierige Vereinbarkeit von Familie und Beruf als Karrierehemmnis.

Dabei sind 81 % der Chefinnen verheiratet oder leben in einer festen Lebensgemeinschaft, 44 % der Frauen haben Kinder. Das Problem, Familie und Beruf unter einen Hut zu bringen, ist zwar vorhanden, wird von den Karrierefrauen jedoch durch intelligente Organisation beherrscht.

Überdurchschnittliche Leistung überwindet Vorurteile

Die Mehrheit von Deutschlands Chefinnen hat Karrierehemmnisse durch ihre außerordentlich hohe Leistungsbereitschaft und ihr enormes Durchhaltevermögen erfolgreich aus dem Weg geräumt. Fast die Hälfte ist darüber hinaus auch neue Wege gegangen und hat im Rahmen einer Neuausrichtung aktiv Chancen genutzt.

Kompetenzen von Deutschlands Chefinnen

Weibliche Führungskräfte bringen Vorteile für Unternehmen

Nach Meinung von Deutschlands Chefinnen tragen Frauen in den obersten Führungsgremien zu einer umfassenderen Meinungsbildung und Lösungsfindung bei. Gleichzeitig haben sie positiven Einfluss auf das Betriebsklima, die Mitarbeitermotivation, das Image und nicht zuletzt auf die Unternehmensergebnisse.

Deutschlands Chefinnen sind einfühlsamer und kommunikativer

Als eine der wichtigsten Eigenschaften, die sie persönlich am meisten für die Ausübung ihrer derzeitigen Führungsposition qualifizieren, nennen Deutschlands Chefinnen ihr Einfühlungsvermögen und ihre Kommunikationsstärke.

Diese typisch weiblichen Soft Skills fordern sie von anderen Führungskräften – egal ob männlich oder weiblich – jedoch nicht im gleichen Maße.

Nachholbedarf bei Entscheidungsfähigkeit und strategisch-visionärem Denken

Ihre Entscheidungsfähigkeit und Risikobereitschaft bewerten die befragten Frauen vergleichsweise niedrig. Top-Manager müssen im Führungsalltag jedoch auch einsame Entscheidungen treffen können. Darüber hinaus haben weibliche Führungskräfte im Entwickeln und Vorleben von Visionen und Strategien noch Nachholbedarf.

Forderungen von Deutschlands Chefinnen

Frauen müssen wissen, ob sie Karriere machen wollen

Frauen müssen ihre eigenen Fähigkeiten und persönlichen Ziele realistisch einschätzen und sich darüber im Klaren sein, welche Opfer eine Karriere als Top-Führungskraft bedeutet. Bei einem uneingeschränkten Ja zur Karriere sollten Frauen jedoch den Mut haben, hohe Karriereansprüche an sich zu stellen und ihre Fähigkeiten und Stärken selbstbewusst zu vertreten.

Weibliche Führungskräfte müssen besser netzwerken

Während Frauen im privaten Bereich gute Netzwerker sind, fällt es den meisten Frauen schwer, ihre beruflichen Netzwerke gezielt für die eigene Karriere zu nutzen.

Sie empfinden dies als Vetternwirtschaft, wollen es stattdessen durch eigene Leistung ins Top-Management schaffen. Nach Meinung von Deutschlands Chefinnen müssen sich Frauen von diesen Vorbehalten lösen und sich stärker in die bestehenden – gemischt geschlechtlichen – Netzwerke integrieren.

Die Einführung einer Frauenquote ist hilfreich

44 % der Top-Managerinnen befürworten die Einführung einer gesetzlichen Frauenquote. Die übrigen Frauen sehen zwar die Gefahr, als Quotenfrau abqualifiziert zu werden, dennoch räumen alle Befragten ein, dass eine gesetzliche Regelung temporär hilfreich wäre, um den Frauenanteil in deutschen Führungsgremien spürbar zu erhöhen.

Frauen wollen frauenspezifisch gefördert werden

Frauen wollen sich spezifisch weiterbilden und gefördert werden. Deutschlands Chefinnen erwarten vor allem, dass Unternehmen qualifizierten Frauen durch speziell auf Frauen zugeschnittene Führungskräfte- und Mentoring-Programme die Möglichkeit geben, gezielt an ihren Stärken und Schwächen zu arbeiten.

Gesellschaftlicher Kulturwandel ist dringend erforderlich

Nach Ansicht von Deutschlands Chefinnen sollte die Gesellschaft berufstätige Frauen und insbesondere berufstätige Mütter positiv bewerten und als selbstverständlich ansehen. Die Alterspyramide und der zunehmende Führungskräfte-mangel werden diesen Kulturwandel in Deutschland in Zukunft unabdingbar machen.

2.

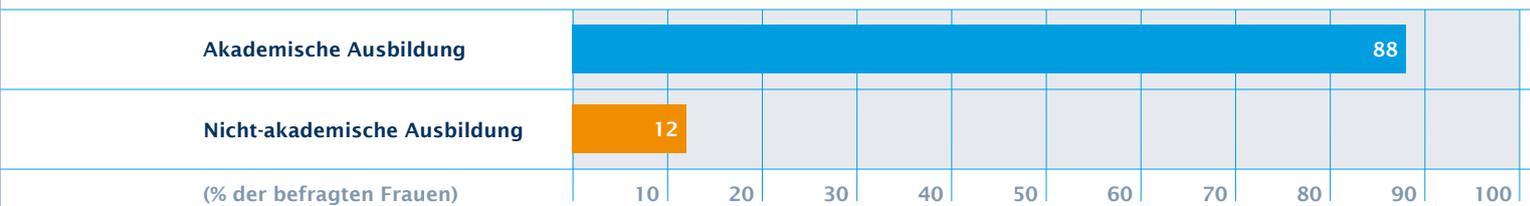
WERDEGANG VON DEUTSCHLANDS CHEFINNEN

2.1

KARRIEREWEG: NICHT IMMER GERADLINIG

Chefinnen ohne akademischen Abschluss sind die Ausnahme

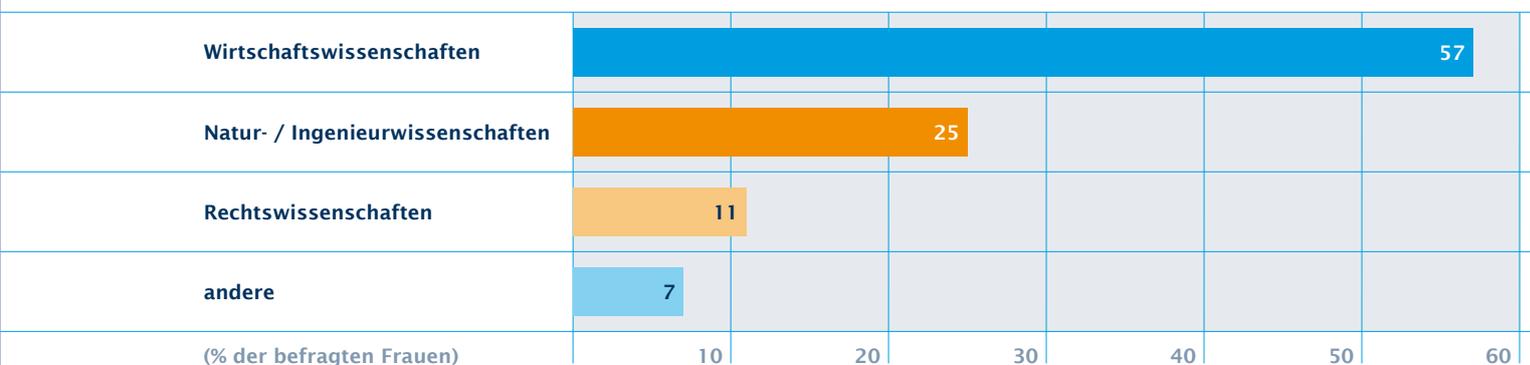
Abbildung 1
Ausbildung



88 % der Teilnehmerinnen unserer Studie verfügen über einen akademischen Abschluss.

Nur vier Frauen begannen ihre berufliche Entwicklung mit einer Fachausbildung, von denen eine später ein berufsbegleitendes Fachstudium absolvierte.

Abbildung 2
Studienabschluss



Die Studienabschlüsse von Deutschlands Chefinnen verteilen sich im Wesentlichen auf drei Fachrichtungen: An erster Stelle, mit fast 60 %, stehen die Wirtschaftswissenschaften, auf Rang zwei die Natur- und

Ingenieurwissenschaften, in denen insgesamt 25 % der Frauen ihren Abschluss machten.

Das Studium der Rechtswissenschaften spielt mit nur 11 % der Studienabschlüsse eher eine untergeordnete Rolle.

Die Dominanz der Wirtschaftswissenschaften erklärt sich durch deren zunehmende Bedeutung als Basisstudium, das sich mit einer Vielzahl von praxisorientierten Aufbau- und Vertiefungsstudiengängen kombinieren lässt und der beruflichen Entwicklung so eine breite Grundlage verschafft.

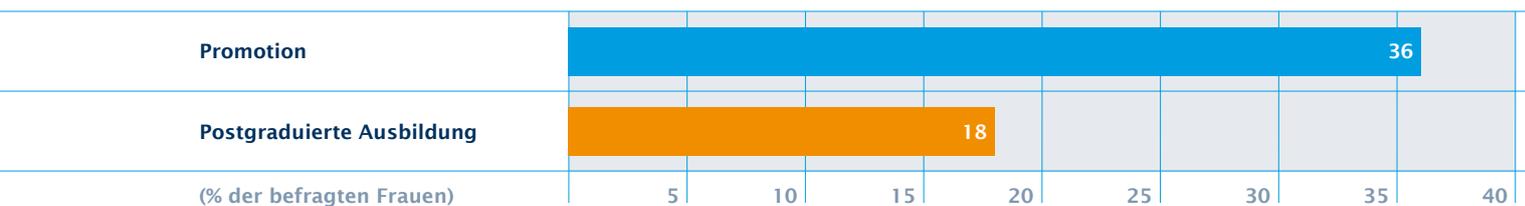
Die Verteilung der Studienabschlüsse lässt jedoch keinen Rückschluss auf die heutige Position der Frauen zu.

Aus den Erhebungen kann z.B. nicht abgeleitet werden, dass ein Abschluss in Wirtschaftswissenschaften unweigerlich in eine Position als Finanzvorstand mündet oder ein Studium der Naturwissenschaften einzig zu einer Karriere in der Pharmaindustrie führt.

Einige Frauen haben einen solchen klassischen Karriereweg absolviert, die Entwicklung ist aber nicht bei allen derart geradlinig verlaufen, als dass das Studienfach die heutige Vorstands- bzw. Geschäftsführungsposition vorgezeichnet hätte.

Abbildung 3

Weiterqualifizierung nach Studienabschluss



Isabell Remus
Sandoz
Pharmaceuticals GmbH

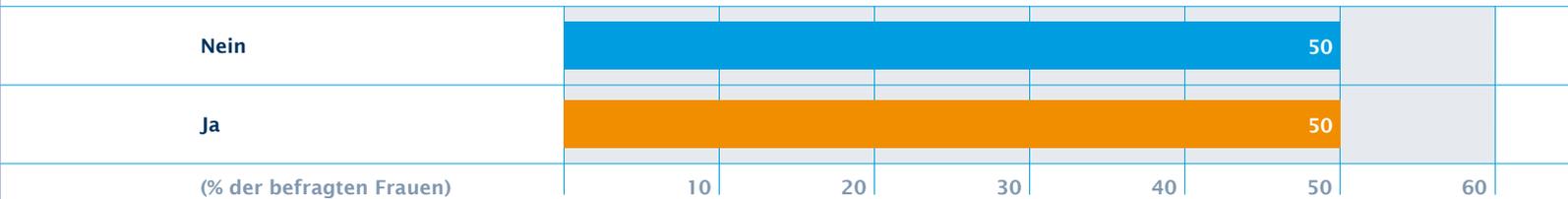
«Ein MBA als Ergänzung oder Erweiterung einer Ausbildung ist absolut sinnvoll, etwa bei Geistes- oder Naturwissenschaftlern.»

Über eine Promotion verfügt etwas mehr als ein Drittel der akademisch ausgebildeten Frauen (36 %). Vier Wirtschaftswissenschaftlerinnen, drei Naturwissenschaftlerinnen und alle drei Juristinnen haben einen Dokortitel erworben. 18 % der befragten Frauen mit Studienabschluss haben ihren akademischen Grad durch eine postgraduierte Ausbildung aufgewertet.

Letztere ist aus Sicht der betreffenden Frauen Ausdruck eines lebenslangen Lernens und zeugt von Zielstrebigkeit und Ausdauer. Sie ist vor allem dann der Karriere förderlich, wenn sie zu einer wirklichen Weiterbildung auf ein höheres Niveau führt, zum Beispiel dann, wenn ein naturwissenschaftliches Studium durch einen MBA um eine ökonomisch-strategische Komponente erweitert wird.

Tiefes Branchenverständnis und frühe operative Verantwortung als Erfolgsrezept

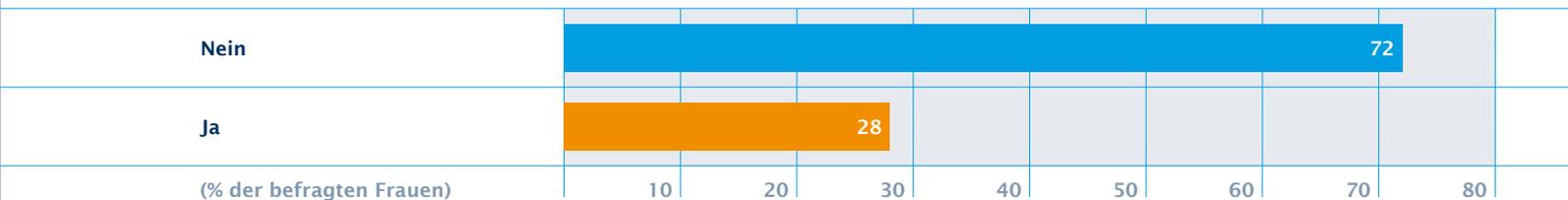
Abbildung 4
Auslandserfahrung



Berufliche Auslandserfahrung – hier sind Auslandsstudien oder -praktika nicht berücksichtigt – hat die Hälfte der befragten Frauen während ihres beruflichen Werdegangs gesammelt.

Dieser Anteil ist vergleichsweise niedrig, weil heutzutage interkulturelle Erfahrungen durch die Ausübung befristeter Spezialisten- oder Führungspositionen im Ausland eine wesentliche Voraussetzung für die Übernahme einer Top-Führungsposition sind.

Abbildung 5
Branchenwechsel



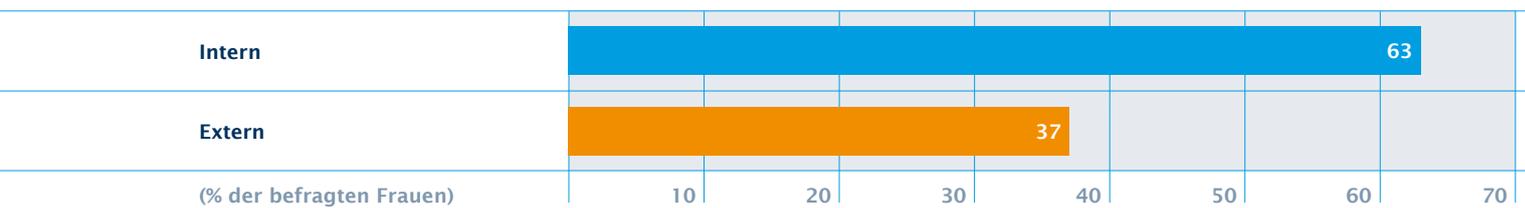
Claudia Reitter
Verlagsgruppe
Random House GmbH

«Für eine Spitzenkarriere
ist branchenspezifisches Know-how erforderlich.»

Die Mehrheit der Studienteilnehmerinnen (72 %) blieb ihrer Branche im Verlauf ihrer Karriere treu, nur neun Frauen haben die Branche gewechselt. Ein Branchenwechsel versetzt Führungskräfte in die Lage, unterschiedliche Strategien und Prozesse in ihren Wirkungen zu erfahren und auf ihre Umsetzbarkeit überprüfen zu können.

Cross Fertilisation und Best Practice sind anerkannte Methoden, die ebenso wie Benchmarking erfolgreich branchenübergreifend angewandt werden. Diese Vorteile eines Branchenwechsels treten jedoch aus Sicht der befragten Frauen gegenüber den Vorzügen eines tiefen Branchenverständnisses in den Hintergrund.

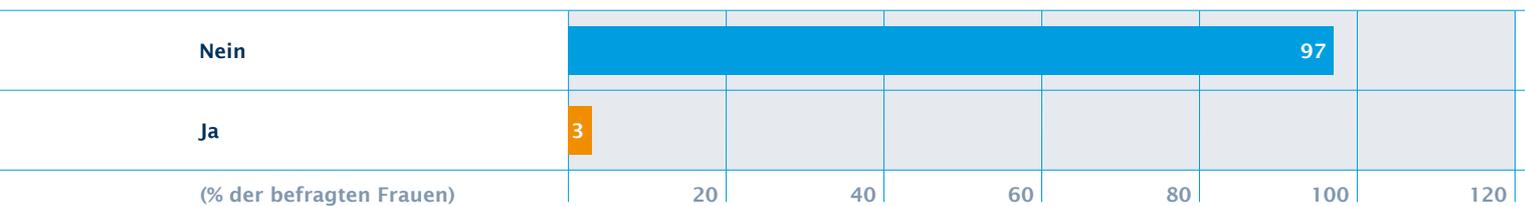
Abbildung 6
Beförderung in die
Top-Führungspositionen



Für die Bedeutung des Branchenverständnisses spricht auch das Ergebnis, dass 63 % der Chefinnen aus dem eigenen Unternehmen für ihre Top-Führungsposition rekrutiert wurden.

Zudem waren von den 37 % extern rekrutierten Chefinnen sieben Frauen ihrer Branche stets treu geblieben und verfügten so über ein hohes Maß an fachlichem Sachverstand und «Branchen-Stallgeruch».

Abbildung 7
Berufserfahrung aus
einer Strategieberatung



Lediglich eine Teilnehmerin der Studie sammelte während ihrer beruflichen Laufbahn Erfahrung in einer Strategieberatung. Allerdings zeigten sich mehr als die Hälfte der heutigen Chefinnen davon überzeugt, dass eine solche Karrierestation grundsätzlich hilfreich für die berufliche Karriere ist. Denn es gibt aus ihrer Sicht Gründe, die eine gewisse Zeit in einer Strategieberatung speziell für Frauen interessant machen. Beratungen sind Frauen in führenden Positionen gegenüber vielfach offener eingestellt.

Es kann also für eine Frau durchaus sinnvoll sein, die Zeit in einer Strategieberatung für erste Führungs- und Budget-Verantwortung zu nutzen. Darüber hinaus erleichtert das Kennenlernen unterschiedlicher Unternehmen, Branchen und Kulturen den Aufbau eines eigenen Netzwerkes. Dennoch raten die Chefinnen, nur wenige Jahre in einer Strategieberatung zu verbringen und den Zeitpunkt des Wechsels in das operative Geschäft bereits unmittelbar nach den ersten beruflichen Erfolgen zu wählen.



Dr. Bettina Anders
ERGO
Versicherungsgruppe AG

«Wichtiger ist es, früh operative Verantwortung zu übernehmen, also managen zu können.»

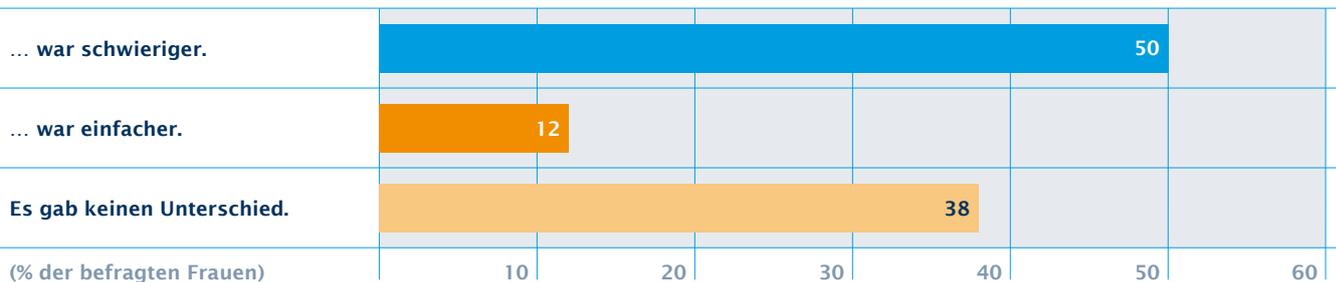
Karriereschritt «in den Olymp» häufig am schwierigsten

Frauen sind zunehmend im mittleren Management großer deutscher Unternehmen vertreten. Ins oberste Führungsgremium schaffen es jedoch nur vergleichsweise

wenige von ihnen. Daher wurden Deutschlands Chefinnen befragt, wie bei ihnen der Karriereschritt ins Top-Management verlief.

Abbildung 8

Der letzte Karriereschritt ...



50 % der Studienteilnehmerinnen empfanden den letzten Karriereschritt als schwieriger im Vergleich zu den vorherigen. Die betroffenen Frauen gaben an, dass sie an diesem Punkt ihrer Karriere häufig mit Vorbehalten gegenüber einer weiblichen Führungspersönlichkeit konfrontiert wurden. Sie waren meist die ersten und einzigen Frauen im obersten Gremium und standen somit stark unter Beobachtung. Ihnen wurde nicht der Vertrauensvorschuss gewährt, der Männern bei vergleichbaren Karriereschritten häufig zugebilligt wird.

12 % der befragten Frauen fiel der letzte Karriereschritt eher leichter im Vergleich zu den vorherigen, 38 % verspürten keinen nennenswerten Unterschied.

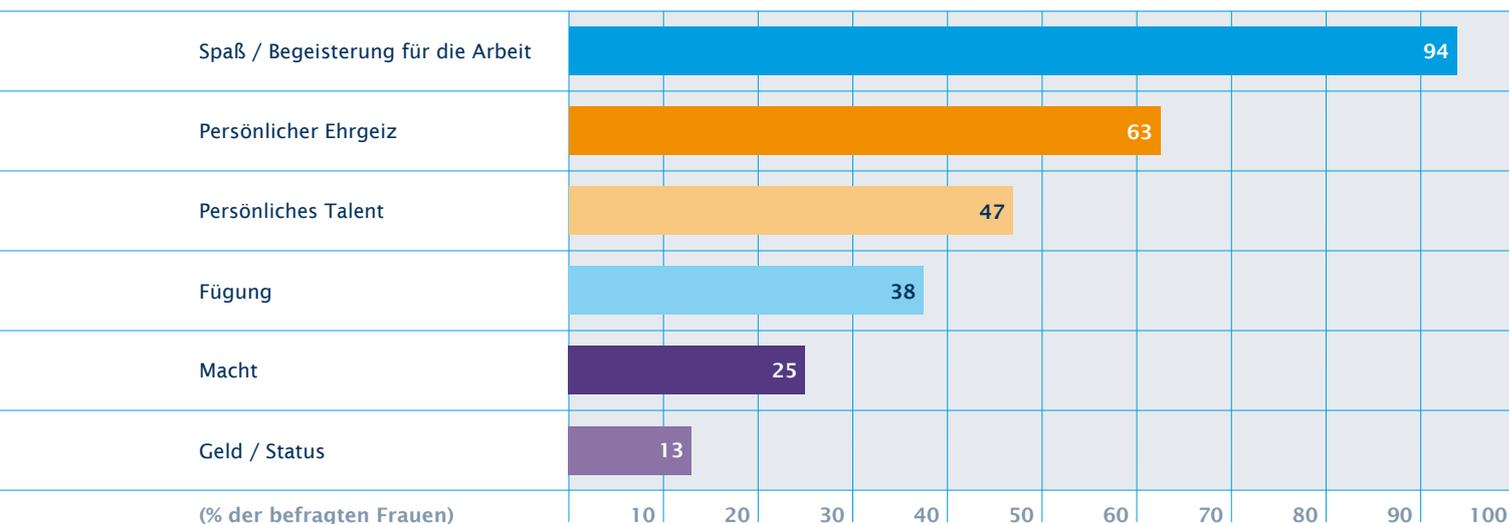
Diese Frauen betonten, dass es auch ihr (männlicher) Vorgesetzter war, der sie gefördert hat.

Ein anderer Komplex von Erschwerissen, der häufig mit dem Karriereschritt in die Top-Führungsposition einher geht, wird oft als «typisch weibliches» Problem bezeichnet: Ein Teil der heutigen Chefinnen hat sich selbst diesen letzten Schritt zunächst nicht zugetraut. Darüber hinaus brauchten die Frauen nach eigenen Angaben Zeit, sich in die neue Führungsrolle einzufinden und diese mit dem bisherigen, eher kollegialen Beziehungsgeflecht ihrer vorherigen Positionen in Einklang zu bringen.

2.2

KARRIERETREIBER: WAS DEUTSCHLANDS CHEFINNEN MOTIVIERT

Abbildung 9
Karrieretreiber



Dreifachnennungen möglich.

Arbeitsfreude vor Statusdenken

Bei nahezu allen Frauen (94 %) war die Begeisterung für ihre berufliche Aufgabe der oberste Motivator, für 63 % ihr persönlicher Ehrgeiz. Die Frauen haben nach eigenen Angaben ein hohes Maß an Beharrlichkeit, Stehvermögen und Zielstrebigkeit gezeigt. Gepaart mit großer Leidenschaft, einem ausgeprägten Erfolgswillen sowie der Bereitschaft, sich Herausforderungen zu stellen, hat diese intrinsische Motivation die Karriere von Deutschlands Chefinnen entscheidend beeinflusst.

Nach außen gerichtete Motivatoren, wie Macht, Geld und Status, wurden deutlich seltener genannt. Lediglich jede vierte Frau gab an, dass die Macht, richtungweisende Entscheidungen zu treffen oder maßgeblich mitzugestalten, ein wesentliches Motiv für die eigene Karriere darstellt.

2.3

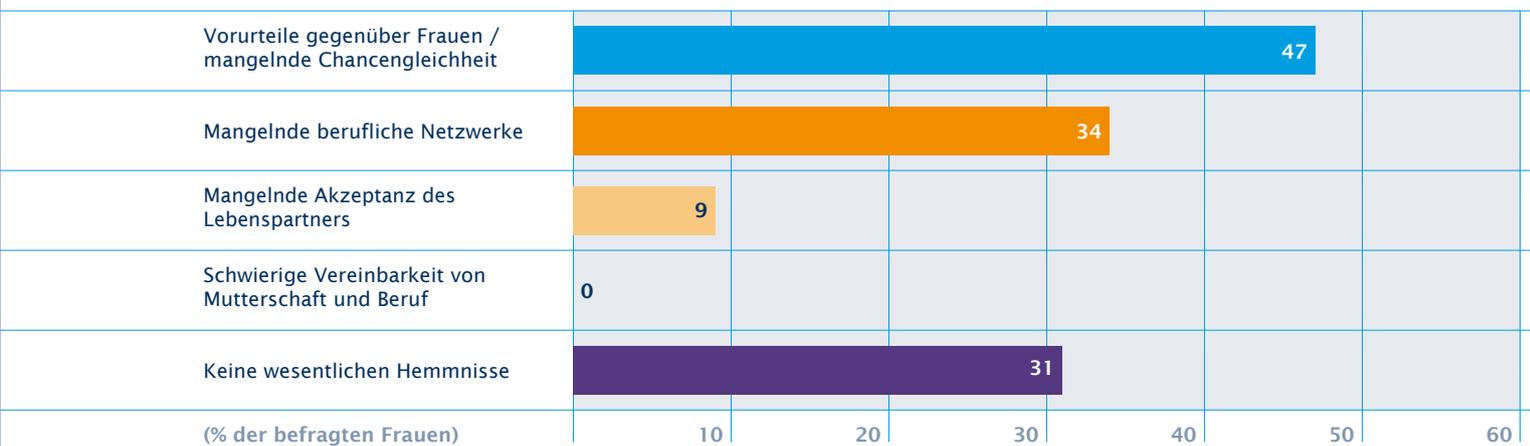
KARRIEREHEMMNISSE, UND WIE «FRAU» SIE ÜBERWINDET

Familie ist kein Karrierekiller

Für die Mehrzahl der befragten Frauen war der Weg in die Top-Position durchaus steinig. Weniger als ein Drittel der Frauen gab an, keinen wesentlichen Karrierehindernissen ausgesetzt gewesen zu sein. Dagegen fühlte sich knapp die Hälfte der Frauen (47 %) bei ihrem Aufstieg in die oberste Managementebene vor allem von Vorurteilen gegenüber weiblichen Führungskräften und mangelnder Chancengleichheit gebremst.

Abbildung 10

Karrierehemmnisse



Dreifachnennungen möglich.

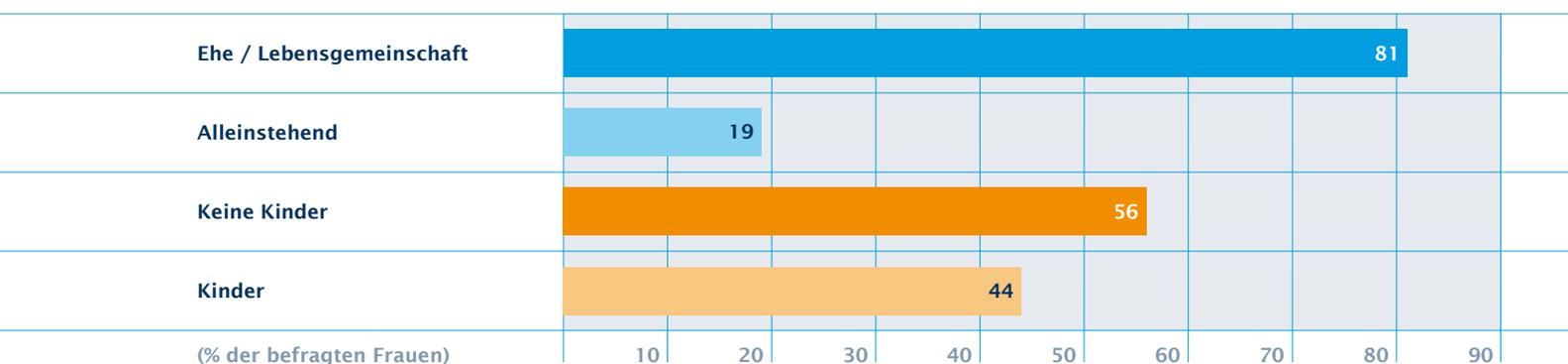
Als zweithäufigstes Karrierehemmnis (34 %) wurde der Mangel an beruflichen Netzwerken genannt, die Frauen für ihre Karriere nutzen können. Auf der einen Seite tun Frauen sich mit der beruflichen Beziehungspflege (Networking) generell schwer – besonders im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen, die dies seit Generationen erfolgreich praktizieren.

Auf der anderen Seite entsprechen die vorhandenen Netzwerke nicht in ausreichendem Maße weiblichen Bedürfnissen, da sie sehr auf männliche Führungskräfte zugeschnitten sind. Außerdem sind reine Frauennetzwerke für Top-Managerinnen selten attraktiv, da sie dort (noch) zu wenige Frauen auf ihrer Führungsebene antreffen. (Siehe auch Kapitel 4.2)

Die viel diskutierte schwierige Vereinbarkeit von Familie und Berufsleben wurde als Karrierehemmnis überraschender Weise sehr selten genannt. Keine der befragten Frauen bezeichnete Karriereunterbrechungen durch Mutterschutzzeiten, Probleme bei der Kinderbetreuung bzw. unflexible Arbeitszeiten als eine wesentliche Hürde. Nur 9 % der Frauen gaben an, auf eine mangelnde Akzeptanz des Lebenspartners gestoßen zu sein.

Abbildung 11

Private Lebensumstände

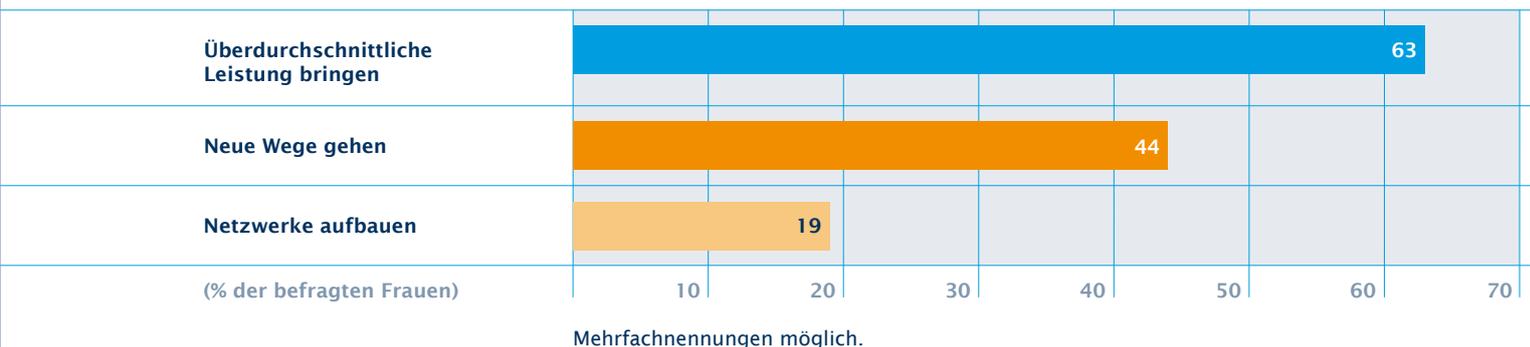


In diesem Zusammenhang ist die Betrachtung der privaten Lebensumstände von Deutschlands Top-Managerinnen interessant: 81 % der Chefinnen sind verheiratet bzw. leben in einer festen Lebensgemeinschaft, 44 % der Frauen haben Kinder. Aus diesen Zahlen lässt sich ableiten, dass sich eine berufliche Top-Karriere und ein Familienleben – auch mit Kindern – keinesfalls ausschließen.

Das Problem, Beruf und Familie unter einen Hut zu bringen, ist zwar vorhanden, wird von den Karrierefrauen aber beherrscht, z.B. mit Hilfe eines verlässlichen Betreuungsnetzes von Kinderfrau, Kita, Verwandten und Freunden.

Dieses zu finanzieren, fällt natürlich umso leichter, je höher die Position und Vergütung einer Managerin ist. Hier wenden die Chefinnen jedoch ein, dass sich die Haushalts- und Kinderbetreuung auch bereits organisieren ließ, als sie sich noch im unteren oder mittleren Management befanden.

Abbildung 12
Überwindungsstrategien



Überdurchschnittliche Leistung als Strategie gegen Vorurteile

Die Teilnehmerinnen unserer Studie räumten Karrierehemmnisse aktiv und gezielt aus dem Weg. Dazu bedienten sie sich unterschiedlicher Strategien, die sie zum Teil auch miteinander kombinierten.



Dr. Margarete Haase
Vorstand, Deutz AG

«Messbare Leistung ist entscheidend.»

Für 63 % der Frauen hatte das Erbringen überdurchschnittlicher Leistungen und die Demonstration ihrer fachlichen Kompetenz oberste Priorität. Dadurch verschafften sie sich Akzeptanz auf allen Ebenen.

Auf Rang zwei der Lösungsstrategien liegt mit 44 % die Bereitschaft, neue Wege einzuschlagen, wenn die aktuellen Gegebenheiten keine Weiterentwicklung zulassen. Die Möglichkeit einer Neuausrichtung ergab sich bei einer Studienteilnehmerin zum Beispiel durch die Liberalisierung in der Energiewirtschaft, die Freiräume für neue Aufgaben schuf.

Durch ein Restrukturierungsprogramm bekam eine andere Teilnehmerin die Chance geboten, eine freigewordene Position zu übernehmen. Diese Strategie zeigte sich auch in der selbst initiierten Veränderung einer der befragten Frauen, die das Unternehmen wechselte, als sie erkannte, dass es wenig Bereitschaft bei ihrem damaligen Vorgesetzten gab, ihre berufliche Karriere zu unterstützen.

3.

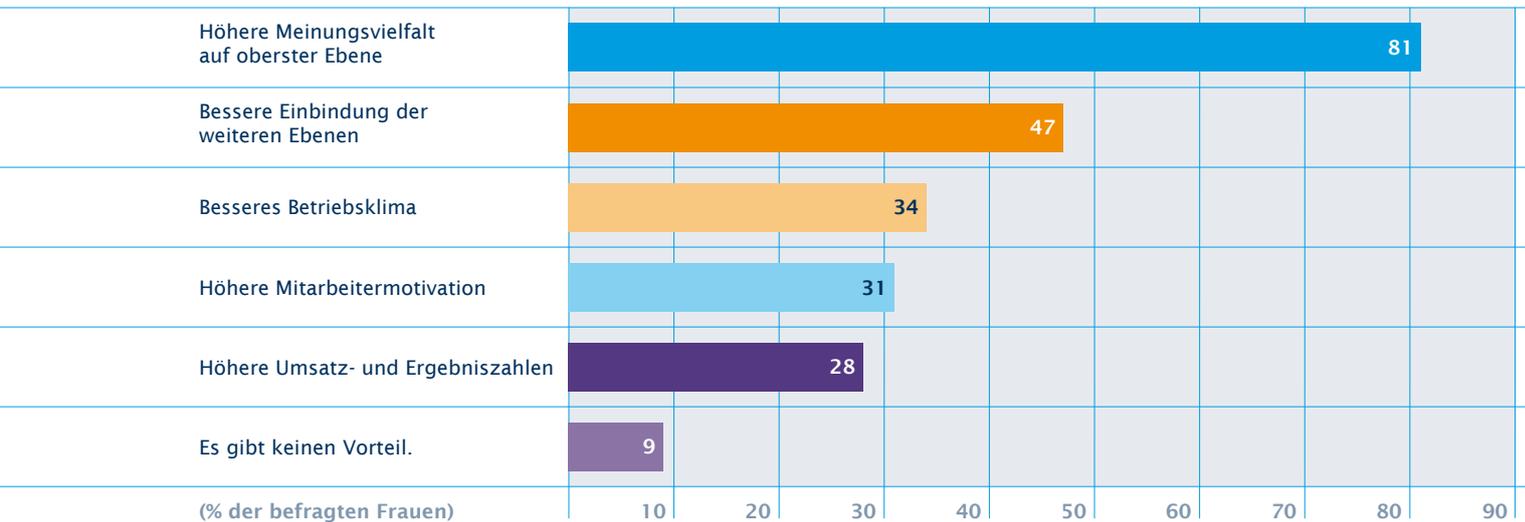
KOMPETENZEN VON DEUTSCHLANDS CHEFINNEN

3.1

HABEN WEIBLICHE FÜHRUNGSKRÄFTE VORTEILE FÜR UNTERNEHMEN?

Abbildung 13

Vorteile von weiblichen Führungskräften aus Sicht von Deutschlands Chefinnen



Dreifachnennungen möglich.

Fast alle Teilnehmerinnen unserer Studie sehen Vorteile darin, wenn sich das oberste Führungsgremium nicht in rein männlicher Hand befindet. Nur 9 % der Befragten messen dem Umstand, dass Frauen im Top-Management tätig sind, keinen besonderen Vorteil für das Unternehmen zu.

Höhere Meinungsvielfalt in Führungsgremien führt zu besseren Lösungen

Für 81 % der Frauen stellt die höhere Meinungsvielfalt auf oberster Führungsebene einen entscheidenden Vorteil für das Unternehmen dar, 47 % von ihnen bezeichneten darüber hinaus die bessere Einbindung der unteren Hierarchieebenen als positiv. Frauen beleuchten Themen anders als Männer, gehen Aufgaben auf eine andere Weise an und hinterfragen Probleme unterschiedlich. Die Diskussion diverser Lösungsstrategien erhöht die Wahrscheinlichkeit, die beste zu finden.

Die beiden nächst genannten Vorteile – besseres Betriebsklima (34 %) sowie höhere Mitarbeitermotivation (31 %) – korrelieren miteinander. Die integrierende Kommunikationsfähigkeit und interkulturelle Kompetenz weiblicher Führungskräfte wirken sich positiv auf die Atmosphäre in einem Unternehmen und den Umgang miteinander aus.

28 % sind der Meinung, Frauen im Top-Management eines Unternehmens führen zu besseren Umsatz- und Ergebniszahlen. Diese These wurde bereits durch mehrere Untersuchungen für deutsche und US-amerikanische Unternehmen belegt.

3.2

KOMPETENZVERGLEICH: WAS ZEICHNET DEUTSCHLANDS CHEFINNEN GEGENÜBER ANDEREN FÜHRUNGSKRÄFTEN AUS?

Im Rahmen unserer Studie haben wir die Teilnehmerinnen darüber hinaus befragt, welche Eigenschaften sie persönlich am meisten für die Ausübung ihrer derzeitigen Führungsposition qualifizieren. Dieser Selbsteinschätzung wurden im Folgenden die Kompetenzen gegenüber gestellt, über die Führungskräfte – unabhängig ob Mann oder Frau – aus Sicht von Deutschlands Chefinnen unbedingt verfügen sollten.

Top 5

der persönlichen Kompetenzen
von Deutschlands Chefinnen

Top 5

der erforderlichen Kompetenzen
bei Führungskräften aus Sicht
von Deutschlands Chefinnen

Selbsteinschätzung

Idealprofil

Rang		Wert		Wert
1	Teamfähigkeit Fähigkeit zur Führung und Mitarbeiterintegration	88	Teamfähigkeit Fähigkeit zur Führung und Mitarbeiterintegration	75
2	Zielstrebigkeit Beharrlichkeit	73	Analytisches Denken Strategisches Denken	72
3	Einfühlungsvermögen Kommunikationsstärke	72	Entscheidungsfähigkeit Risikobereitschaft	71
4	Selbstmotivation Leistungswille	68	Zielstrebigkeit Beharrlichkeit	66
5	Analytisches Denken Strategisches Denken	52	Selbstmotivation Leistungswille	44

Mehrfachnennungen möglich.
Die Anwohnhäufigkeiten
sind zum Vergleich skaliert.

Fachwissen wird als selbstverständlich vorausgesetzt

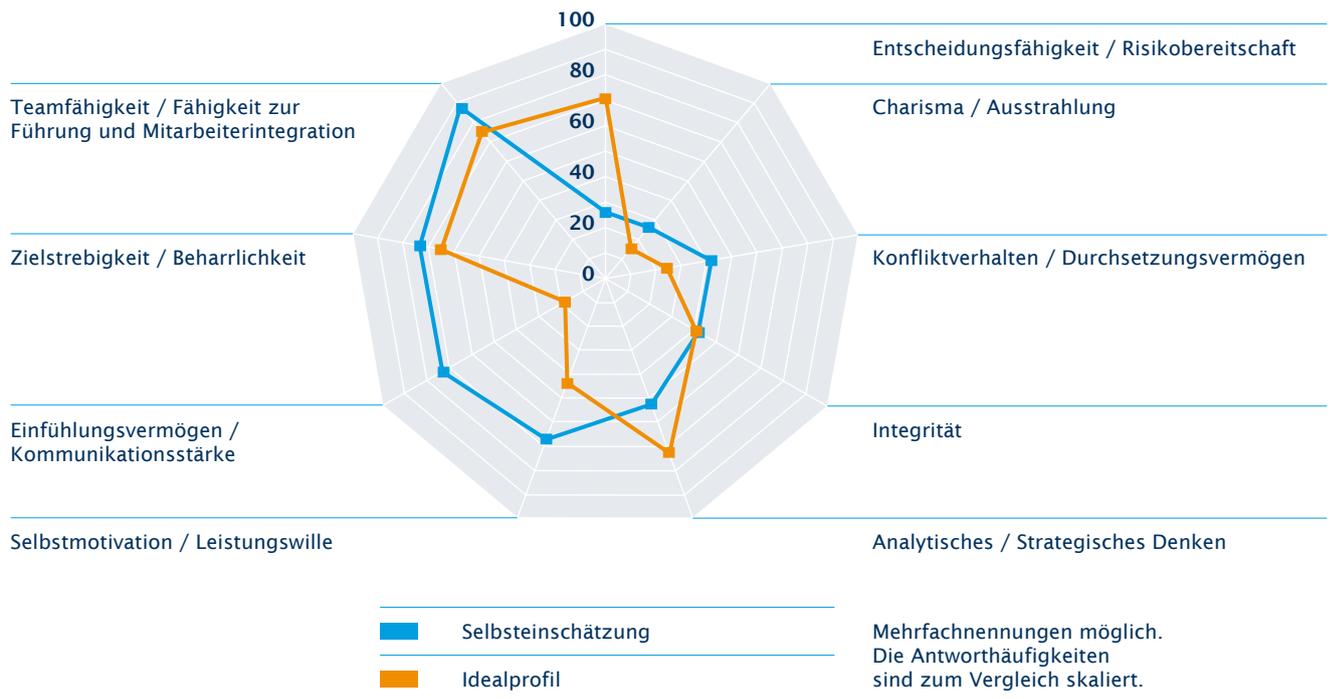
Bei der Analyse der beiden Kompetenz-Rankings fällt zunächst auf, dass keine der Frauen – sowohl für sich selbst als auch für eine ideale Führungskraft – fachliche Kompetenzen als wichtig angeführt hat. Der Grund hierfür liegt sicherlich in der Tatsache, dass fachliche Exzellenz als selbstverständlich vorausgesetzt wird: Ohne qualitative und quantitative Spitzenleistungen gelangt «Frau» nicht an die Spitze eines Unternehmens.

Stattdessen stehen Teamfähigkeit sowie die Fähigkeit zur Führung und Mitarbeiterintegration ganz oben in beiden Kompetenzprofilen. Hierzu gehören auch die Fähigkeiten, zu delegieren und Kompetenzen zu übertragen sowie regelmäßig Gespräche über die Zielerreichung zu führen. Der Vorstand bzw. die Geschäftsführung eines Unternehmens fordern und fördern – Personalentwicklung ist eine der wichtigsten Komponenten der Führungsfähigkeit.

Während bezüglich der Führungsfähigkeit als wichtigste Kompetenz Einigkeit besteht, stellen Deutschlands Chefinnen auf den Plätzen 2 bis 5 für sich selbst andere Kompetenzen als notwendig heraus, als sie dies für Führungskräfte im Allgemeinen tun. Die Diskrepanzen in der Bewertung verdeutlicht Abbildung 14.

Abbildung 14

Kompetenzvergleich zwischen der Selbsteinschätzung der Chefinnen und dem Idealprofil einer Führungskraft



Bereits an zweiter Stelle nennen die Teilnehmerinnen ihre Zielstrebigkeit und Beharrlichkeit als Eigenschaften, die sie als Führungskraft besonders qualifizieren. Nach den Erfahrungen der Frauen auf ihrem Karriereweg, auf dem Vorurteile und andere Hemmnisse überwunden

werden mussten, überrascht diese hohe Bewertung nicht. Die Frauen haben gelernt, dass sie ihre fachlichen und beruflichen Ziele konsequent und mit einem hohen Maß an Willenskraft und Stehvermögen verfolgen müssen, um es in eine Top-Führungsposition zu schaffen.



Dr. Birgit Roos
Stadtsparkasse Düsseldorf

**«Man muss schon Hartnäckigkeit besitzen
und einen langen Atem haben.»**

Vor diesem Hintergrund ist auch die höhere Bewertung (Rang 4) der persönlichen Selbstmotivation und des Leistungswillens der Frauen zu sehen. Schon zuvor hatten die Chefinnen ihren starken inneren Antrieb als einen der wichtigsten Motivatoren für ihren beruflichen Werdegang genannt. Von anderen Führungskräften erwarten sie diese Priorisierung allerdings nicht. Dahinter steht vermutlich die Erfahrung, dass Frauen es auf dem Weg an die Spitze eines Unternehmens meist schwerer als Männer haben und daher über eine größere innere Motivation und Leistungswillen verfügen müssen.

Weniger Einfühlungsvermögen – mehr Entscheidungsfähigkeit gefragt

Die größte Diskrepanz in der Bewertung der erforderlichen Kompetenzen besteht beim Einfühlungsvermögen und der Kommunikationsstärke. Während die befragten Frauen diese bei sich selbst als drittwichtigste Eigenschaft bewerten, spielen diese Fähigkeiten in ihrem Anforderungsprofil für Führungskräfte generell nur eine untergeordnete Rolle.

Der Grund hierfür liegt vermutlich darin, dass Einfühlungsvermögen und Kommunikationsstärke als typisch weibliche Soft Skills gelten, die Frauen bei sich entsprechend höher bewerten. Diese Eigenschaften ermöglichen es ihnen einerseits, ein funktionierendes und loyales Team aufzubauen und zu führen, und andererseits auf derselben Führungsebene die eigenen Interessen erfolgreich zu vertreten.

Führungskräfte müssen jedoch auch eine gewisse Entscheidungsfähigkeit mitbringen und den schmalen Grat zwischen den beiden Polen – Einfühlungsvermögen und Entscheidungsfähigkeit – im Führungsalltag beherrschen. Diese Notwendigkeit sehen auch Deutschlands Chefinnen, wofür ihre Bewertung der Entscheidungsfähigkeit im allgemeinen Kompetenzprofil von Führungskräften auf Rang 3 spricht.

Nachholbedarf beim Entwickeln von Visionen und Strategien

Auch die Fähigkeit zum analytisch-strategischen Denken wird sehr unterschiedlich bewertet. Während die befragten Frauen der analytischen und strategischen Begabung bei anderen Führungskräften eine hohe Bedeutung beimessen (Rang 2), nennen sie diese Kompetenz bei sich selbst erst an fünfter Stelle.

Diese Einschätzung entspricht den Forschungsergebnissen u.a. von der Business School INSEAD*, wonach Frauen im strategisch-visionären Bereich Defizite gegenüber ihren männlichen Kollegen haben. Die Begründungen hierfür reichen von «Frauen entwickeln Visionen lieber im Team», über «Frauen ziehen es vor, sich an Fakten zu halten» bis hin zu «Frauen messen Visionen keine so große Bedeutung bei». Strategisch-visionäres Denken ist auf der obersten Führungsebene jedoch unerlässlich. Hier haben weibliche Führungskräfte zum Teil noch Nachholbedarf.

* «Women and the <vision thing>»,
Herminia Ibarra, INSEAD, Februar 2009

4.

FORDERUNGEN VON DEUTSCHLANDS CHEFINNEN

Wesentliches Ziel der Befragung war es, aus dem exklusiven Kreis der 49 weiblichen Top-Führungskräfte in Deutschland konkrete Handlungsempfehlungen für Unternehmen, Politik und Gesellschaft sowie vor allem für die weiblichen Führungskräfte selbst aufzuzeigen, um zur Erhöhung des Frauenanteils in den Führungsetagen deutscher Unternehmen beizutragen.

4.1

FRAUEN MÜSSEN WISSEN, OB SIE KARRIERE MACHEN WOLLEN

Zu allererst fordern die Chefinnen berufstätige Frauen auf, ehrlich zu sich selbst zu sein und ihre eigenen Talente, Fähigkeiten und Karriereziele realistisch einzuschätzen.

Fragen wie zum Beispiel «wie wichtig ist für mich beruflicher Erfolg», «welche Opfer bin ich bereit, dafür zu bringen», sollten klar und aufrichtig beantwortet werden.



Dr. Angelika Dammann
Unilever
Deutschland GmbH

«Es gibt kein <Jein> zur Karriere als Top-Führungskraft.»

Frauen müssen sich – genau wie ihre männlichen Kollegen – darüber im Klaren sein, dass sie Abstriche im Privatleben machen müssen, wenn ihre berufliche Laufbahn sie in die Top-Managementebene führen soll. Das bedeutet vor allem, immer wieder Kinder, Partnerschaft, Freunde etc. zurückzustellen, wenn es der Job verlangt. Deutschlands Chefinnen vermischen bei vielen ihrer Geschlechtsgenossinnen zum einen die Bereitschaft, diesen Preis zahlen zu wollen, zum anderen auch die Einsicht, nicht Beruf und Familie gleichermaßen gerecht werden zu können.

Lautet die Entscheidung, Ja zur Karriere, ist es nach Angaben der Befragten ebenso wichtig, selbstbewusst zu sein. Frauen sollten den Mut haben, hohe Karriereansprüche an sich zu stellen und Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und Stärken zu entwickeln. Gleichzeitig sollten sie ihre Karriereziele klar und deutlich kommunizieren und konsequent verfolgen. Eine klug gewählte Ausbildung, ein gezielter Auslandsaufenthalt oder die bewusste frühe Übernahme von operativer Verantwortung können dem beruflichen Aufstieg einen enormen Schub verleihen.

4.2

FRAUEN MÜSSEN EFFEKTIVER NETZWERKEN

Berufliche Netzwerke funktionieren anders als private

Frauen sind im privaten Bereich gute Netzwerker. Ein privates Netzwerk wird häufig zur Organisation der Haushalts- und Kinderbetreuung oder zur privaten Kontaktpflege aufgebaut und beruht auf Vertrauen und gegenseitigem Geben und Nehmen auf Augenhöhe. Diese Solidarität unter Gleichgesinnten erwarten Frauen häufig auch in einem beruflichen Netzwerk. Sie erhoffen sich vorrangig Erfahrungsaustausch, Kontaktpflege und praktischen Rat.

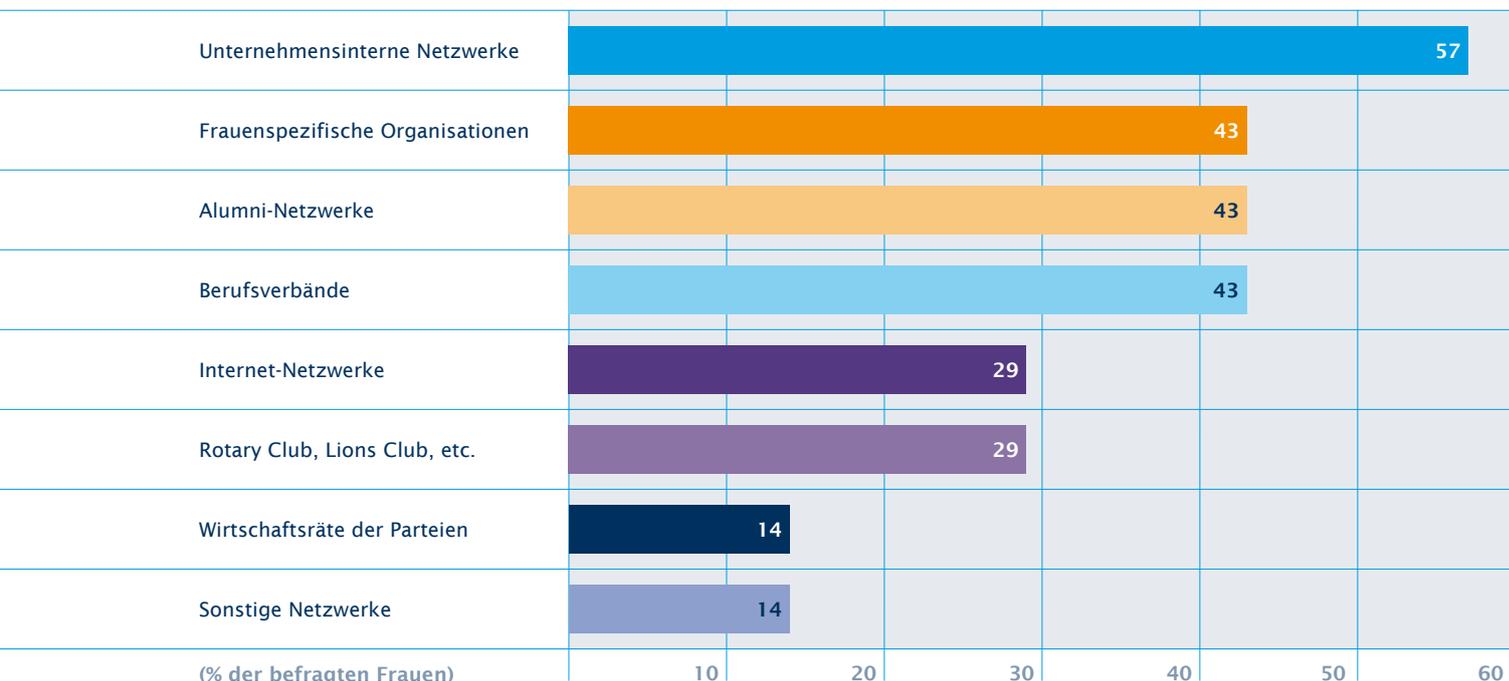
Berufliche Netzwerke funktionieren jedoch anders, denn sie bestehen aus einem heterogenen Teilnehmerkreis, wobei die Teilnehmer jeweils individuelle Ziele verfolgen. Sowohl unternehmensinterne als auch externe Netzwerke sind für die berufliche Entwicklung von entscheidender Bedeutung, denn durch die

Zugehörigkeit zu einem Netzwerk ergibt sich der Zugang zu Personen und Informationen sowie zum gezielten Aufbau und zur Pflege von Beziehungen, die für kommende Karriereschritte sehr hilfreich sein können.

Innerbetriebliche Netzwerke, wie z.B. der Kreis der Konzernführungskräfte eines Unternehmens, haben dabei den Vorzug, dass die Aufnahme in diese Netzwerke in der Regel automatisch mit der Beförderung in eine bestimmte Führungsposition einhergeht. Für eine Mitgliedschaft in externen Netzwerken, wie z.B. in Berufsverbänden oder politischen Organisationen, müssen die Teilnehmer dagegen selbst aktiv werden. Darüber hinaus ist es in unternehmensinternen Netzwerken häufig einfacher, auf sich aufmerksam zu machen.

Abbildung 15

Mitgliedschaft in Netzwerken



(% der befragten Frauen)

Mehrfachnennungen möglich.



Dr. Margarete Haase
DEUTZ AG

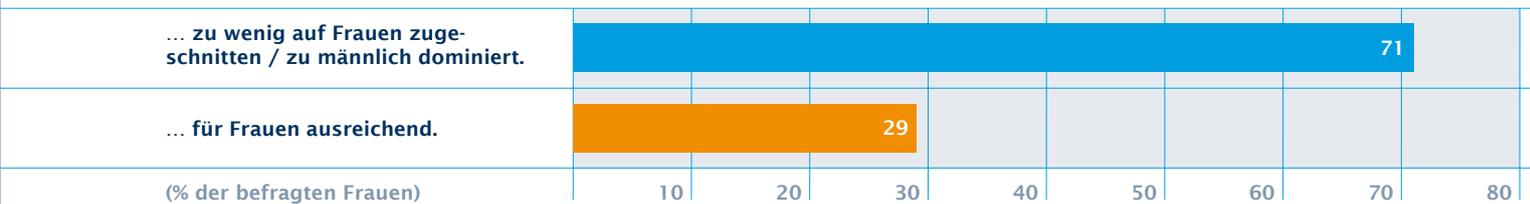
«Frauen brauchen Netzwerke, aber keine Seilschaften.»

Netzwerke zielgerichtet als Karrieresprungbrett zu nutzen, sich Aufträge oder Positionen auf diesem Weg zu verschaffen, fällt den meisten Frauen jedoch schwer. Dies wird vielfach als Vetternwirtschaft empfunden – Frauen wollen es aber durch eigene Leistung ins Top-Management schaffen. Männer nutzen berufliche Netzwerke nach Meinung von Deutschlands Chefinnen anders und ohne die beschriebenen Hemmungen. Sie treten ihnen mit der klaren Zielsetzung bei, die eigene berufliche Karriere zu fördern. Für sie steht der persönliche Nutzen im Vordergrund.

Frauen in Top-Führungspositionen wollen keine reinen Frauennetzwerke

Abbildung 16

Die bestehenden Netzwerke sind ...

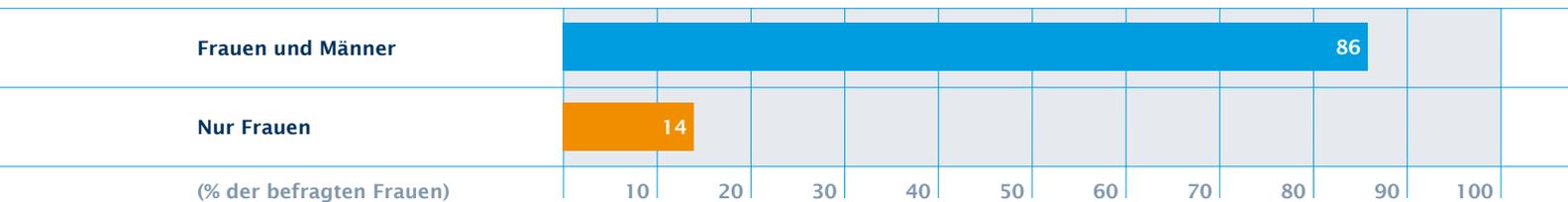


Die bestehenden externen Netzwerke werden meist als Old Boys' Clubs bezeichnet, als ein Beziehungsgeflecht, in dem von Männern gemachte Spielregeln gelten. Auch die Mehrheit der Studienteilnehmerinnen (71 %) beklagt den Umstand, dass die existierenden Netzwerke nicht ausreichend auf weibliche Bedürfnisse zugeschnitten sind.

Daraus leiten sie jedoch nicht die Forderung ab, einen Women Only Club zu etablieren – im Gegenteil: Die meisten der befragten Frauen fordern gemischte Netzwerke.

Abbildung 17

Gewünschter Teilnehmerkreis von Netzwerken



Der Nutzen eines beruflichen Netzwerks für den Einzelnen hängt entscheidend von der Position der anderen Teilnehmer ab. Es gibt jedoch gegenwärtig nicht genügend Frauen in Top-Führungspositionen, als dass sich Frauen allein auf die Fürsprache ihrer Geschlechtsgenossinnen aus Frauennetzwerken verlassen könnten. Interessant ist in diesem Zusammenhang auch, dass die meisten der 49 Chefinnen sich untereinander nicht kennen.



Marlies Mirbeth
Stadtsparkasse München

«Was macht das Old Boys' Network so erfolgreich?»

Frauen sollten sich dort stärker integrieren.»

Nach Ansicht von Deutschlands Chefinnen müssen Frauen daher lernen, die bestehenden Netzwerke effektiver für sich zu nutzen und sich nicht auf die Gründung frauenspezifischer Organisationen zu verlassen. Solange selbst erfolgreiche Spitzenmanagerinnen davor zurückschrecken, ihre beruflichen Netzwerke zum Zwecke der Karriereförderung einzusetzen – sei es für ihre eigene Karriere oder die von Netzwerkkolleginnen – solange lassen Frauen einen potenten Karrierehelfer ungenutzt.

4.3

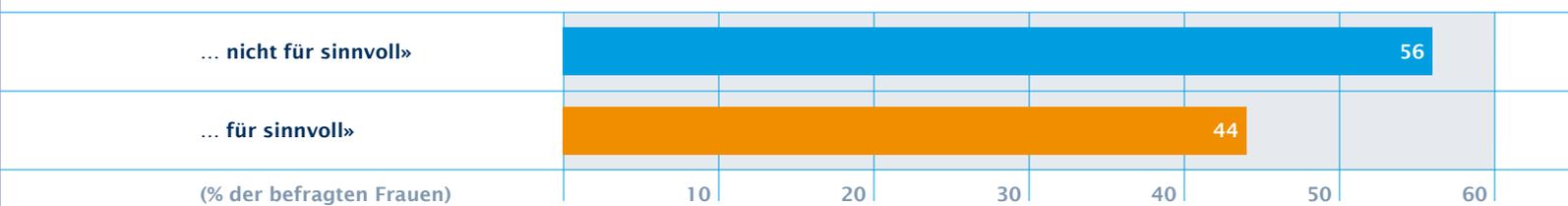
DIE EINFÜHRUNG EINER FRAUENQUOTE IST HILFREICH

Seit Jahren fordern Frauen von Unternehmen eine Änderung ihrer Einstellung gegenüber Frauen in Führungspositionen und eine höhere weibliche Präsenz in den Führungsgremien. Diversity-Programme wurden vielfach implementiert, konnten jedoch bisher nur unwesentliche Veränderungen bewirken. Entscheidend bleibt der Wille zu einem Bewusstseinswandel in den Köpfen der bisher männlich

dominierten Chefetagen. Auf Basis von freiwilligen Maßnahmen und Selbstverpflichtungen scheint dieser Wandel in deutschen Unternehmen jedoch nicht nachhaltig einzusetzen.

Abbildung 18

«Ich halte eine Frauenquote ...»



Dennoch lehnen 56 % der Studienteilnehmerinnen die Einführung einer Frauenquote nach norwegischem Vorbild zunächst ab, 44 % befürworten eine solche gesetzliche Regelung, plädieren aber gleichzeitig für die Einführung einer niedrigeren Quote als 40 %.

Hinter der Ablehnung steht die nachvollziehbare Befürchtung, als Quotenfrau abqualifiziert zu werden. Der Frauenanteil würde so durch eine gesetzliche Regelung unter Zwang und nicht durch Überzeugung erhöht werden.

Sowohl die Befürworterinnen als auch diejenigen Frauen, die eine Quote ablehnen, räumen jedoch ein, dass die Einführung einer Quote eine Appellfunktion hätte und endlich Bewegung in die Führungsetagen bringen würde. So vertritt die Mehrheit der befragten Frauen die Auffassung, dass die Einführung einer Quote temporär sehr hilfreich wäre, um den erforderlichen Bewusstseinswandel zu beschleunigen.



Dr. Margarete Haase
DEUTZ AG

«Eine gesetzliche Frauenquote ist sinnvoll.»

4.4

UNTERNEHMEN MÜSSEN FRAUENSPEZIFISCH FÖRDERN

Frauen wollen sich spezifisch weiter bilden und gefördert werden. Deutschlands Chefinnen erwarten vor allem, dass Unternehmen gezielt nach kompetenten und talentierten Frauen in ihren Reihen suchen, die für Führungsaufgaben begeistert und gefördert werden können.

Um sich zu starken Führungspersönlichkeiten zu entwickeln, brauchen Frauen die Möglichkeit, gezielt an ihren Schwächen zu arbeiten – beispielsweise durchsetzungsfähiger zu werden und selbstbewusster aufzutreten. Unternehmen, die auf Frauen speziell zugeschnittene Führungskräfte- und Mentoring-Programme anbieten, können das weibliche Führungspotenzial wirkungsvoller erschließen.



Petra Hesser
IKEA Deutschland GmbH

«Die Unternehmen sollten weibliches Lernen unterstützen. Interne und externe Netzwerke sind besser als große Kongresse.»

Frauen, insbesondere wenn sie Kinder haben, brauchen auch von ihrem Arbeitgeber Rückhalt bei der Bewältigung ihrer Doppelrolle. Die Teilnehmerinnen der vorliegenden Studie fordern daher flexiblere Arbeitszeiten für Mütter und Kinderbetreuungsmöglichkeiten in Notfällen. So können Unternehmen einerseits die Ausfallzeiten der Mütter minimieren, andererseits ihnen auch bei der Bewältigung des Betreuungsproblems zur Seite stehen.



Edith Volz-Holterhus
E.ON Bayern AG

«Es reicht nicht, Pseudo-Betriebskindergärten einzurichten, Frauen brauchen vielfältige Dienstleistungen.»

Zu einem nachhaltigen Bewusstseinswandel gehört nach Ansicht von Deutschlands Chefinnen auch die Bereitschaft, die Einstellung und Beförderung von Führungspersonal nach objektiven Kriterien und formalisierten Abläufen vorzunehmen und sich bei der Suche und Auswahl von Vorstands- bzw. Geschäftsführungsmitgliedern nicht aus dem Old Boys' Network zu bedienen.

Stattdessen sollten klare, personenunabhängige Anforderungsprofile erarbeitet und ein professioneller Berater hinzugezogen werden.

Werden diese Maßnahmen unterlassen, bleiben Selbstverpflichtungen und Diversity-Programme vielfach nur Lippenbekenntnisse, die zwar kurzfristig das Image fördern, langfristig aber weder Frauen in Führungspositionen noch die Unternehmen selbst voran bringen.

4.5

BERUFSTÄTIGE FRAUEN MÜSSEN IN DEUTSCHLAND SELBSTVERSTÄNDLICH SEIN

Gesellschaftlicher Kulturwandel gefordert

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist schon längst kein reines Frauenthema mehr, sondern eine gesellschaftliche Notwendigkeit. Deutschlands Chefinnen fordern von der Gesellschaft eine stärkere moralische Unterstützung und positive Bewertung berufstätiger Frauen und vor allem berufstätiger Mütter.



Karin-Brigitte Göbel
Stadtsparkasse Düsseldorf

«Berufstätige Mütter sind keine schlechten Mütter.»

Noch ist es vielfach so, dass sich berufstätige Mütter in ihrem sozialen Umfeld für ihre Ambitionen rechtfertigen müssen. Karrierefrauen, die gleichzeitig Mutter sind, werden deutlich negativer wahrgenommen, als Karrieremänner, die gleichzeitig Vater sind.

Hier muss sich an der immer noch weit verbreiteten Ansicht etwas ändern, dass Kinder und Karriere sich einander ausschließen und Frauen, sobald sie Mütter werden, keine beruflichen Ziele mehr verfolgen sollten. Berufstätige Mütter dürfen nicht mehr als Ausnahme angesehen werden, sondern als eine Selbstverständlichkeit.



Dr. Angelika Dammann
Unilever
Deutschland GmbH

«Unsere Gesellschaft muss es als normal und positiv bewerten, dass Frauen arbeiten und Kinder haben.»

Dass ein solcher Kulturwandel Zeit braucht, ist allen Studienteilnehmerinnen bewusst. Doch so lange die Gesellschaft die Frauen mit der Verantwortung für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf alleine lässt, so lange wird für berufstätige Frauen und insbesondere für Mütter der Entscheidungskonflikt zwischen Kindern oder Karriere weiterhin bestehen bleiben.

Die Alterspyramide in Deutschland macht berufstätige Mütter zur Notwendigkeit

Zur Hilfe kommt berufstätigen Frauen die inzwischen dramatische demografische Entwicklung in Deutschland: Während heute nur jede vierte Fach- und Führungskraft älter als 50 Jahre ist, wird in spätestens zehn Jahren jeder Dritte dieser Alterskategorie angehören.

Gleichzeitig werden bei den unter 50-Jährigen bis zum Jahr 2025 rund 600.000 Fach- und Führungskräfte weniger vorhanden sein als heute. Das entspricht einem relativen Rückgang von 20 Prozent.*

Ohne das Potenzial von Frauen stärker als bisher zu nutzen, wird sich diese demografische Lücke nicht schließen lassen. Politik und Gesellschaft müssen jetzt beginnen, die Attraktivität von Führungspositionen für Frauen mit Kindern zu erhöhen, um die Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands zu sichern.

* Dies ist das Ergebnis einer 2006 erstmals durchgeführten und 2008 aktualisierten Studie des IZA Instituts zur Zukunft der Arbeit und Odgers Berndtson.

Um mehr Frauen in Spitzenpositionen der deutschen Wirtschaft zu bringen, müssen die Rahmenbedingungen für karrierewillige Frauen verbessert werden. Diese Aufgabe fällt sowohl den Unternehmen als auch der Politik und der Gesellschaft zu. Die Frauen selbst müssen jedoch ebenfalls aktiv werden. Sie dürfen ihre eigenen Talente und Fähigkeiten nicht unterschätzen, sondern müssen selbstbewusst auftreten, ihre Karriereziele nachhaltig formulieren und mutig Chancen einfordern. Das unaufdringliche Herausstellen der persönlichen Stärken, der erbrachten Leistungen und erzielten Erfolge bei den relevanten Entscheidungsträgern ist unerlässlich, um bei wichtigen Karriereschritten berücksichtigt zu werden.

Darüber hinaus dürfen Frauen die Möglichkeiten, die ihnen berufliche Netzwerke zur Unterstützung ihrer Karriere geben, nicht ungenutzt lassen. Hier gilt es, sich den Spielregeln der bestehenden Netzwerke anzupassen und diese konsequent für die eigene Karriere zu nutzen. Frauen müssen über ihren Schatten springen und sich von ihrer Einstellung lösen, Networking als Vetternwirtschaft zu verurteilen. Networking heißt, Kontakte zu knüpfen und zu pflegen, aus denen sukzessive Vertrauen erwächst.

Aus den Ergebnissen der Studie wird weiterhin klar, dass es einer gewissen Anzahl von Frauen in einem Führungsgremium bedarf, um die positiven Effekte zur Geltung zu bringen, die weibliche Führungskräfte in ihrem Unternehmen bewirken können.

Eine Frau alleine steht als Exotin meist zu sehr im Fokus und kann ihren männlichen Kollegen häufig nicht genügend Meinungsvielfalt entgegensetzen. Es muss jedoch im Interesse eines jeden Unternehmens liegen, ein möglichst heterogenes oberstes Führungsgremium zu installieren, da die positiven Auswirkungen auf Betriebsklima, Mitarbeiterbindung, Image und nicht zuletzt auch auf die Unternehmenskennzahlen inzwischen vielfach belegt sind.

Um endlich Bewegung in die Führungsgremien zu bringen, wird auch in Deutschland die Einführung einer Frauenquote intensiv diskutiert. 44 % der Top-Managerinnen befürworten die Einführung einer gesetzlichen Frauenquote. Die übrigen Frauen sehen zwar die Gefahr, als Quotenfrau abqualifiziert zu werden, dennoch räumen alle Befragten ein, dass eine gesetzliche Regelung temporär hilfreich wäre, um den Anteil von Frauen in Führungspositionen in absehbarer Zeit zu erhöhen.

Nicht zuletzt wird auch der demografisch bedingte Mangel an Fach- und Führungskräften in den nächsten Jahren verschärft zeigen, dass die deutsche Wirtschaft es sich nicht leisten kann, auf das Potenzial an talentierten, qualifizierten und leistungsbereiten Frauen zu verzichten, wenn sie zukunfts- und wettbewerbsfähig bleiben will.

Odgers Berndtson

Katja Hollaender-Herr
Christine Kuhl
Nicole Mühling
Christiane Pietsch
Claudia Scheuven
Gabriele Stahl
Veronika Ulbort

im März 2010

BERATUNG IST MASSARBEIT

Odgers Berndtson ist seit mehr als 40 Jahren eines der weltweit führenden Unternehmen für Executive Search und Führungskräftebeurteilung.

Mit rund 700 Mitarbeitern in 27 Ländern suchen wir qualifizierte Führungskräfte und Spezialisten für Unternehmen in allen Branchen, öffentlichen Verwaltungen und Not-for-Profit-Organisationen. Um auf die branchenspezifischen Bedürfnisse unserer Klienten bestmöglich einzugehen, arbeiten unsere Berater in international vernetzten Industry Practices zusammen.

Weiterhin haben wir Instrumente entwickelt, wie zum Beispiel Human Asset Review® als eignungsdiagnostisches Verfahren zur Beurteilung der Qualifikation, der Veränderungsbereitschaft, der Teamfähigkeit und des Potenzials von Führungskräften.

Auch dem Thema Culture Fit®, bei dem die kulturelle Übereinstimmung von Klient und Kandidat auf dem Prüfstein steht, wird bei uns ein hoher Stellenwert eingeräumt.

Der individuelle Einsatz solcher Instrumente macht den weltweiten Erfolg unseres Unternehmens aus. So wird Beratung zur Maßarbeit.

