

Barbara Schneider

Frauen auf Augenhöhe

Was sie
nach oben
bringt
und was
nicht



GABAL

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« Topsteam 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.

Es liegt sicherlich eine Gefahr darin, mit einer Überdosis an Karriere- trainings und Mentoringprogrammen dem Mangel an Frauen im Management beikommen zu wollen. Zudem gilt hier, was bei allen Kursen und Trainings gilt: Sie können wertvolle Impulse liefern, jedoch den Willen, die Leidenschaft, die Ausdauer für ein Amt in der Topetage – oder was immer angestrebt wird – nicht ersetzen.

Zurück zu den Zahlen: Frauen haben in den letzten Jahrzehnten enorm an Qualifikation aufgeholt und sich ihren Platz in Wirtschaft, Wissenschaft und Politik erobert. Noch nie gab es so viel weibliches Führungspersonal und -potenzial in der Pipeline wie heute und es ist weiter stetig am Heranwachsen. Fakt ist, dass gegenwärtig mehr Frauen als Männer von den Hochschulen kommen, oftmals sogar mit den besseren Abschlüssen. Oder wie mir ein alter Hase und früherer Topmanager gestand: *»Ich bin froh, dass ich gegen die nicht mehr konkurrieren muss.«*

Die gute Nachricht

An der Unternehmensspitze von Großunternehmen sind Frauen nach wie vor dünn gesät. Ganze zwölf Frauen spielen zurzeit in der ersten Liga der deutschen Wirtschaft und besetzen einen Dax-Vorstandsposten (Details dazu siehe unter »Fakten & Forschung« auf Seite 27). Zwölf von rund 190 Vorstandsressorts, verteilt auf zehn Konzerne: Allianz SE (Dr. Helga Jung), BASF SE (Margret Suckale), BMW AG (Milagros Caiña-Andree) Daimler AG (Dr. Christine Hohmann-Dennhardt), Deutsche Lufthansa (Simone Menne), Deutsche Post DHL (Angela Titzrath), Deutsche Telekom AG (Dr. Claudia Nemat, Prof. Dr. Marion Schick), E.ON AG (Regine Stachelhaus), Henkel AG (Kathrin Menges), Siemens AG (Brigitte Ederer, Barbara Kux). Firmen, an deren Spitze jahrzehntelang nur Männer standen, öffnen die oberste Chefetage für Frauen, andere werden folgen, keine Frage.

Die schlechte Nachricht

Zwei Hände voll sind nicht viel, aber immerhin ein Anfang und historischer Höchststand in diesem wichtigen Wirtschaftssegment. Auch wenn wir manchmal so tun, als hätten wir den Tiefpunkt bei Führungsfrauen erreicht.

**Blitzkarrieren
sind selten – auch
bei Männern**

Die Zahlen sprechen eine deutliche Sprache: Wenn es um die Verteilung von Toppositionen geht, bleiben Frauen meistens auf der Strecke und Männer weitgehend unter sich – vor allem in den ganz großen Unternehmen.

Die Anteile sind ausbaufähig, das lässt sich nicht von der Hand weisen. Die etwas uncharmante Anmerkung zum Alter der zehn muss an dieser Stelle erlaubt sein: Fast jede dieser Pionierfrauen ist im auch unter Männern verbreiteten Vorstandsalter um die fünfzig – alle haben eine ziemlich lange Berufslaufbahn hinter sich. Professor Hagen Lindstädt, Leiter des Instituts für Unternehmensführung (Universität Karlsruhe), hat die Lebensläufe der 28 Frauen, die Ende 2010 im Vorstand der größten deutschen Unternehmen saßen, untersucht: Im Durchschnitt bringen es die Damen auf 20 Jahre Berufserfahrung.

Auch wenn wir immer wieder von Shootingstars und Senkrechtstärtern hören und lesen, in der Regel dauert es, bis man in eine solche Rolle hineinwächst: Erst ein paar Jahre Team- oder Gruppenleitung, dann Abteilungsleitung, Bereichsleitung, wechselnde Geschäftsbereiche und wachsende Umsatz- und Mitarbeiterzahlen, Auslandseinsätze, ein Werk in Brasilien aufgebaut, einen erfolgreichen Markteintritt in Osteuropa hingelegt, Restrukturierungserfahrungen gesammelt, Mannschaften immer wieder neu formiert und motiviert, auf der Rednerbühne eine gute Figur gemacht und so weiter. Bei der Besetzung von Leitungspositionen geht es neben der persönlichen Passung auch um den richtigen Erfahrungsmix, den jemand mitbringt, und darum, wie rollensicher jemand auftritt. *Past Performance* gilt im Management immer noch als wichtigster Vorhersageindikator. Dazu das berühmte Quäntchen Glück, zur rechten Zeit am rechten Ort zu sein. Und dann zuzugreifen, wenn sich die Chance bietet.

Wer jetzt denkt, das ist wieder so ein deutsches Ding, dass der Lebenslauf stimmen muss, der muss sich nur die Laufbahn von Virginia Rometty (54) anschauen, die Anfang 2012 beim US-Giganten IBM als erste Frau an die Konzernspitze rückte: Seit 1981 ist sie dabei, stieg ein als Systemtechnikerin, stieg auf zur weltweiten Verkaufsleiterin, hat die Integration von PwC Consulting gestemmt, eine

der größten Akquisitionen in der Geschichte der Firma, und diverse Geschäftsbereiche geleitet. Hat sich nebenbei noch im *Women's Executive Council* von IBM engagiert und auf zig Veranstaltungen und Konferenzen auf der Bühne referiert und persönliche Präsenz gezeigt.

Ja, der Weg ist lang und steinig und die Arbeit wird immer verantwortungsbeladener. Manchmal geht es besser voran, manchmal schleppender. Blitzkarrieren bis in die höchsten Ebenen sind selten – auch bei Männern. Mit ein paar Jahren ist es nicht getan, planen Sie lieber Karrierejahrzehnte ein. Vorstandspositionen lassen sich nicht aus dem Führungsnachwuchskreis rekrutieren. Man kann nicht oben einsteigen, man muss unten anfangen und sich durch diverse Karriereschichten hocharbeiten, bis dann das Auswahlgremium hoffentlich die durch Altkanzler Schmidt berühmt gewordenen drei Worte ausruft: »*Er kann es.*« Und in naher Zukunft hoffentlich häufiger: »*Sie kann es.*«

Wer an die Spitze will, muss den ganzen Berg besteigen. Daran führt kein Weg vorbei. Und wenn Frauen – oder auch Männer – nicht auf den Berg wollen, das körperliche oder mentale Durchhaltevermögen nicht besitzen, die Strapazen nicht auf sich nehmen mögen, sich auf halber Strecke umentscheiden und ins Basislager zurückkehren, hochklettern und feststellen, dass ihnen die dünne Luft dort nicht bekommt, ihnen mittlere Höhen mehr Spaß machen oder Berge sie schlichtweg nicht interessieren: Was ist so schlimm daran, wenn man sich zu Bergen nicht hingezogen fühlt? Soll man Menschen hinauftragen? Ich meine: Nein. Kann man sie hinauftragen? Nochmals: Nein. Auch der beste Bergführer braucht Leute, die hinauf wollen, die nach jeder Etappe ihre Aufstiegsambitionen klar äußern und weitermachen wollen.

**Auf den Berg muss
man wollen**

Was passiert stattdessen? Es wird viel Zeit und Geld darin investiert, den Aufstieg angenehmer zu machen, das Rüstzeug zu verbessern, das Training zu intensivieren, den Berg mittels kostspieliger Werbekampagne attraktiver zu machen. *Employer Branding* mit Frauen ist

en vogue. Der Industriekonzern Evonik beispielsweise wirbt mit dem Slogan: »Frauen stehen bei uns alle Türen offen. Die vom Herren-WC mal ausgenommen.« Wer denkt sich so etwas aus? Und vor allem, wer segnet so etwas ab? Gemischte Teams? Mag sein, dass solche großformatigen Kampagnen Agenturen und Verlage freuen, Frauen und Mitarbeiterinnen auch? Vieles davon kommt eine Nummer zu großspurig daher. Nach außen etwas zu versprechen, was man intern nicht halten kann, hat sich schon immer als Schuss in den Ofen entpuppt.

Berg- und Talfahrt auf dem Weg nach oben

Sie können natürlich noch den Bergführer auswechseln. Und wenn alles nichts hilft, muss man eben manchmal den Berg zum Propheten tragen. Dagegen ist prinzipiell nichts einzuwenden. Trotzdem mag die Frage erlaubt sein: Wozu? Um ganz nette Gespräche zu führen mit der Personalentwicklung, dem Betriebsrat, den Medien oder Politikern? Um die weibliche Belegschaft zu beruhigen? Oder die weibliche Kundschaft? Oder das eigene Gewissen? Nur tut sich danach meistens nichts. Oder weil Gender Ihnen wichtig ist – auch im Sinne von guter Governance –, weil Sie wirklich überzeugt sind (und nicht nur irgendwo gelesen haben), dass mehr Frauen auf der Bergspitze etwas bringen?

Meine Herren, liebe Leser, seien Sie ehrlich, zumindest zu sich selbst! Möchten Sie an der Spitze, an Ihrem Topteam etwas verändern? Oder gehören Sie zu denen, die denken, es habe doch so immer funktioniert, Frauen seien das größere Leadership-Risiko? Egal, wo Sie genickt haben, weiterlesen! Es ist ein alter Hut: Wer etwas ändern will, muss etwas anders machen. Und das ist anstrengend. Mit Veränderungen verhält es sich wie mit den meisten Karriereverläufen: Glatt gehen die wenigsten, größtenteils sind sie eine Berg- und Talfahrt.

Noch ein abschließendes Wort zum beliebten Berg-Bild. Oben angekommen, soll man angeblich in einen Glücksrausch verfallen. Der Abstieg danach, ein Klacks. Im Handumdrehen ist man wieder unten. Das ist der Unterschied zum Karrieregipfel. Einmal an die Spitze gelangt, geht die Arbeit weiter. Hier endet das Bild vom Bergsteigen.