

Helga Lukoschat

Strategie wider die gläserne Decke – zur Veränderung der Monokultur in Führungsetagen

Vortrag auf dem Frauenempfang der Stadt Nürnberg am 14. März 2013

Strategien wider die Gläserne Decke – zur Veränderung der Monokultur in Führungsetagen. So ist mein Beitrag heute überschrieben.

Bei dem Begriff der Monokultur, der natürlich aus der Land- und Forstwirtschaft kommt, tauchen bei mir fast automatisch Bilder endloser Weizenfelder aus dem mittleren Westen der USA auf. Das mag seinen eigenen ästhetischen Reiz haben, vor allem wenn man ein monochromes Gelb liebt. Aber in erster Linie ist es sehr langweilig und es ermüdet in der Regel das Auge wie den Geist.

Monokulturen können durchaus hocheffektiv und weltmarktfähig sein, das ist kein Widerspruch zur Langeweile.

Innovativ sind sie nicht.

Und: in vielen Fällen können Monokulturen sogar sehr schwierig sein, weil sie in der Regel anfälliger für Pilz-, Bakterien- oder Insektenbefall sind und kosten- und zeitaufwändig dagegen geschützt werden müssen.

In der Forstwirtschaft zumindest ist man von der monokulturellen Bewirtschaftung zwischenzeitlich abgerückt, weil man längst erkannt hat, wie sehr es auf die richtige Mischung ankommt.

Im übertragenen Sinne wird Monokultur definiert als „große Vorherrschaft einen einzelnen Systems“.

All diese ersten Einblick, Sie werden es unschwer erkennen, lassen sich durchaus auf die Führungsetagen in Politik und Wirtschaft beziehen. Doch das Bild beginnt sich zu ändern, wenn auch noch viel zu langsam.

Worauf wird sich mein Vortrag heute beziehen?

Zunächst möchte ich Ihnen vorstellen, wie aktuell die das Bild in der Politik und in der Wirtschaft aussieht, auch mit einem kleinen Schlenker auf die Stadt Nürnberg.

Dann möchte ich mich vor allem auf den Bereich der Wirtschaft beziehen und Ihnen drei gute Gründe vorstellen, warum es sinnvoll ist, mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen.

Im dritten Schritt möchte ich Ihnen vorstellen, was Unternehmen selbst tun können um den notwendigen Veränderungsprozess einzuleiten und wie dieser durch die Politik unterstützt werden kann bzw. sollte. Die Sozialwissenschaftler sprechen bisweilen davon, dass es schwierig ist, ein System oder eine Institution, die einmal einen bestimmten Weg oder Pfad eingeschlagen hat und damit auch erst einmal erfolgreich ist, von diesem Pfad wieder abzubringen. Bisweilen bedarf es dazu sogenannter exogener Schocks.

Zum Abschluss möchte ich auf die Frauen selbst zu sprechen kommen und auf Strategien für den Aufstieg. Bisweilen wird heute übrigens nicht mehr von der Gläsernen Decke als Sinnbild für das Nicht-Vorankommen von Frauen in die Top-Etagen, sondern von einem Labyrinth, in dem sich Frauen verirren.

I. Mein erster Punkt: Wie sieht das Bild nun aus?

Ich beginne mit der Wirtschaft. In den vergangenen Jahren ist der Anteil von Frauen in Führungspositionen kontinuierlich gewachsen. Das ist die gute Nachricht. Aber: das Wachstum verläuft nicht gerade dynamisch. Von 2006 bis 2102 stieg der Anteil von Frauen auf der ersten und zweiten Führungsebene in Großunternehmen von 10 auf 15 Prozent. Würden wir in diesem Tempo weitermachen, dauerte es noch 42 Jahre, bis die Parität erreicht werden würde.

In den kleinen und mittleren Unternehmen sieht es etwas besser aus. Hier liegt der Anteil bereits bei 22 Prozent.

Durchaus dynamischer verläuft die Besetzung mit Frauen in den Vorstandsebenen der DAX-30-Unternehmen, also die größten und erfolgreichsten börsennotierten Unternehmen in Deutschland.

Waren Frauen dort über Jahrzehnte wirklich nur in Spurenelementen vertreten, 2008 nur 0,5 Prozent, so liegt jetzt bei 7,8 Prozent. Nun, Sie alle wissen, was in den letzten drei Jahren an Diskussion passiert ist, auf deutscher wie auf europäischer Ebene.

Organisationsforscher sprechen davon, dass die bislang unterrepräsentierte Gruppe mindestens 30 Prozent erreichen muss, um die bestehende Kultur, also das vorherrschende System, verändern zu können.

Unsere eigenen Forschungen belegen das gleichfalls recht eindrucksvoll (Lukoschat/Mahler-Walther 2011).

Doch die Politik kann sich keineswegs zurück lehnen. Zum einen stehen die öffentlichen Unternehmen, also Unternehmen, in denen die Kommune, das Land oder der Bund die Mehrheitsbeteiligung hält, in der Regel nicht besser aus. Und im engeren politischen Bereich, wie sieht es da aus?

Sicher: Deutschland hat eine Kanzlerin und nach 64 Jahren Bundesrepublik auch zum ersten Mal vier Ministerpräsidentinnen. Doch der Anteil von Frauen im Bundesparlament stagniert seit über einem Jahrzehnt bei 30 Prozent.

Und: oft wenig beachtet, vor allem die Spitzenpositionen im kommunalen Bereich, sind monokulturell gefährdet. 90 aller Bürgermeister sind männlich und 95 Prozent aller Landräte. Auch wenn die eine oder andere Landrätin medial sehr von sich Reden gemacht hat, so sind die Frauen doch hier eine absolute Minderheit.

Wie sieht es in Nürnberg aus? Auch hier könnte sich das eine oder andere verändern. Wir haben drei männliche Bürgermeister und unter den sieben städtischen Referenten befindet sich eine Frau.

Ich habe mir erlaubt, mir die Vorständen und Geschäftsführungen der wichtigsten kommunalen Unternehmen einmal anzusehen:

Städtische Werke Nürnberg, zwei Männer, keine Frau

Nürnberg Energie AF . drei Männer, keine Frau

Flughafen Nürnberg, 4 Männer, keine Frau

Messe Nürnberg, 2 Männer, keine Frau

Usw.

Ich sagte ja. Monokulturen sind etwas ermüdend. Umgekehrt wäre es jedoch ebenso.

Und, das ist mir sehr wichtig: Frauen sind nicht per se die besseren Manager, nicht per se die besseren Politiker. Doch aufgrund anderer Erfahrungen, anderer Sozialisation, möglicherweise auch anderer Bedürfnisse bilden die Sichtweisen von Frauen ein wichtige Ergänzung und Bereicherung.

II. Damit komme ich auch zu drei sehr guten Gründen für mehr Frauen in Führungspositionen:

Erstens gilt es das Potenzial von Frauen auszuschöpfen. Heute sind über die Hälfte der Hochschulabsolventen weiblich. Selbst in den Ingenieurwissenschaften beträgt der Anteil 22 Prozent, in der Chemie erreichen Frauen bald die 50 Prozent Marke, bei den Wirtschafts- und Rechtswissenschaften haben sie diese bereits überschritten. Schwierig sind Fächer wie Maschinenbau und Elektrotechnik, wo tatsächlich der Frauenanteil um die 10 Prozent beträgt.

Angesichts der **demografischen Entwicklung** wäre es sträflich von Unternehmen wie von anderen Organisationen, wenn sie nicht den **gesamten Talente-Pool** nutzen und allen, Frauen wie Männern, faire Chancen geben würden.

Bis 2030 wird der prognostizierte Rückgang der Erwerbspersonen im Bundesdurchschnitt -11,6 Prozent, in Bayern -5,2 Prozent betragen.

Der Fach- und Führungskrätemangel ist vielleicht noch nicht in den Großstädten und Metropolregionen spürbar, die als Standorte per se eine gewisse Attraktivität besitzen, aber in vielen industriellen Regionen, die etwas abseits liegen, ist er mit Händen greifbar und die Arbeitgeber müssen sich sehr viel einfallen lassen um attraktiv zu bleiben oder zu werden – von Welcome Centern über gute Kinderbetreuung, von flexiblen Arbeitszeiten zu neuen Karrieremustern für Frauen wie für Männer. Daher ist auch unser Programm „Regionale Bündnisse für Chancengleichheit auf großes Interesse gestoßen; 49 Regionen hatten sich beworben, 10 Regionen konnten ausgewählt werden. Mit über 100 beteiligten Unternehmen ist es das größte Unternehmensbündnis für Chancengleichheit in Deutschland.

Ein weiterer Punkt ist der wirtschaftliche Erfolg:

Bereits 2004 und 2007 hatte die amerikanische Frauenforschungsorganisation Catalyst aufgezeigt, dass Unternehmen mit einem höheren Frauenanteil bei harten wirtschaftlichen Kennzahlen besser abschnitten als Unternehmen, bei denen keine Frauen in den Vorständen vorhanden waren. Diese auf die USA bezogenen Daten (353 Unternehmen der Fortune 500) wurden später auch für europäische Unternehmen, u.a. durch die Unternehmensberatungen McKinsey (2007) und Accenture (2011) bestätigt.

Die Wirtschaftsprüfung- und Unternehmensberatung Ernst & Young wollte diese Ergebnisse nicht recht glauben und hat dann ihrerseits nochmals 290 führende Unternehmen Europas untersucht. Unternehmen mit mindestens einem weiblichen Vorstandsmitglied haben sich über einen Zeitraum von 5 Jahren bei Umsatz, Gewinn, Börsenwert und MA-Zahlen tatsächlich deutlich besser entwickelt als Unternehmen ohne weibliche Chefs.

Wichtig ist allerdings: es handelt sich um keine kausale Beziehung. Selbstverständlich wird der Erfolg eines Unternehmens von sehr vielen Faktoren beeinflusst. Und wir alle wissen, dass es auch sehr erfolgreiche Unternehmen ohne Frauen in den Vorständen gibt. Aber es bestehen eben doch deutliche Korrelationen. Wie sind diese zu erklären? Eine, durchaus plausible Erklärung könnte sein, dass eine offene Unternehmenskultur, die auch Frauen den Aufstieg in höchste Positionen ermöglicht, insgesamt offener, flexibler und innovativer ist und davon nicht zuletzt wirtschaftlich profitiert.

Ernst&Young nimmt das Thema Gender und Diversity zwischenzeitlich übrigens sehr ernst. Sie hatten das Mandat für die Bank Lehman Brothers und haben sich nach dem großen Crash natürlich gefragt: warum ist uns dies unterlaufen? Warum haben wir die Situation nicht rechtzeitig erkannt? Eine wichtige Erkenntnis war dabei, dass Ernst&Young in seinen Berater-Teams mehr Vielfalt und unterschiedliche Persönlichkeiten benötigt, um nicht einseitig bzw. „blind“ zu werden – denn selbst harte Zahlen bedürfen immer auch der Interpretation.

Und es gibt interessante Forschungen, sowohl von der Carnegie Mellon Universität, einer der führenden technischen Hochschulen in den USA als auch von der London School of Economics, die darauf hinweisen, dass ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis die Gruppen-Intelligenz fördert. Weitere Faktoren sind, wenn alle in der Gruppe über die gleiche oder über die annähernd gleiche Redezeit verfügen und wenn in der Gruppe Empathie herrscht (Anita Williams Wooley et.al. 2010). Die Chefs dieser Welt sollten sich sehr gut überlegen, wie sie künftig ihre Teams zusammen stellen. Die Mischung macht's.

Schließlich der dritte Grund: Innovation

Wir haben als EAF, zusammen mit der Fraunhofer Gesellschaft, dazu einige Forschungen, gemacht, inwieweit die Berücksichtigung von Gender- und Diversity-Aspekten für Innovationsprozesse und die Entwicklung neuer Produkte oder auch

Prozesse hilfreich sein. Ein sehr schönes Beispiel ist hierfür die Medizintechnik. Hier kann es sehr sinnvoll sein, unterschiedliche Implantate für Frauen und Männer herzustellen, auch bei der Behandlung von Herz-Kreislaufkrankheiten ist es wichtig die Unterschiede von Frauen und Männern zu berücksichtigen.

Doch auch in ganz anderen Bereichen ist es sinnvoll. Denn die Märkte und die Konsumgewohnheiten verändern sich ständig, ehemals traditionelle männliche und weibliche Märkte lösen sich tendenziell auf. Die Baumärkte sind unter anderen ein solcher Bereich. Der handliche Akku Schrauber wurde von einem weiblichen Ingenieur erfunden und ist heute meist verkaufte Elektroprodukt der bekannten schwäbischen Firma! A

Ich komme zu meinem dritten Punkt: Was sind die Barrieren für Frauen?

Es gibt natürlich viele Faktoren, ich möchte hier drei hervorheben, die u.E. besonders wichtig sind: die Unternehmenskulturen, die Karrieremuster und die Rollenstereotypen.

Wie offen ist die Unternehmenskultur für Frauen? Wie stark werden männlich geprägte Rituale gepflegt? Wie stark müssen sich Frauen anpassen um weiter zu kommen? Werden Frauen in gleichem Maße gefördert und erhalten sie die gleiche Sichtbarkeit wie ihre männlichen Kollegen?

Ein weiter wichtiger Punkt sind die Karrierewege: wie flexibel sind diese? Ist die Elternzeit automatisch ein Karriere-Knick? Ist es möglich, auch in Führungspositionen, zeitlich reduziert zu arbeiten? Sind auch sogenannte späte Karrieren möglich oder hat das Unternehmen die Maxime verinnerlicht: Karrieren müssen mit 35 klar sein?

Und schließlich spielen Stereotype über Frauen und Männer eine Rolle, bewusst oder vor allem auch unbewusst. Dies ist vor allem bei Auswahl- und Beförderungsprozessen der Fall. Das ist ein kniffliger, aber sehr entscheidender Punkt. Das gleiche Verhalten kann durchaus unterschiedlich bewertet werden. Unser Bild einer Führungskraft ist männlich imprägniert, Führung wird in erster Linie mit männlich konnotierten Verhaltensweisen wie Härte, Durchsetzungsfähigkeit, Konfliktfähigkeit identifiziert.

Zugleich gelten diese Verhaltensweisen als „unweiblich“ und weibliche Führungskräfte sind, ob sie es wollen oder nicht, mit diesen Zuschreibungen

konfrontiert. Es gibt eine sehr aufschlussreiche Studie von Carsten Wippermann, in der er Intensivinterviews mit Vorständen aus deutschen Großunternehmen geführt hat. (Sinussociovision 2010). Dabei hat er folgende Haltungen gegenüber Frauen identifiziert:

Traditionelle Haltung: Frauen stören im *inner circle*, sie sind buchstäblich Fremdkörper, die man nicht will. Diese Haltung wird nicht mehr offen geäußert, ist jedoch immer noch verbreitet.

Emanzipierte Grundhaltung: Frauen haben selbstverständlich das Recht in Top-Positionen aufzusteigen. Doch die männlichen Machtrituale entsprechen nicht dem gesellschaftlichen Frauenbild, und Frauen, die sich entsprechend verhalten, wirken nicht mehr authentisch und überzeugend.

Individualistische Haltung: Diese ist sehr oft anzutreffen und lautet: das Geschlecht ist uns wirklich egal, ob Frau ob Mann, aber wir finden nicht genug Frauen, die authentisch und flexibel genug sind.

Das ist auf den ersten Blick natürlich deprimierend, denn ganz egal, wie sich Frauen verhalten, sie machen es nie recht und es gibt immer einen Grund, warum es gerade diese Frau *nicht* ist.

Aber ganz so hoffnungslos ist die Lage dann doch nicht.

Was können wir also tun?

In den Unternehmen selbst lässt sich sehr viel bewegen und die Zeichen der Veränderung sind ja auch spürbar.

Aber es dürfen keine einzelne Maßnahmen bleiben, mit ein wenig Frauenförderung ist es nicht getan. Die Unternehmenskultur muss sich ändern, und dieser Veränderungsprozess muss durch das Top-Management getragen sein. Es muss top-down gehen, der Vorstand muss dahinter stehen. Zugleich braucht es bottom-up Netzwerke und Interessensvertretungen, die den Prozess wirkungsvoll begleiten.

Dann geht darum, die Karrieremuster zu verändern, sie flexibler zu gestalten.

Vor allem benötigen wir ein modernes Bild von Führung, das beide Geschlechter umfasst. Zu diesem neuen Führungs-Bild gehören auch ganz praktische Dinge, z.B., dass Teilzeit- oder Jobsharing-Modelle, zumindest temporär, auch in Führungspositionen möglich sind.

Schließlich ist mir wichtig, dass Männer als Bündnispartner einbezogen werden. Wahrhaftig nicht alle Männer werden sich dafür eignen, aber es gibt mehr und mehr Männer, die gleichfalls Interesse daran haben, Karrierewege zu verändern und nicht mehr eine Führungskraft nach altem Schrot und Korn zu sein.

Aktuell nehmen 25 Prozent der Väter Elternzeit, wenn auch mehrheitlich nur zwei Monate, aber immerhin. Hier hat sich viel getan. Work-Life-Balance, aber auch Zeit für die Familie, stehen bei Männern höher im Kurs als je zuvor. (Trendstudie Väter 2012). Die viel beschworene Generation Y der heute 20 bis 30jährigen ist durchaus leistungsbereit, aber sie wollen keine Karriere (mehr) um jeden Preis.

Was kann die Politik tun?

Auf jeden Fall im eigenen Bereich aktiv werden, das ist das erste. Und zweitens: Wie sieht es aus mit dem „exogenen Schock“? Kann die Politik von außen Veränderungsprozesse befördern? Was ist mit der Quote? Das ist ein abendfüllendes Thema, und ich möchte heute und hier nur zwei Hinweise geben.

Eine Quote für Aufsichtsräte halte ich in jedem Fall für sinnvoll. Diese sind ohnehin im weitesten Sinn politische Gremien, die bereits heute durch die Mitbestimmungsgesetze stark reguliert sind. Hier ist es im Sinne von *good governance* sofort einsichtig, dass eine angemessene Repräsentanz von Frauen notwendig ist um die Vielfalt der Perspektiven sicher zu stellen und das Potenzial und Know-how vieler hoch qualifizierter Frauen zu nutzen.

Dies gilt im Prinzip auch für die Repräsentanz von Frauen in den Vorständen. Doch halte ich es am Ende für wegweisender, wenn die Unternehmen sich, je nach Größe und Branche, selbst Ziele setzen und die Politik in erster Linie einen Rahmen vorgibt, innerhalb derer die Unternehmen aktiv werden müssen. Vor allem wäre mir wichtig, dass nicht nur die Vorstandspositionen einbezogen werden, sondern auch weitere Führungsebenen.

Nun mein fünfter und letzter Punkt:

Was sind denn mögliche Strategien wider die Gläserne Decke aus Sicht von Frauen? Meine kurzen Ratschläge erheben natürlich keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sie sind eher ein Extrakt auch aus meinen Erfahrungen mit unseren Mentoring- und Careerbuilding-Programmen und richten sich in erster Linie an jüngere Frauen, aber nicht nur.

1. Klarheit über meine Ziele und Werte. „Kein Wind ist dem günstig, der nicht weiß, wohin er bzw. sie segeln will“, ist ein wunderbares Zitat von Michel de Montaigne, dem großen französischen Philosophen und Humanisten aus dem 16. Jahrhundert.

Im Verlauf meines Lebens können sich die Ziele durchaus verändern, der Kompass muss vielleicht von Nordost nach Südwest neu justiert werden. Aber ohne diese Zielbestimmungen werde ich nicht voran kommen.

2. Unternehmen sorgfältig auswählen: Frauen sollten es sich sehr gut überlegen, in welches Unternehmen sie einsteigen, wenn Sie Karriere machen wollen. Hat das Unternehmen bereits Frauen in Führungspositionen? Gibt es Netzwerke oder Mentoring-Programme? Welche Angebote hat es zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie? Richten diese sich auch an Männer? Das sind gute Fragen und Kriterien, um die Offenheit und Attraktivität eines Unternehmens beurteilen zu können.

3. Aber Augen auf, heißt es nicht nur bei der Auswahl des Unternehmens, sondern vor allem bei der Partner-Wahl!

Erfolgreiche Frauen haben Männer an der Seite, die sie unterstützen. Wir haben sehr intensive Studien zu sogenannten Doppel-Karriere-Paaren mit Kindern durchgeführt und dabei festgestellt, welcher ein wichtiger Erfolgsfaktor der männliche Partner ist (Mahler Walter/Lukoschat 2008). Ist er bereit, vielleicht auch seinerseits auf den nächsten Karriereschritt zu verzichten? Kann er Stolz zeigen auf seine erfolgreiche Frau, ist er fähig und willens sie moralisch wie praktisch zu unterstützen? Statt Portemonnaie und PKW – heute geht es heute um das dritte P: die Partnerschaft!

4. Familie ist eine Ressource: verzichten Sie nicht auf Kinder, wenn Sie Kinder möchten. Familie kann eine ganz wichtige Ressource sein, sie stärkt den Rücken, bringt einen oft in die notwendige Balance, hilft einem den Blick für Prioritäten zu bewahren.

Aber seien Sie dabei pragmatisch: man muss nicht die perfekte Mutter und die perfekte Hausfrau und die perfekte Führungskraft sein. Außerdem lohnt es sich, in Kinderbetreuung und Haushaltshilfen aller Art zu investieren. Oft kostet das in den Anfangsjahren sehr viel Geld, doch es rechnet sich in jedem Fall über ein ganzes Berufsleben. Und zudem ist es wichtig zu erkennen, dass die Ehe heute längst keine sichere Versorgung mehr auf Lebenszeit bedeutet und dass die eigene berufliche und finanzielle Eigenständigkeit unglaublich wertvoll sind.

5. Netzwerke aufbauen und Unterstützer finden: es ist wirklich so: Netzwerke sind wichtig, in jeder Organisation, in jedem Unternehmen. Man muss Sie kennen, Ihnen Vertrauen entgegen bringen. Nur so gewinnen Sie Sichtbarkeit und können Ihrerseits Einfluss nehmen.

6. Haben Sie keine Scheu, die Chancen zu nutzen. Greifen Sie zu, wenn Angebote kommen, haben Sie Mut! Weibliche Bescheidenheit führt nicht weiter. Haben Sie auch keine Angst als Quotenfrau abgestempelt zu werden. Leistung müssen Sie so oder so zeigen und jeder Aufstieg wird natürlich auch von neidischen Stimmen begleitet. Da heißt es darüber stehen.

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

zum Abschluss möchte ich nochmals auf das Bild der Monokultur zu sprechen kommen. Es geht nicht nur um die Monokulturen in den Führungsetagen, es geht auch um die Veränderung und das Aufbrechen weiblicher Monokulturen im Pflege, Schul und Erziehungsbereich. Dazu bedarf es einer Reihe politischer und institutioneller Veränderungen, die Zeit und Kraft kosten werden. Doch manchmal denke ich, die Gesellschaft ist hier schon sehr viel weiter als die Politik.

Für mich ist es eine spannende, wegweisende und inspirierende Vision, dass künftig beide Geschlechter, Frauen wie Männer, ihre Potenziale in den unterschiedlichsten Bereichen des Lebens einbringen und sich jenseits von geschlechterstereotypen Rollen entfalten können.

Feminismus wird ja sooft mit einengenden Vorstellungen in Verbindung gebracht, mit einer etwas trübsinnigen *political correctness*.

Aber für mich verbindet sich mit Feminismus eine sehr freiheitliche Vision. Diese sollte auch den Männern verlockend genug sein, sich darauf einzulassen.

Vielen Dank.