

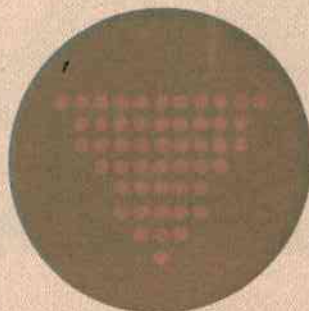
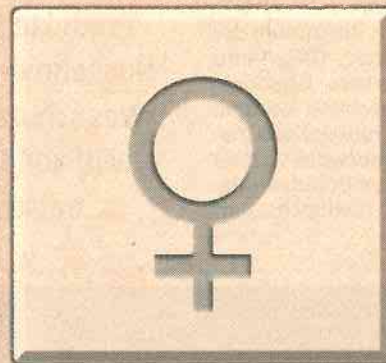
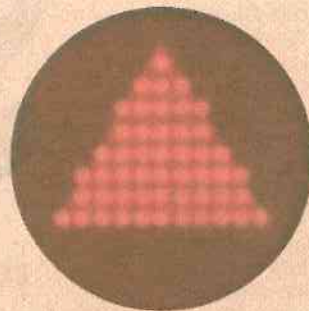
Die Zahl der  
Managerinnen in  
Top-Positionen bleibt  
unverändert niedrig –  
mit einer verblüffenden  
Ausnahme: Wenn's um  
die Finanzen geht

**E**s beginnt mit einer bekannten Melodie von den Doors. Gleich geht es los mit: „People are strange, when you're a stranger“, und das stimmt noch immer. Frauen gelten bis heute als Fremdkörper im Topmanagement – und sie werden entsprechend behandelt.

Nichts Neues auf der Teppichetage also? Die Personalberatung Heidrick & Struggles mochte das nicht glauben und hat die Profile von 6000 deutschen Managerinnen ausgewertet. Das Resultat fasst Christine Stimpel, die Deutschlandchefin von Heidrick & Struggles, in einem Satz zusammen: „Der Weg nach ganz oben ist den meisten Frauen weiterhin versperrt.“ Nur rund vier Prozent der Managerinnen stoßen bis in Geschäftsführer- oder Vorstandsebene vor. Im Bereich Forschung und Entwicklung beträgt der Frauenanteil sogar noch exotischere 0,3 Prozent.

Heidrick & Struggles fand die meisten weiblichen Manager genau dort, wo das Klischee sie vermutet: im Marketing (40 Prozent) sowie im Personalbereich (26 Prozent). „Die Frauen werden zu schnell in bestimmte Ecken des Unternehmens abgeschoben“, sagt Stimpel.

# Aufwärts, bitte!



Na ja, vielleicht suchen Frauen ja gerade diese Aufgaben, weil sie inhaltlich reizvoll sind. Keine abseitige These, sagt Berit Bretthauer, Partnerin bei Heidrick & Struggles im Düsseldorf-Büro: „Zumindest wählen die Frauen an der Universität oft Fächerkombinationen, die den Karriereweg in den Vorstand nicht unbedingt beschleunigen.“

Auch die Dissertation von Barbara Schneider unterstützt indirekt diese These. Für ihre Doktorarbeit über „Weibliche Führungskräfte“ hat sie 70 männliche und 94 weibliche Manager befragt. Dabei stellte sich heraus, dass fast alle befragten Frauen „inhaltlich interessante Aufgaben“ im Beruf für „sehr wichtig“ befinden. Zugleich unterstützen rund 70 Prozent der Managerinnen die These, dass Frauen nicht bereit seien, den Preis für eine Karriere im Topmanagement zu zahlen.

Zumindest nicht, wenn der Preis darin besteht, auf Kinder zu verzichten. Vier von fünf Managerinnen sind kinderlos, während es bei ihren männlichen Pendanten nur zwei von fünf sind. Eine der von Schneider befragten Managerinnen bringt das Problem unmissverständlich auf den Punkt: „Entweder man verzichtet auf Kinder oder überlässt sie anderen.“

Schneider arbeitet heraus, worin sich männliche und weibliche Einschätzungen am meisten unterscheiden – und kommt dabei zu überraschenden Einschätzungen. So halten Frauen es für deutlich wichtiger, sich selbst zu vermarkten und Netzwerke zu knüpfen. Allerdings wäre es verfehlt, daraus zu schließen, dass Managerinnen nun Vorbilder in Sachen Netzwerken und Selbstvermarktung wären – das Gegenteil ist der Fall. Insofern zeigt

## “ Frauen wählen an der Universität oft solche Fächerkombinationen, die den Karriereweg in den Vorstand nicht unbedingt beschleunigen

BERIT BRETTHAUER, PARTNERIN  
BEI HEIDRICK & STRUGGLES



Im Rahmen der Initiative „Generation CEO“ veröffentlicht die FTD in loser Folge Geschichten zum Thema Frauen und Management. Mehr unter [WWW.FTD.DE/GENERATIONCEO](http://WWW.FTD.DE/GENERATIONCEO)

der hohe Wert, der beiden Bereichen eingeräumt wird, dass Frauen hier ein Defizit erkannt haben. Das gilt auch umgekehrt: Männer halten emotionale Intelligenz für wichtiger als Frauen.

So deutet auch Barbara Schneider die Ergebnisse: „Frauen wissen offensichtlich um die Bedeutung strategischer Selbstvermarktung für die eigene Karriere, trauen sich die dafür notwendigen Kompetenzen

aber nicht zu.“ Vor allem Frauen auf hervorgehobenen Positionen, das bestätigt auch Heidrick & Struggles, schütteln gelegentlich den Kopf über das Verhalten anderer karrierewilliger Frauen.

Aus dem Klischeebild scheint nur ein Typus von Managerin herauszufallen, der sich sogar bis in Konzernvorstände hochgearbeitet hat: der weibliche CFO, Chief Finance Officer. Bereits jede vierte Managerin ist im Finanz- oder im finanznahen Bereich beschäftigt. „In den vergangenen zwei, drei Jahren wurden verschiedene weibliche Finanzvorstände benannt – interessanterweise oft bei Banken“, sagt Heidrick & Struggles-Partnerin Bretthauer. In Deutschland war Christine Licci die Pionierin, die 1999 in den Vorstand der deutschen Citibank einzog und 2005 zur HypoVereinsbank wechselte.

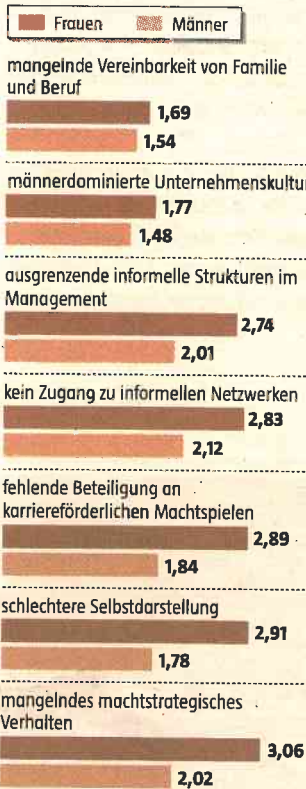
Bei der Commerzbank ist Corinna Linner – zuvor im Vorstand der deutschen State Street Bank – als Leiterin des Zentralen Stabs Bilanz und Steuern in die erste Führungsebene eingezogen. „Dornröschen wird wachgeküsst“, sagt Linner. Sie habe die Erfahrung gemacht, dass sich aus der Selbstverständlichkeit, mit der sie „den Job mache, eine Souveränität des Handelns ergibt“.

Diese Form von Souveränität erlebt Heidrick & Struggles-Partnerin Bretthauer bei fast allen Managerinnen, die mit Finanzen zu tun haben: „Die sind sachlich und faktenorientiert, wirken cool und beherrscht – und das ist genau das, was von Topmanagern erwartet wird.“ Egal ob männlich oder weiblich.

Was singen die Doors? „Women seem wicked when you're unwanted.“ Pia C. Guggenbühl, Michael Prellberg

### Wir müssen draußen bleiben

„Welche Barrieren behindern eine Karriere weiblicher Führungskräfte?“, Durchschnitt der Antworten auf einer Skala von 1 („trifft voll zu“) bis 4 („trifft gar nicht zu“)



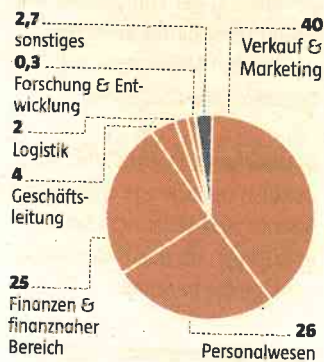
FTD/bw;  
Quelle: Barbara Schneider, Studie „Weibliche Führungskräfte“

### Frauen in Nischen

**Exotische IT** Wo es menschein darf, ist das Feld der Frauen? Diesen Verdacht legt der Fakt nahe, dass die meisten Managerinnen im Personalwesen oder im Marketing aktiv sind. Nur ein Prozent der weiblichen Führungskräfte ist in der Informationstechnologie beschäftigt, in Forschung und Entwicklung gar nur 0,3 Prozent.

### Das Klischee stimmt

Arbeitsbereiche deutscher Managerinnen 2007, Anteile in %\*



\* Umfrage unter 6000 Managerinnen  
FTD/bw; Quelle: Heidrick & Struggles