

## **Hintergrundinformation**

### **Aufstieg mit Hindernissen: Trotz hoher Qualifikation immer noch wenig Präsenz von Frauen im Topmanagement**

**Hamburg, im März 2007. Woran liegt es, dass Männer in den obersten Führungsetagen immer noch weitgehend unter sich sind? Warum besetzen deutsche Wirtschaftsunternehmen einflussreiche Positionen eher selten mit hochqualifizierten Frauen? Und wie können Frauen Karrierebarrieren auf dem Weg nach oben erkennen und diese überwinden? Diesen Fragen ist die Karriere- und Managementberaterin Barbara Schneider in ihrer Dissertation nachgegangen, die im Frühjahr dieses Jahres im Peter Lang Verlag erscheint.**

In Zeiten von immer flacher werdenden Hierarchien und des Wegfalls zahlreicher Führungspositionen wird die Karriere mehr und mehr zum Verdrängungswettbewerb. Zugleich treten seit einigen Jahren verstärkt karriereorientierte Frauen auf den Plan, die um die wenigen Stellen mit ihren männlichen Kollegen wetteifern. Eine Dominanz der Frauen im Topmanagement haben Männer allerdings noch lange nicht zu fürchten. Nach der letzten Hoppenstedt-Analyse zu „Frauen im Management“ hat sich der Anteil von Frauen im Topmanagement von Großunternehmen zwischen 1995 und 2004 zwar mehr als verdoppelt – allerdings auf niedrigem Niveau, nämlich von 3,2 auf 6,92 Prozent. Insgesamt betrug der Anteil von Frauen im Management 2004 knapp 10,5 Prozent – zu wenig, wie die Managementberaterin Barbara Schneider meint. Sie begab sich deshalb auf Ursachensuche.

In ihrer Analyse legt Barbara Schneider dar, mit welchen Karrierehemmnissen Frauen in Managementpositionen konfrontiert sind. Dazu befragte sie insgesamt 164 Managerinnen und Manager großer deutscher Wirtschaftsunternehmen und zeigt auf, wo ähnliche und wo unterschiedliche Einschätzungen getroffen werden. In einem Punkt sind sich beide Seiten vollkommen einig: An der

Führungskompetenz von Frauen mangelt es nicht. Diese Auffassung vertreten mit einer klaren Mehrheit von 78 Prozent die befragten Managerinnen ebenso deutlich wie ihre männlichen Kollegen mit 77 Prozent.

Doch auch in der Einschätzung der drei größten Barrieren für Frauen auf dem Weg in die oberen Führungsetagen bestehen weitgehende Übereinstimmungen: Manager und Managerinnen vertreten einhellig die Meinung, dass männlich geprägte Organisationsstrukturen, ein männerförderndes Selektionsprinzip sowie die vermeintliche Unvereinbarkeit von Kind und Karriere für Frauen zentrale Karrierehindernisse darstellen. Fast jeder dritte Manager und sogar mehr als die Hälfte aller Managerinnen sieht in der männerdominierten Unternehmenskultur eines der Haupthemmnisse für eine stärkere Präsenz von Frauen in den obersten Etagen. Barbara Schneider bringt es folgendermaßen auf den Punkt: „Es gilt das Prinzip Männer fördern Männer, das die Torhüterfunktion der Manager dauerhaft stärkt und Frauen oftmals mit einer Decke aus Panzerglas konfrontiert.“

Bei der Unvereinbarkeit von Kind und Karriere sehen nach Schneiders Studie gerade junge weibliche Nachwuchskräfte, deren Familien- und Karriereplanung oft noch bevor steht, eine besonders große Hürde für den beruflichen Aufstieg. Doch auch wenn sich die weiblichen „High Potentials“ für Karriere und gegen Kinder entscheiden, der Aufstiegsmarathon in einer Männerdomäne hat viele Barrieren. Diese sehen vor allem weibliche Führungskräfte im zu geringen Selbstmarketing von Frauen: Fehlende strategische Kommunikation der eigenen Fähigkeiten und Leistungen sowie zu wenig Networking innerhalb und außerhalb des Unternehmens sind für den Aufstieg nicht gerade förderlich.

Auf die Frage, welches die entscheidenden Erfolgsfaktoren für Führungskräfte im allgemeinen sind, herrscht wiederum ein erstaunlicher Konsens zwischen Managern und Managerinnen bei den Bewertungen der wichtigsten Attribute: So stehen Entschluss- und Durchsetzungskraft, strategisches und visionäres Denken, der produktive Umgang mit Veränderungen und Krisen sowie die Fähigkeit, andere zu motivieren, jeweils auf den ersten Plätzen. Auf den letzten Plätzen rangieren interkulturelle Kompetenzen und spezifische Fachkenntnisse. Genauso gut wie ihre männlichen Mitbewerber wissen Managerinnen, dass hervorragende Fachkenntnisse zwar eine wichtige Voraussetzung für den Einstieg in eine Führungsposition darstellen, je höher das Managementlevel allerdings ist,

desto mehr verlieren sie gegenüber anderen Attributen an Bedeutung.

Einen deutlich stärkeren Erfolgsfaktor messen Frauen der Unterstützung durch karrierefördernde Maßnahmen bei, wie z.B. frauenspezifisches Mentoring, Networking und Coaching. Dies könnte nach Einschätzung der Managerinnen starke Impulse auf eine positive Entwicklung des Frauenanteils im Management geben und würde damit die ungenutzten Führungskräfteressourcen besser ausschöpfen. Veränderte Rahmenbedingungen – wie die Flexibilisierung der Arbeitszeit und geeignete Betreuungsangebote – werden dabei von beiden Seiten als wirksame Hilfestellung eingestuft. Ob und wann sich der viel beschworene Kultur- und Strukturwandel im Management vollzieht, hängt nach Barbara Schneider nicht nur von den Frauen selbst ab, sondern vor allem von visionären Managern – ob männlich oder weiblich –, die diesen Strukturwandel aktiv unterstützen.

**Über Barbara Schneider:** Promovierte Diplomkauffrau (Jg. 1957), Karriere- und Managementberaterin und Coach. Vor ihrer Beratungs- und Coachingtätigkeit hat Barbara Schneider langjährige praktische Erfahrungswerte in verschiedenen Führungspositionen im Marketing- und Kommunikationsbereich in internationalen Konzernen (OTTO Versand, Lufthansa-Konzern, Arthur Andersen/Ernst & Young) und als Senior Consultant im Karrieremanagement gesammelt.

Die Studie „Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management“ erscheint im Frühjahr 2007 im Peter Lang Verlag, ISBN 9783631562888. Bei Interesse an einem kostenlosen Presseexemplar nehmen Sie bitte Kontakt zu Frau Dr. Schneider auf.

**Kontakt:**

Dr. Barbara Schneider

2Competence Beratung . Coaching

Schinkelstraße 23 . 22303 Hamburg

Tel. 040 42 10 46 39 . Fax 040 42 10 46 39 . Mobil 0170 326 31 36

Web [www.2competence.de](http://www.2competence.de) . E-Mail [contact@2competence.de](mailto:contact@2competence.de)