



Dr. Barbara Schneider ist als Managementberaterin und Coach tätig. Zuvor sammelte die Hamburgerin in verschiedenen internationalen Konzernen Führungserfahrungen in den Bereichen Marketing und Kommunikation, Beratung und Begleitung von Change- und Strategieprozessen. Im Jahr 2006 promovierte Schneider am Lehrstuhl für Personalwirtschaftslehre an der Uni Hamburg mit ihrer Studie über die Unterrepräsentanz von Frauen im Management.* Kontakt: contact@2competence.de

* Die Untersuchung erscheint im Februar 2007 im Peter Lang Verlag, ISBN 9783631562888.

Managerinnen müssen sich besser positionieren

FRAUENMANGEL IM TOP-MANAGEMENT

■ **Davor, sich zu verkaufen und die informellen Strukturen im Unternehmen für ihr Fortkommen zu nutzen, schrecken viele Managerinnen zurück. Im Gegensatz zu ihren männlichen Kollegen, die fleißig netzwerken und sich gegenseitig mit nach oben nehmen. Ihre vornehme Zurückhaltung versperrt Frauen den Weg ins Top-Management, zeigt eine aktuelle Studie unter 160 Managern und Managerinnen, zu der managerSeminare die Autorin, Dr. Barbara Schneider, befragt hat.**

Frau Schneider, Frauen sind im Top-Management immer noch deutlich in der Minderheit. Woran liegt das?

Barbara Schneider: Um eines vorweg zu nehmen: An mangelnder Führungskompetenz liegt es nicht. 78 Prozent der Manage-

rinnen und 77 Prozent der Manager, die ich befragt habe, waren davon überzeugt, dass der geringe Anteil von Frauen in den Top-Etagen nicht darauf zurückzuführen ist, dass Frauen weniger befähigt wären, solche Positionen einzunehmen. Was sich bei meiner Untersuchung herauskristallisiert hat, ist vielmehr: Ein wichtiger Grund für die Unterrepräsentanz der Frauen ist die aktuelle Überrepräsentanz der Männer.

Wie bitte?

Schneider: Es ist in der Tat so, dass sich die Katze hier in den Schwanz beißt. Bislang sind nun mal die meisten Top-Manager Männer. Das ist eben eine Tatsache. Und ein Ergebnis meiner Untersuchung ist, dass Männer nun mal vorwiegend Män-

ner fördern. Sie nehmen sich gegenseitig mit nach oben. Dieses Prinzip der „Männerförderung“ haben jedenfalls sowohl die befragten Manager als auch die Managerinnen in meiner Studie am dritthäufigsten als Aufstiegsbarriere für Frauen genannt.

Wie kommt es, dass Männer heutzutage immer noch vorwiegend Angehörige des eigenen Geschlechts fördern?

Schneider: Ich glaube nicht, dass es daran liegt, dass die sich lieben. Sie wissen vielmehr – oder zumindest: sie *glauben* zu wissen – wie der andere tickt. Das wiederum resultiert daraus, dass man sich nun mal kennt – aus Netzwerken, Seilschaften und gemeinsamen Treffen nach Feierabend.

In denen man Frauen bislang meist vergeblich sucht ...

Schneider: Richtig. Tatsächlich wurde die Tatsache, dass Frauen in informellen Strukturen kaum eine Rolle spielen, von allen Befragten – ob männlich oder weiblich – sogar auf Platz eins der Aufstiegs hemmnisse gesetzt. Die Bedeutung der informellen Strukturen ist besonders in

Barrieren für die Karriere

	Managerinnen		Manager	
	Voll	Teilweise	Voll	Teilweise
Zustimmung in %				
Männlich geprägte Unternehmenskultur und Strukturen	53,2%	45,7%	31,4%	60,0%
Vereinbarungsproblematik von Kind und Karriere	53,2%	39,4%	34,3%	63,9%
Männliches Förderprinzip	30,9%	64,9%	22,9%	51,4%
Mangelndes Selbstmarketing von Frauen	36,2%	52,1%	8,6%	22,9%
Geringeres mikropolitische Interesse von Frauen	23,4%	69,1%	8,6%	17,1%

Großunternehmen, wo Frauen im Top-Management noch unterrepräsentierter sind als in kleineren Betrieben, nicht zu unterschätzen. Doch diese Verbindungen und Hinterbühnen – also alles das, was das offizielle Organigramm nicht abbildet – zu nutzen, scheint Frauen nicht leicht zu fallen.

Woran liegt das aus Ihrer Sicht?

Schneider: Es kommt sicherlich einiges an Gründen zusammen. Zum einen mögen durchaus Desinteresse und Ablehnung im Sinne von „Bei so etwas mache ich nicht mit, das habe ich nicht nötig“ eine Rolle spielen. Das zeigt auch meine Studie: Ein mangelndes mikropolitische Interesse von Frauen rangiert für die befragten Managerinnen selber auf Platz fünf der Aufstiegshemmnisse. Aber natürlich spielt auch das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie nach wie vor eine Rolle. Wobei zu bedenken ist: Selbst wenn Frauen keine Kinder haben, müssen sie Dinge tun, von denen Männer, zumindest diejenigen, denen eine Ehefrau den Rücken frei hält, nicht belastet sind. Und wenn es sich dabei auch um vermeintliche Kleinigkeiten handelt wie den Koffer vor der Geschäftsreise selber zu packen, einkaufen zu gehen usw.: Privatleben findet auch ohne eigene Kinder statt. Und es fällt oft schwer, das alles zu schaffen, angesichts des Twenty-Four-Seven-Kultes der Erreichbarkeit, den die Männer etabliert haben. Aber natürlich gilt auch: So lange sich Frauen nicht gegenseitig mit nach oben nehmen wie es die Männer tun und Frauen in der Minderheit bleiben, wird es ihnen auch selten gelingen, die Spielregeln im Management mitzugestalten.

Was aber raten Sie, damit sich an der Lage in Zukunft etwas ändert und es mehr Frauen ins Top-Management schaffen? Müssen sich Frauen einfach nur stärker gegenseitig fördern?

Schneider: Zunächst muss man sagen: Es hat sich ja durchaus schon etwas getan. Nur eben nicht in dem Maße, wie man Anfang der 90er Jahre aufgrund des verstärkten Einstiegs von Frauen ins untere Management und dem Einsatz Frauen fördernder Maßnahmen, insbesondere in Großunternehmen, erhofft hat. Fakt ist, dass sich der Anteil von Frauen im Management großer Unternehmen in den vergangenen zehn Jahren von drei Prozent auf fast sieben Prozent verdoppelt hat. Auf niedrigem Niveau also – keine Frage. Aber immerhin. Natürlich kann man enttäuscht sein, dass die zahlreichen Frauenfördermaßnahmen nicht mehr gebracht haben. Aber wir wissen ja auch nicht, wie es wäre, wenn es sie nicht gegeben hätte.

Was das gegenseitige Fördern angeht: Bei Frauen, die es in der Hierarchie weiter nach oben geschafft haben, ist der Adaptionsprozess oft so weit fortgeschritten, dass sie zwangsläufig, wenn auch unbewusst, die vorherrschenden Spielregeln übernehmen – und auch nicht unbedingt andere Frauen fördern. Aus meiner persönlichen Erfahrung weiß ich, dass es nur zu verständlich ist, dass bei einem oft anstrengenden Aufstiegsmarathon Veränderungsimpulse auf der Strecke bleiben. Man würde es sich sicherlich zu einfach machen, wenn man den wenigen Frauen in Top-Positionen vorwirft, sie würden sich nicht für die Interessen anderer Frauen einsetzen und so die Torhüterfunktion der Männer sichern.

Wie aber lautet Ihr Rat dann an die einzelne Managerin, die es nach oben schaffen will?

Schneider: Mein Rat ist auf jeden Fall, sich zu positionieren, das eigene Spezialthema zu präsentieren, die eigenen Stärken sichtbar zu machen. Und: sich von Anfang an zu vernetzen, den eigenen Bekanntheitsgrad zu steigern, kurzum, mitzumischen auf den Bühnen und Hinterbühnen im Unternehmen. Denn im Top-Management werden Personalentscheidungen nicht immer nur rational getroffen, sondern nach persönlichen Vorstellungen und Vorlieben. Zu viele Entscheidungen fallen beim Kaminabend oder auf dem Golfplatz, möchte ich kritisch anmerken. Es gilt aber auch: Frauen sollten sich ein dickes Fell zulegen und Spaß am sportlichen Wettbewerb entwickeln. Zugegeben, das klingt banal. Doch vom Himmel fällt der Erfolg nicht. All das geht nicht über Nacht. Sich durch die Männerzirkel zu kämpfen erfordert enormes Durchhaltevermögen ... Und das hat seinen Preis.

jum ■