

In 30 Minuten  
wissen Sie  
mehr!

# 30 MINUTEN

Katja Kruckeberg  
Felix Maria Arnet

**So kommen  
Frauen  
in Führung!**

**GABAL**

**Katja Kruckeberg  
Felix Maria Arnet**

**30 Minuten**

# **So kommen Frauen in Führung**

## Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Umschlaggestaltung: die imprimatur, Hainburg  
Umschlagkonzept: Martin Zech Design, Bremen  
Lektorat: Eva Gößwein, Berlin  
Grafiken: Katja Kruckeberg, Wiesbaden  
Foto Katja Kruckeberg: Das Atelier, Mainz  
Foto Felix Maria Arnet: Simon Stobbe, Eschborn  
Satz: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)  
Druck und Verarbeitung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2018 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

### Hinweis:

Das Buch ist sorgfältig erarbeitet worden. Dennoch erfolgen alle Angaben ohne Gewähr. Weder die Autor\_innen noch der Verlag können für eventuelle Nachteile oder Schäden, die aus den im Buch gemachten Hinweisen resultieren, eine Haftung übernehmen.

Printed in Germany

ISBN 978-3-86936-845-0

# In 30 Minuten wissen Sie mehr!

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

## ***Kurze Lesezeit***

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- **Alle wichtigen Informationen sind blau gedruckt.**
- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt auf die Seite, die Ihre Wissenslücke schließt.
- ***Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.***
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.



# Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>6</b>
<b>1. Frauen in Führungspositionen</b>	<b>9</b>
Warum Unternehmen von Gender Diversity profitieren	10
Wie die Realität aussieht	11
Die gläserne Decke verstehen	13
<b>2. Führung beginnt im Kopf</b>	<b>19</b>
Destruktive Denkmuster und Glaubenssätze erkennen	20
Was die Gehirnforschung dazu sagt	24
Erfolgsstrategien und nützliche Gewohnheiten	29
<b>3. Führungsstile: stark und feminin</b>	<b>37</b>
Führen Frauen besser als Männer?	38
Die sechs Führungsstile nach Goleman	41
Führungsstil – ein Schnelltest	48
<b>4. Die neuen Spielregeln der Kommunikation</b>	<b>53</b>
Feminine und maskuline Kommunikationsmuster	54
Das Push-Pull-Modell der Kommunikation	56
Sechs Tipps für eine starke feminine Kommunikation	61

<b>5. Die nonverbale Sprache der Macht</b>	<b>65</b>
Persönliche Macht und nonverbale Kommunikation	66
Sich stark bewegen und sich stark fühlen	70
Zehn Tipps, um die häufigsten Fehler zu vermeiden	73
<b>6. Externe Ressourcen mobilisieren</b>	<b>79</b>
Megatrend Kollaboration	80
Coaching unter Kolleginnen	82
Sechs Erfolgs-Tipps zum Netzwerken 4.0	83
<b>Fast Reader</b>	<b>89</b>
<b>Die Autoren</b>	<b>94</b>
<b>Weiterführende Literatur</b>	<b>95</b>
<b>Register</b>	<b>96</b>

# Vorwort

Wir konzentrieren uns in diesem Buch vornehmlich auf das Thema Führung im Kontext von Beruf und Karriere. Aber das heißt nicht, dass Sie sich in Ihrem Denken und Handeln auf diesen Lebensbereich beschränken sollten. Alle hier geteilten Einsichten lassen sich auch auf alle anderen Lebensbereiche übertragen.

Stellen Sie sich also die Frage, in welchem Bereich Ihres Lebens Sie in Führung gehen möchten. Wollen Sie eine Führungsposition in Ihrem Unternehmen einnehmen? Was konkret schwebt Ihnen vor? Ganz sicher finden Sie in diesem Buch viele Anregungen, um Ihre Führungsstärke auszubauen. Aber auch wenn Sie Ihre Lebensträume verwirklichen wollen, müssen Sie Führungsstärke beweisen. Für den lang gehegten Traum eines Sabbaticals und einer Reise nach Neuseeland brauchen Sie die entsprechenden kommunikativen Fähigkeiten, um Ihren Chef/Ihre Chefin von diesem Unternehmen zu überzeugen. Sie brauchen positive Glaubenssätze, die Sie überhaupt erst ins Handeln kommen lassen. Oder Sie möchten sich in Ihrem familiären Umfeld besser durchsetzen: Sie werden erstaunt sein, dass die sechs Führungsstile, die Sie zum Beispiel in Kapitel 3 dieses Buches kennenlernen, sich genauso für den Umgang mit Ihren eigenen Kindern eignen, wie sie hilfreich sein können, um eine bessere Führungskraft im Unternehmen zu werden. Führung ist nicht eindimensional und kommt nicht erst mit der Beförderung zur

Teamleiterin daher. Führung passiert immer und überall, wo Menschen aktiv sind, die einen gewissen Reifegrad im Leben erreicht haben und andere Menschen (im besten Sinne: positiv) anleiten und beeinflussen möchten.

Der Rat, den wir unseren Leserinnen geben möchten, lautet: Fokussieren Sie Ihre Denk- und Handlungsenergie. Um sich als Frau auf die vielen positiven Möglichkeiten zu konzentrieren, die unsere Zeit trotz aller Begrenzungen bietet, ist es wichtig, unsere Aufmerksamkeit klug zu fokussieren. Denn wahr ist auch: Trotz Bestehen der sogenannten gläsernen Decke hatten Frauen in der Geschichte der Menschheit noch nie so viele Möglichkeiten, zu handeln und erfolgreich zu sein, wie in der Gegenwart.

Deshalb möchten wir uns in diesem Buch auf die Faktoren konzentrieren, die Frauen direkt beeinflussen können und die dabei helfen, die Glasdecke zu durchbrechen. Wir möchten Sie dabei unterstützen, positive Glaubenssätze zu entwickeln, verschiedene Führungsstile auszuprobieren und Ihre verbalen und nonverbalen kommunikativen Fähigkeiten auszubauen. Darüber hinaus möchten wir Sie inspirieren, nicht nur auf Ihren IQ, sondern auch auf Ihren WeQ zu setzen, sich stärker zu vernetzen und durch die Methode des Freundinnen-Coachings zu unterstützen.

Kurzum: Wir möchten mit Ihnen die Erfolgsstrategien teilen, die es Ihnen ermöglichen, Ihr Potenzial voll und ganz auszuschöpfen.





# **30 MINUTEN**

**Wie hängen Gender Diversity und Unternehmenserfolg zusammen?**

**Seite 10**

**Wie steht es heute um die Gender Diversity in deutschen Unternehmen?**

**Seite 11**

**Woraus besteht die gläserne Decke, die Frauen am Aufstieg hindert?**

**Seite 13**

# 1. Frauen in Führungspositionen

*Wenn Du einen Fisch danach beurteilst, ob er auf einen Baum klettern kann, wird er sein ganzes Leben lang glauben, dass er dumm ist.*

Albert Einstein zugeschrieben

Es ist an der Zeit, dass Frauen mit einem neuen Selbstverständnis in Führung gehen. Davon profitieren nicht nur die Frauen selbst, sondern auch die Unternehmen, für die sie arbeiten. In diesem Buch möchten wir Frauen ermutigen, selbstbewusst ihren Weg zu gehen und Erfolg nach ihren persönlichen Maßstäben zu definieren – trotz aller Hindernisse, die ihnen dabei bewusst oder unbewusst in den Weg gestellt werden.

# 1.1 Warum Unternehmen von Gender Diversity profitieren

In Diskussionen um die Chancengleichheit von Frauen in Unternehmen hat man oft das Gefühl, dass man den Frauen „einen Gefallen tut“, wenn man sie fördert. Für das Selbstwertgefühl von Frauen ist es jedoch wichtig, hervorzuheben, dass Unternehmen im höchsten Maße davon profitieren, wenn sie mehr Frauen in Führungspositionen haben. Wussten Sie beispielsweise, dass Unternehmen, die auf **Gender Diversity**, also auf Chancengleichheit von Männern und Frauen beim Verteilen von Managementpositionen setzen, **finanziell wesentlich besser abschneiden** als Unternehmen, die das nicht tun? Wussten Sie darüber hinaus, dass diese Unternehmen **innovativer** und **zukunftsorientierter** handeln und denken und deshalb **stabiler** sind?

Mittlerweile gibt es viele weltweite Studien von angesehenen Institutionen und Universitäten, die belegen, dass Unternehmen, in denen mehr weibliche Führungskräfte in der Führungsetage sitzen, einen grundsätzlichen Wettbewerbsvorteil haben. In den letzten Management-Reporten der Reihe „Women Matter“ von McKinsey wurde beispielsweise die gut begründete Behauptung aufgestellt, dass zwölf Billionen Dollar zum weltweiten Gross National Product hinzugerechnet werden könnten, wenn das Talent und das Wissen von Frauen weltweit voll ausgenutzt werden würden.

Warum ist das so? Verschiedene Gründe werden diskutiert, die einleuchten:

- Die Konsumentenbasis vieler Unternehmen ist weiblich und wird von weiblichen Führungskräften daher intuitiv besser verstanden als von männlichen Führungskräften.
- Diversity (nicht nur Gender Diversity) fördert Innovation, weil unterschiedliche Gesichtspunkte zu kreativen Ideen führen.
- Typisch weibliche Eigenschaften und Verhaltensmuster im Umgang mit Mitarbeitern werden von den neuen Generationen bevorzugt.
- Entscheidungen, die von Frauen und Männern gemeinsam getroffen werden, sind ausgewogener und holistischer (Wise Growth, 2015).

*Frauenförderung ist für Unternehmen keine Last, sondern ein Gewinn auf vielen Ebenen.*



## 1.2 Wie die Realität aussieht

Den meisten Top-Führungskräften ist der Zusammenhang zwischen dem Unternehmenserfolg und dem Anteil weiblicher Führungskräfte im Unternehmen mittlerweile bekannt. Die Zahlen sind eindeutig. An der Anzahl der Frauen in Management- und Spitzenpositionen hat diese Erkenntnis jedoch wenig geändert. Obwohl 50 % der Arbeitnehmerschaft europaweit weib-

lich ist, sind nur 3 % davon in der Geschäftsführung. Weniger als ein Drittel der Managementpositionen von Frauen besetzt und der Gehaltsgap beträgt 17,3 %.

In Fachkreisen spricht man vom **Problem der „Leaking Pipeline“**: Obwohl genügend gut ausgebildete Frauen in den Arbeitsmarkt einströmen, kommen sie nicht oben in den Managementetagen an, da sie auf die sogenannte **gläserne Decke** stoßen. So bezeichnet man eine Ebene, ab der Frauen in Organisationen nicht mehr befördert werden – eine unsichtbare Barriere für den Aufstieg von Frauen.

Deutschlands Unternehmen schneiden im Bereich der Chancengleichheit auf Vorstandsebene im internationalen Vergleich besonders schlecht ab. In den letzten Jahren haben viele Unternehmen zwar nachweislich in die Förderung von Frauen und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie investiert, aber auch 2017 blieb Deutschland mit 3 % Frauen in den Vorständen internationales Schlusslicht (zusammen mit Indien). Ohne weitere Maßnahmen, da sind sich Experten einig, wird es noch ca. 150 Jahre dauern, bis wir von einer faktischen Gleichberechtigung am Arbeitsplatz sprechen können.



*Das Potenzial von Frauen wird bei Weitem nicht ausgenutzt. Um im Bereich der Chancengleichheit am Arbeitsplatz weitere Fortschritte zu machen, müssen Unternehmen das Thema Gender Diversity zu einer absoluten Priorität ernennen.*

## 1.3 Die gläserne Decke verstehen

Die Existenz der viel zitierten gläsernen Decke zu leugnen, ist vergleichbar damit, den Klimawandel grundsätzlich infrage zu stellen. Donald Trump zeigt zwar, wie so ein Leugnen auf höchster politischer Ebene (vor dem Hintergrund alternativer Fakten) praktiziert werden kann, aber jeder vernunftbegabte Mensch muss angesichts der eindeutigen wissenschaftlichen Ausgangslage einsehen, dass das nicht sinnvoll ist. Genauso verhält es sich mit den schwer sichtbaren Hindernissen, die Frauen den Aufstieg in Unternehmen erschweren: Sie existieren. Punkt. Und wir müssen damit umgehen. Streiten kann man jedoch darüber, woraus diese Glasdecke besteht und wie Frauen diese Hindernisse überwinden können.

Wer die Glasdecke nicht kennt, läuft Gefahr, die vielen zum Teil unsichtbaren Hindernisse auf dem Weg nach oben persönlich zu nehmen. Das ist fatal. Es unterminiert das Selbstvertrauen und kostet Kraft. Deshalb laden wir Sie ein, zu verstehen, woraus sich die Glasdecke zusammensetzt, um Ihnen anschließend [Handlungsoptionen](#) aufzuzeigen.

### ***Woraus besteht die Glasdecke?***

Aus unserer Sicht ist es das [Zusammenspiel mehrerer Faktoren](#), das Frauen den Aufstieg erschwert. Diese Faktoren sind oft mit den Organisationsstrukturen so stark verwoben und so schwer erkennbar, dass die Me-

tapher einer **unsichtbaren Aufstiegsbarriere**, also einer gläsernen Decke, bemüht wird. Drei dieser Faktoren sollen hier genannt werden:

### **1. Männliche Monokulturen**

- eine Unternehmenskultur, die auf Präsenz und Verfügbarkeit setzt
- informelle Praktiken und Regeln, die Männer begünstigen
- die Erwartung uneingeschränkter Mobilität

### **2. Männliches Talentmanagementsystem**

- männliche Kriterien für Beförderungen
- stärkere Förderung männlicher Mitarbeiter durch männliche Vorgesetzte
- Erwartung ununterbrochener Berufsbiografie als Voraussetzung für die Beförderung

### **3. Nicht-Vereinbarkeit von Beruf und Familie**

- In Deutschland herrscht selbst unter Frauen in leitenden Positionen die Ansicht vor, dass ab einer bestimmten Hierarchieebene eine klare Entscheidung zwischen Elternschaft und Karriere zu treffen sei.
- Personalchefs gehen häufig stillschweigend davon aus, dass Frauen irgendwann eine „Familienpause“ einlegen werden, Beförderungen werden deshalb nicht gefördert.
- Studien zeigen eindeutig, dass die häuslichen Pflichten selbst in jungen Familien noch sehr ungleich

verteilt sind. Der Großteil der Verantwortung für das Familienmanagement lastet auf den Frauen.

### ***Sperrriegel im oberen Management***

Carsten Wippermann, ehemaliger Direktor am Institut Sinus Sociovision, identifizierte in einer groß angelegten Studie drei **Mentalitätsmuster im Management**, deren Standpunkte zusammengenommen wie ein Sperrriegel wirken:

1. Der konservative, besonders im gehobenen Management vertretene Typus betrachtet die Führungsstufe als inneren Zirkel aus Männern, denen die Partnerin durch den heilen Familienhintergrund den Rücken frei hält.
2. Der zweite, vor allem im mittleren Management vertretene Typus hat eine emanzipierte Grundhaltung, sieht aber für das oberste Management eine gnadenlose Effizienzorientierung und Härte als Voraussetzung an, die bei einer Frau zu einem Authentizitätsverlust führen.
3. Der dritte, individualistisch orientierte Typus verweist auf eine ununterbrochene Berufsbiografie als Voraussetzung für eine Führungsfunktion.

Diese Mentalitätsmuster erzeugten laut Wippermann zusammengenommen eine mehrfach gesicherte soziale Schließfunktion mit sehr selektiver Durchlässigkeit.