

# 2008



## FrauenMachtKarriere!® FrauenMachtKarriere!®

Industrie- und Handelskammer  
Frankfurt am Main  
Börsenplatz 4  
60313 Frankfurt am Main

[www.frankfurt-main.ihk.de](http://www.frankfurt-main.ihk.de)

### Spielregeln des Erfolgs

Dokumentation der Veranstaltung  
vom 12. Dezember 2008 in der IHK Frankfurt am Main



## Workshop 7

# Netzwerke, Seilschaften und Mentoring

Prof. Dr. Ulrike Detmers, Fachhochschule Bielefeld  
 Fachbereich Wirtschaft, Mitgesellschafterin der  
 Mestemacher Gruppe ([www.ulrike-detmers.de](http://www.ulrike-detmers.de))

Männerwelt Wirtschaft. Nach einer aktuellen Erhebung von WELT ONLINE bei 30 der wichtigsten Konzerne liegt der Anteil leitend angestellter Frauen in den Führungsebenen unterhalb des Vorstands noch immer unter 10 Prozent. Im Top-Management selbst sind Frauen, die als leitende Angestellte etwas zu sagen haben, an 10 Fingern abzählbar. Damit sind Frauen in der Führungsspitze deutscher Profit- und auch Non-Profit-Organisationen weiterhin erheblich unterrepräsentiert. Aber qualifizierte Frauen beanspruchen für sich Gleichbehandlung und zwar in jedweder Hinsicht: bei der Vergütung und bei der Beförderung. Vor diesem Hintergrund verfolgte der Workshop zwei Ziele: Zunächst waren die Teilnehmerinnen aufgefordert, gegenwartsbezogene strukturelle und persönliche Faktoren zu sammeln, die sich erschwerend auf den Aufstieg von Frauen ins gehobene und oberste Management auswirken. Außerdem sollten sie strukturelle und persönliche Umstände notieren, die nach ihrer Ansicht die Karriere von Frauen in der Managementhierarchie von Betriebsorganisationen beschleunigen. Die folgenden Aspekte kamen zur

Sprache und wurden im Teilnehmerinnenkreis zum Teil kontrovers diskutiert:

### Hindernisse für Frauenkarrieren

#### a) Strukturelle Gründe:

- Mangelnde Integration von Frauen in relevante Netzwerke. Dadurch fällt es den Männern, die die wichtigen Netzwerke dominieren, verhältnismäßig leicht, aufstiegswillige Frauen als lästige Konkurrenten kaltzustellen.
- Vergabe von Führungspositionen über Management-Seilschaften.
- Egozentrierte Vorgesetzte: Diesen ist besonders daran gelegen, ihren Machtbereich zu festigen und auszudehnen. Solche Opportunisten treten garantiert nicht als Querdenker in Erscheinung, die Frauen fördern.
- Starre formale und informelle Regeln der Arbeitsorganisation.
- Fehlende Unterstützung des Managements bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie: Arbeitgeber erwarten häufig, dass sich ihre Führungskräfte mit Leib und Seele der Arbeit verschreiben. Ihnen schwebt oftmals





das klassische Rollenspiel vor, das sie selbst praktizieren.

- Anciennitätsprinzip: Es macht Beförderungen von der Dauer der Betriebszugehörigkeit abhängig und weniger von der Eignung der beförderten Person.
- Keinerlei gesetzliche Regelung, die einen Mindestanteil von Frauen in den Aufsichtsräten börsennotierter Unternehmen vorschreibt (wie die 40-prozentige Frauenquote, die es seit 2007 in Norwegen gibt).
- Das Fehlen höchstrichterlicher Urteile über nachweisliche oder indizierte Diskriminierung von Frauen.

b) Wo stehen sich aufstiegswillige Frauen selbst im Weg?

- Manchen fehlt der Wille, den steinigen Weg des beruflichen Aufstiegs und die damit verbundenen Gefährdungen für die Work-Life-Balance auf sich zu nehmen.
- Frauen stellen ihr Licht zu sehr unter den Scheffel und machen zu wenig deutlich, was sie zuwege gebracht haben.

- Auch fehlt es Frauen oft an Selbstvertrauen, sie neigen zu Selbstzweifeln oder vermuten vorschnell, dass andere Schuld daran sind, dass sie keine Karriere machen.
- Weibliche Kommunikation ist in der rauen Männerwelt Wirtschaft oft zu zaghaft.
- Frauen betrachten Macht noch zu oft als Teufelswerk.
- Geringe Status-Motivation bei Frauen: Der Anteil der Frauen, die sich vorstellen, als Führungsfrau Erfolg zu haben, ist zu gering.
- Frauen und Männer haben eine unterschiedliche Konfliktfähigkeit.
- Einige Frauen lassen sich nur schwer beim Aufstieg helfen.
- Gewissenskonflikte: Oft lähmt die Sorge, Partner und Familie zu vernachlässigen.

#### Was tut Frauenkarrieren gut?

a) Strukturelle Ansatzpunkte:

- Methoden des Mentoring: Indem aufstiegswillige Frauen systematisch nach oben begleitet werden, lässt sich der Frauenanteil in leitenden Positionen deutlich erhöhen.

- Interne Bedarfsabfrage nach Führungskräften und Führungskräftenachwuchs: Erst wenn der Bedarf bekannt ist, kann gezieltes taktisches Voranbringen von Frauen in Gang gesetzt werden.
- Frauen aus dem Management sollten sich am Aufbau von Frauenseilschaften und einer Galerie von Frauenvorbildern beteiligen und sich für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie einsetzen.
- Schaffung eines Gesetzes nach norwegischem Vorbild, das einen Frauenanteil in den Aufsichtsräten börsennotierter Unternehmen vorschreibt.

Die Stärkung von Frauennetzwerken und die Weitergabe von Know-how an andere Frauen.

b) Persönliche Ansatzpunkte:

- Eine klare berufliche Planung einschließlich der Formulierung von Zielsetzungen, getreu

dem Motto „Was kann ich, wo will ich hin, was kann ich dort verdienen“.

- Frauen sollten den eigenen Standort festlegen und bereit sein, sich persönlich in Netzwerken zu engagieren.
- Frauen sollten die Geschlechtsgenossinnen, die Einfluss haben, stark unterstützen.
- Wer hoch hinauf will, muss die Bereitschaft haben, hohe Leistungen zu erbringen.
- Frauen sollten sich nicht scheuen, qualifizierte Unterstützung anzunehmen und gegebenenfalls auch dafür zu bezahlen wie beispielsweise beim Coaching.
- Sie sollten Kontakte zu Entscheidungsträgern pflegen (auch während der Elternzeit).
- Frauen sollten sich auf den Feldern, auf denen sie sich tummeln, eine Hausmacht verschaffen.
- Und: Selbstdarstellung ist nichts Anrüchiges und die *Conditio sine qua non* beruflichen Aufstiegs. •

