



GERMAN CONSULTING GROUP

## **FRAUEN & MACHT (II)**

Frauen in Führungspositionen - Was müssen Frauen können/leisten um in privatwirtschaftlichen Unternehmen ins (Top-) Management aufzusteigen ?  
-- Eine Umfrage unter deutschen Managerinnen zum Status Quo, den Chancen und Hindernissen auf dem weiblichen Karriereweg --

**Studie beweist:**

## **Neid ist der größte Karrierekiller bei Frauen**

**Kiel / Karlsruhe, April 2006 - Frauen stehen sich auf der Karriereleiter meist gegenseitig im Weg. Das ergab eine repräsentative Befragung der Unternehmensberatung German Consulting Group unter 80 weiblichen Führungskräften. 75 Prozent der befragten Managerinnen gaben an, dass sie insbesondere von Kolleginnen derselben Hierarchiestufe auf dem Weg zum Erfolg massiv behindert wurden.**

---

Dieses Ergebnis ist überraschend, wurden doch bisher die Männer für das eher spärliche Vorhandensein weiblicher Führungskräfte im Topmanagement verantwortlich gemacht. Bei der Ausgangsuntersuchung der Unternehmensberatung im vergangenen Jahr gaben immerhin 94 Prozent der ausschließlich männlichen Führungskräfte an, dass „weibliche Eigenschaften“ im Topmanagement keinerlei Mehrwert bringen.

Die nun befragten Frauen in Führungspositionen gaben als Karrierehindernisse insbesondere das eigene mangelnde Selbstvertrauen und Durchsetzungsvermögen (75 Prozent) sowie fehlende institutionelle Einrichtungen wie z. B. Kindertagesstätten an (70 Prozent).

Dass „harte Faktoren“, oder „typisch männliche Eigenschaften“, wie es damals die befragten männlichen Manager nannten, durchaus förderlich für die Karriere sind, bestätigen auch die weiblichen Chefs. 80 Prozent der Befragten halten Leistungsfähigkeit und Einsatz für unverzichtbar für den Erfolg (Männer 40%). 55 Prozent finden Durchsetzungskraft und Entschlossenheit existentiell (Männer 73%), 50 Prozent die Entscheidungsfähigkeit (Männer 79%). Im Gegensatz zu den Männern halten die Frauen jedoch analytisches Denken, Risikobereitschaft und Zielbestimmtheit für die Karriere eher unwichtig. 55 Prozent setzten auf eine eher „weibliche Eigenschaft“, die Kommunikationsfähigkeit.

Noch eine Tatsache macht es laut Managerinnen für Männer leichter Karriere zu machen. Während viele Frauen mit Neid auf den Erfolg der Kolleginnen schielen, schließen sich die Männer in exklusiven Netzwerken zusammen und puschen sich gegenseitig die Karriereleiter hoch. 75 Prozent der Frauen gaben an, als Frau keine Chance zu haben, in ein solches Netzwerk involviert zu werden.

Dies beweist auch die Frage nach dem Mentorship: 73 der befragten männlichen Manager gaben damals an, Mentor einer Nachwuchskraft zu sein. 91 Prozent dieser fördern allerdings nur Männer. Auch die weiblichen Chefs agieren als Mentorinnen. Jedoch auch 70 der Frauen gaben an, noch nie aktiver Mentor einer weiblichen Nachwuchskraft gewesen zu sein.

Nach Karrieretipps von Frauen für Frauen gefragt, halten 60 Prozent einen akademischen Titel für förderlich. 50 Prozent begrüßen Quotenregelungen. Ebenfalls 50 Prozent halten Networking für unverzichtbar.

Dr. Boris Liffers, Geschäftsführer der German Consulting Group sieht das Problem grundlegender: „Ein erster Schritt wäre eine größere Solidarität unter den Frauen“. Denn von den Männern, so Liffers, hätten sie auch zukünftig nicht viel zu erwarten: „Es ist wissenschaftlich erwiesen, dass Frauen völlig anders Business machen. Männer können ihre Vorgehensweise oft nicht nachvollziehen und bleiben deshalb lieber unter sich. Aus Unsicherheit verstecken sie sich hinter Rollenklischees.“ Das bestätigen 85 Prozent der weiblichen Führungskräfte. 20 Prozent der Befragten gaben z. B. an, schon öfter das Gefühl gehabt zu haben, männliche Kollegen durch ihren Erfolg zu „verängstigen“. 5 Prozent der Frauen machten die Erfahrung, dass männliche Kollegen sich über ihren Erfolg lustig machten. 35 Prozent allerdings fühlen sich von ihren männlichen Kollegen mit dem angemessenen Respekt behandelt.

Ein kleiner Trost für die Frauen: Die Mehrzahl der weiblichen Befragten hat die Erfahrung gemacht, dass gutes Aussehen in Kombination mit weiblicher Ausstrahlung beim Aufstieg in die Chefetage behilflich ist. Und diese Domäne wird von den Männern schwer zu erobern sein.

Kontakt:

**German Consulting Group**  
Oliver Wontke

Tel.: 0721.94549910  
Fax: 0721.4067037  
Mail: [Oliver.Wontke@gcg.ag](mailto:Oliver.Wontke@gcg.ag)

## FRAUEN & MACHT

Frauen in Führungspositionen - Was müssen Frauen können/leisten um in privatwirtschaftlichen Unternehmen ins (Top-) Management aufzusteigen ?  
-- Eine Umfrage unter deutschen Managerinnen zum Status Quo, den Chancen und Hindernissen auf dem weiblichen Karriereweg --



### StatusQuo:

Die aktuelle Arbeitskräfteerhebung der EU hat ergeben, dass lediglich **27%** der leitenden **Führungskräfte und Managerpositionen** von Frauen besetzt werden  
(*Eur. Kommission 2004*)

Auf **GeschäftsführerInnen-** und DirektorInnenebene der Unternehmen sinkt die Quote auf **11%**. Anstieg von 28% im Vergleich zu 1995 (8%). (*Hoppenstedt 2004*)

Auf der **Vorstands- und Aufsichtsratebene** sind nur durchschnittlich **4%** der Positionen von Frauen besetzt.

### Frauen in Führungspositionen aus europäischer Sicht

Im europ. Vergleich sind Frauen in Deutschland noch immer unterdurchschnittlich in Führungspositionen vertreten. Zum Vergleich: Frankreich 33%; Deutschland 27%; Europ. Durchschnitt: 30%

## Arbeitshypothesen:

**I:** Die seit Jahren geförderten Frauenprogrammen (Quotenregelung, Frauen fördern Frauen, etc.) haben nichts bzw. nur wenig an den Aufstiegschancen der Frauen geändert?

**II:** In Deutschland klaffen Anspruch und Wirklichkeit noch immer weit auseinander. Geschlechterspezifische Vorurteile sind noch immer ein Hindernis auf dem Weg nach oben.

**A.** Die vorwiegend männl. Führungskräfte bestimmen noch immer die männerdominierten Standards. Typische weibliche Eigenschaften allein reichen nicht aus um aufzusteigen.

**D.** Im Gegensatz zu den funktionierenden männerbündischen Mechnismen, gibt es unter Frauen keine gewachsenen Netzwerkstrukturen.

**B.** Vorgesetzte Führungskräfte verhindern od. fördern den Aufstieg ihrer Mitarbeiter. Förderungsmechanismen werden von den weiblichen Führungskräfte unterschätzt und nur unzureichend eingesetzt.

**C.** Die "Hemmung" der weibl. Führungskräfte beim Aufsieg ins Topmanagement nicht ist nicht allein den geschlechter-spezifischen Vorurteilen zuzuschreiben.

## Vorgehen/ Methodik

### PROFIL

Befragt wurden 80 ausschließlich weibliche Managerinnen mit Personalverantwortung aus vorwiegend großen mittelständischen Unternehmen.

Angekündigte Short-Interviews (von ca. 8 min Länge)

## FAZIT - SHORT -

- 1: Zu den Topeigenschaften um Karriere zu machen zählen bei weiblichen Führungskräften:  
1: Leistungsfähigkeit/ Einsatz  
2: Durchsetzungskraft/ Entschlossenheit  
3: Entschlussfähigkeit  
Um tatsächlich aufzusteigen sehen die Managerinnen ebenso vermeintlich "hart"
- 2: Nicht nur das Umfeld steht den Frauen beim Aufsteig Ihrem Karriereaufstieg im Weg, oft sind es die eigenen "Unzulänglichkeiten" und die Kolleginnen derselben Hierarchiestufe. *"Während Männer sich zu Netzwerken zusammenschließen Neiden sich die Frauen den"*
- 3: 70% der weiblichen Führungskräfte sind derzeit aktiver Mentor einer Nachwuchskraft. Obwohl Mentorship von den Managerinnen als wichtiges Element gesehen wird, fördern nur 40% der Managerinnen weibliche Nachwuchskräfte.

- 4: Als zukünftig hindernde Einflüsse werden weiterhin mangelndes Selbstvertrauen, zuwenig (institutionalisierte) Netzwerkbildung und gegenseitige Unterstützung, sowie die Reaktion der Kolleginnen angesehen.  
Eine tendenzielle Besserung ergibt sich lt. Aussagen der Managerinnen im privaten Bereich - insb. bei der Unterstützung durch den Partner.
- 5: Über die Hälfte der befragten Frauen denken, dass gutes Aussehen und weibliche Ausstrahlung beim Aufstieg der Karriereleiter behilflich sein kann.

## FRAUEN & MACHT

Frauen in Führungspositionen - Was müssen Frauen können/leisten um in privatwirtschaftlichen Unternehmen ins (Top-) Management aufzusteigen ?

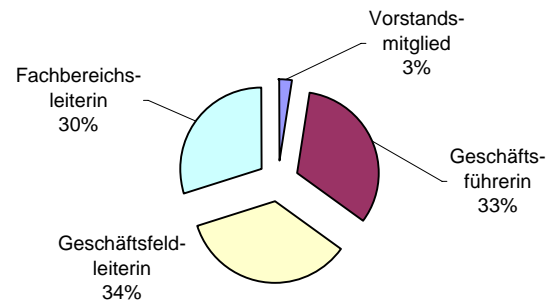
-- Eine Umfrage unter deutschen Managerinnen zum Status Quo, den Chancen und Hindernissen auf dem weiblichen Karriereweg --

### PROFIL DER STICHPROBE - VON 80 WEIBL. FÜHRUNGSKRÄFTEN WAREN ...

->

Welche Position begleiten Sie in Ihrem Unternehmen?

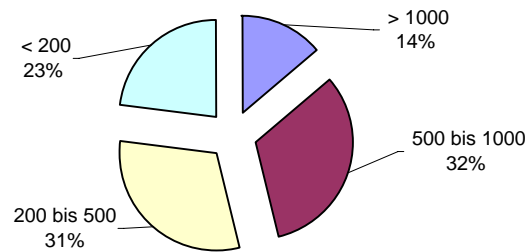
Stichprobe - Position -



->

Angaben zum Unternehmen

Stichprobe - Unternehmensgröße -



## FRAUEN & MACHT

Frauen in Führungspositionen - Was müssen Frauen können/leisten um in privatwirtschaftlichen Unternehmen ins (Top-) Management aufzusteigen ?  
-- Eine Umfrage unter deutschen Managerinnen zum Status Quo, den Chancen und Hindernissen auf dem weiblichen Karriereweg --

### FRAGE 1 - FUNKTIONSZUORDNUNG

->

Welche Skills und Fähigkeiten halten Sie für unerlässlich um beruflich aufzusteigen?

### ZWISCHENFAZIT

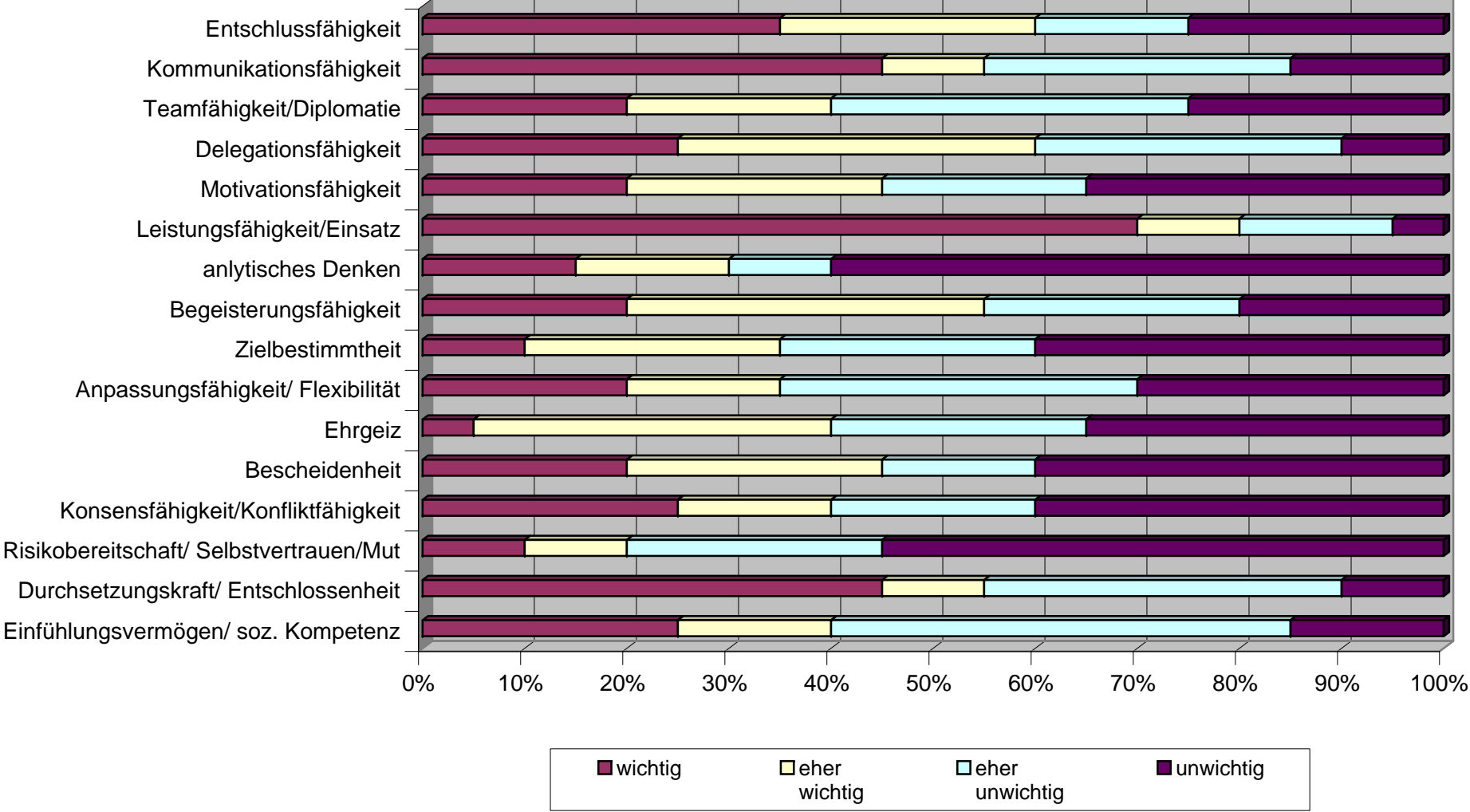
1:

Zu den Topeigenschaften um Karriere zu machen zählen bei weiblichen Führungskräften:  
1: Leistungsfähigkeit/ Einsatz  
2: Durchsetzungskraft/ Entschlossenheit  
3: Entschlussfähigkeit  
Um tatsächlich aufzusteigen sehen die Managerinnen ebenso vermeintlich "harte Faktoren" als förderlich. Was nicht heißen soll, dass unternehmerische Emanzipation die perfekte Imitation der männlicher Machtstrategien ist; vielmehr wurde erkannt, dass der Aufstieg mit diesen Skills leichter fällt.

2:

Noch immer halten weibl. Führungskräfte jedoch Eigenschaften wie,  
1: analytisches Denken  
2: Risikobereitschaft/ Mut  
3: Zielbestimmtheit  
für eher unwichtig um beruflich Karriere zu machen.

### Einschätzung der Eigenschaften





## FRAUEN & MACHT

Frauen in Führungspositionen - Was müssen Frauen können/leisten um in privatwirtschaftlichen Unternehmen ins (Top-) Management aufzusteigen ?  
 -- Eine Umfrage unter deutschen Managerinnen zum Status Quo, den Chancen und Hindernissen auf dem weiblichen Karriereweg --

### FRAGE 2

->

Was waren rückblickend die größten Hindernisse auf Ihrem Karriereweg? Und wie schätzen Sie die Situation in Zukunft ein?

### Aufstiegshemmnisse - Eine Verlaufseinschätzung:

	Hindernisse	Einschätzung				
		vergangenheitsorientiert		Trend- aussage	zukunftsorientiert	
		Ja	Nein		Ja	Nein
1	Ausschluss aus wichtigen Netzwerken	75%	25%	↑	60%	40%
2	mangelnde Würdigung des Einsatz	60%	40%	↓	70%	30%
3	Vorgefasste Geschlechter-Stereotypen	60%	40%	↑	45%	55%
4	Mangelndes Selbstvertrauen/ Durchsetzungsvermögen	75%	25%	↔	70%	30%
5	Zu wenig Erfahrung (bspw. General Management)	35%	65%	↔	35%	65%
6	geschäftliches Umfeld: Vorgesetzte( r )	40%	60%	↗	30%	70%
7	geschäftliches Umfeld: Kollege	35%	65%	↔	40%	60%
8	geschäftliches Umfeld: Kolleginnen	75%	25%	↗	65%	35%
9	Privates Umfeld: Institutionelle Hindernisse (z.B. fehlende Kindertagesstätten)	70%	30%	↑	55%	45%
10	Eigene Work-Life-Balance	30%	70%	↔	30%	70%
11	Unvereinbarkeit von Beruf und Familie	65%	35%	↑	50%	50%
12	Mangelnde Unterstützung des Partners	45%	55%	↑	25%	75%

## ZWISCHENFAZIT

1:

Ein großes Hindernis beim Aufstieg der Karriereleiter ist neben den männlichen Verhaltenskodex und noch vorherrschenden Rollenklischees auch die Reaktionen der weibl. Kolleginnen, welche den Aufstieg massiv behindern.

2:

Ausschluss aus wichtigen männerbündischen Netzwerken wird noch immer als hinderlich beim Aufstieg in die Managementetage angesehen.

3:

Als **zukünftig hindernde Einflüsse** werden weiterhin mangelndes Selbstvertrauen, zu wenig institutionalisierte Netzwerke und die Reaktion der Kolleginnen angesehen. Eine tendenzielle Besserung ergibt sich lt. Aussagen der Managerinnen im privaten Bereich - insb. bei der Unterstützung durch den Partner.

## FRAUEN & MACHT

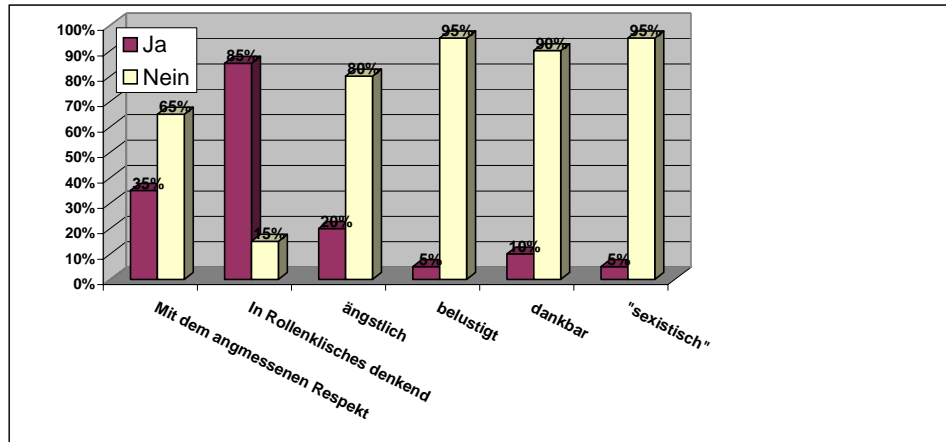
Frauen in Führungspositionen - Was müssen Frauen können/leisten um in privatwirtschaftlichen Unternehmen ins (Top-) Management aufzusteigen ?  
-- Eine Umfrage unter deutschen Managerinnen zum Status Quo, den Chancen und Hindernissen auf dem weiblichen Karriereweg --

### FRAGE 3

->

Wie beugen Ihnen Kollegen/Geschäftspartner derselben Hierarchistufe?

### Eigenschaftszuordnung:



### ZWISCHENFAZIT

1:

Das Verhalten gegenüber Frauen in Managementpositionen ist weiterhin geprägt durch eher respektloses Verhalten des männlichen Gegenparts, welches insbesondere von den noch immer vorherrschenden Rollenklisches herrührt.

## FRAUEN & MACHT

Frauen in Führungspositionen - Was müssen Frauen können/leisten um in privatwirtschaftlichen Unternehmen ins (Top-) Management aufzusteigen ?  
 -- Eine Umfrage unter deutschen Managerinnen zum Status Quo, den Chancen und Hindernissen auf dem weiblichen Karriereweg --

### FRAGE 4

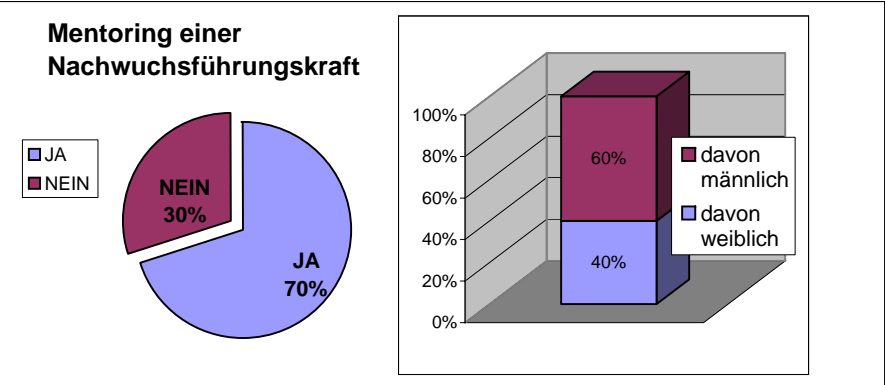
a

Was halten Sie neben den genannten Skills für die wichtigsten Mechanismen der weiblichen Karriereförderung?

### Einschätzung weiterer Mechanismen der weiblichen Karriereförderung

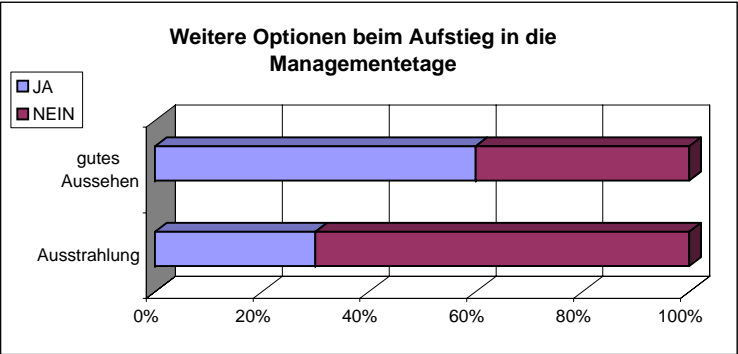
	<i>Mechanismen</i>				
		unwichtig	eher unwichtig	eher wichtig	wichtig
<b>1</b>	Mentorship	10%	15%	25%	<b>50%</b>
<b>2</b>	überdurchschn. Leistung	0%	10%	5%	<b>85%</b>
<b>3</b>	Networking	15%	<b>35%</b>	20%	30%
<b>4</b>	Quotenregelung	35%	15%	20%	30%
<b>5</b>	Förderprogramme	10%	15%	35%	<b>40%</b>
<b>6</b>	Akadem. Titel	<b>35%</b>	25%	20%	20%
<b>7</b>	Schaffung institutioneller Rahmenbedingungen	0%	10%	35%	<b>55%</b>

**b** Sind sie "Mentor" einer Nachwuchskraft ?  
 Wenn "Ja", betreuen Sie derzeit eine weibliche oder eine männliche Nachwuchskraft ?



**FRAGE 5**

-> Glauben Sie, dass nur durch weibliche Ausstrahlung und Aussehen der Aufstieg ins Topmanagement möglich ist ?



## ZWISCHENFAZIT

- 1: Die wichtigsten zukünftigen Mechanismen zur weibl. Karriereförderung, neben den genannten Skills, sind:
1. Förderprogramme und Quotenregelungen
  2. Schaffung institutioneller Rahmenbedingungen
  3. überdurchschnittliche Leistung
- 2: 70% der weiblichen Führungskräfte sind derzeit aktiver Mentor einer Nachwuchskraft. Obwohl Mentorship von den Managerinnen als wichtiges Element gesehen wird, fördern nur 40% der Managerinnen weibliche Nachwuchskräfte.
- 3: Über die Hälfte der befragten Frauen denken, dass gutes Aussehen und weibliche Ausstrahlung beim Aufstieg der Karriereleiter behilflich sein kann.