

Cornelia Edding

Vielfalt ins Topmanagement

Erfahrungen und Empfehlungen aus der Vorstandsetage



Cornelia Edding

Vielfalt ins Topmanagement

Erfahrungen und Empfehlungen aus der Vorstandsetage

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

© 2017 Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Verantwortlich: Martin Spilker

Lektorat: Heike Herrberg

Herstellung: Marcel Hellmund

Umschlaggestaltung: Elisabeth Menke

Umschlagabbildung: Shutterstock/rawpixel.com

Karikaturen: Ralf Fieseler

Satz und Druck: Hans Kock Buch- und Offsetdruck GmbH, Bielefeld

ISBN 978-3-86793-746-7 (Print)

ISBN 978-3-86793-810-5 (E-Book PDF)

ISBN 978-3-86793-811-2 (E-Book EPUB)

www.bertelsmann-stiftung.de/verlag

Inhalt

Vorwort	7
Einleitung	9
Die Welt des Vorstands	13
Die Struktur: Zwischen Silodenken und Teamgeist	14
Die Kultur: Zwischen offener und geschlossener Gesellschaft	17
Die Spielregeln: Zwischen Konsens und Konflikt	20
Der Blick über den Tellerrand: Vielfalt als Chance	23
Vor dem Anfang werden die Weichen gestellt	27
Von außen oder innen: Die Frage der Berufung	27
Operativ oder Querschnitt: Die Frage des Ressorts	30
Gremium und Kandidatin: Die Frage der Passung	33
Ohne Rückhalt keine Chance	39
Das Stufenmodell zur Orientierung und Integration	43
Die Einarbeitung: Wie ist der Fahrplan?	44
Die Unterstützung: Was führt zum Erfolg?	47
Die Integration: Was gehört zur Profilierung?	51
Vorstandsfrauen: Auf dem Weg zum Erfolg	61
Vorbehalte gegenüber Frauen: Wie kann man sie erkennen?	62
Scheitern von Frauen: Wie kann man es vermeiden?	66
Integration der Frauen: Was macht sie schwer, was macht sie leicht?	70
Zum Schluss	73
Literatur	75
Die Autorin	77
Abstract	79

Vorwort



Vor mehr als fünf Jahren gab eine Forderung sowohl bei Entscheidungsträgern in Politik, Gesellschaft und Wirtschaft als auch bei Bürgerinnen, Bürgern und Mitarbeitenden den Anstoß für eine neue Debatte zur Vielfalt im Topmanagement: die Förderung von Frauen in Führungspositionen durch eine Frauenquote! In Führungsetagen selbst wie auch in Personal- und Diversity-Abteilungen suchen Verantwortliche seitdem händeringend nach Lösungen für eine Herausforderung, die Anfang des 21. Jahrhunderts eigentlich keine mehr sein sollte.

Vielfalt in Belegschaften und Führungsgremien gilt heute als Gradmesser für Toleranz und Offenheit, für die Fortschrittlichkeit und Innovationsfähigkeit eines Landes und seiner Wirtschaft. Vielfalt wird mittlerweile als Erfolgsfaktor für Unternehmen gesehen: aufgrund der positiven Effekte durch die Heterogenität von Werten und Ideen, von Kulturen und Mentalitäten. Chancengerechtigkeit unabhängig von Geschlecht und Alter, von Nationalität und Kultur sollte nicht nur der Vergangenheit angehören – sie sollte selbstverständlich sein!

Warum ist mangelnde Vielfalt im Management trotzdem noch ein Thema? Tun sich Führungsgremien mit Andersartigkeit so schwer? Wie kann es sein, dass viele Vorstände noch überwiegend in Männerhand sind? Hat die Forderung nach einer Frauenquote vielleicht sogar in die falsche Richtung geführt, weil dadurch die Stigmatisierung „Quotenfrau“ möglich wurde? Viele Fragen – aber noch zu wenige abschließende Antworten und überzeugende Erfolge. Waren die bisherigen Initiativen zur Förderung von Vielfalt nicht ausreichend? Zu blauäugig? Zu einseitig? Zu wenig realistisch?

Es ist zumindest wohltuend, dass die Diskussion sich versachlicht hat, nicht mehr mit einem Fingerzeig auf etwaige Versäumnisse oder Fehlverhalten verbunden ist und damit nicht mehr in gegenseitigen Schuldzuweisungen endet. Denn dass der Anteil von Frauen in Führungspositionen noch nicht ausreicht, ist zwar unbefriedigend, kann aber vielschichtige Ursachen haben – teils individuelle, vorrangig strukturelle, meist unbewusste und oft nicht gewollte Gründe. Hoffentlich!

Seit 2006 führt das Kompetenzzentrum „Führung und Unternehmenskultur“ Executive Trainings für weibliche Führungskräfte durch. Den Teilnehmerinnen bietet es die Möglichkeit, im geschützten Raum ihre Werte und ihren Führungsstil zu reflektieren, in der Peer-group Erfahrungen auszutauschen und ein persönliches Handlungskonzept zu erstellen. Die Förderung von Frauen begegnet uns auch in anderen Zusammenhängen: bei Fragen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, zur Verwirklichung der Work-Life-Balance und – seit kurzem – zur persönlichen und beruflichen Lebensplanung mit dem „Checkpoint Karriere“.

Eines ist dabei offensichtlich: wie hervorragend ausgebildet, wie selbstbewusst und wie leistungsorientiert Frauen heute sind! Viele dieser Frauen stehen vor dem Sprung ins Topmanagement. Es kann demnach nicht an individuellen Kompetenzen oder persönlichen Befindlichkeiten liegen, dass es immer noch so wenige Frauen an die Spitze schaffen. Was sind also die letzten, die wirklichen Hürden, um Chancengerechtigkeit zu erreichen? Was wurde bei den strategischen Überlegungen des Topmanagements und/oder von den Personalverantwortlichen übersehen?

Die Initialzündung zur Studie ergab ein runder Tisch zur Förderung von Frauen in Führungspositionen. Plötzlich stand eine Frage im Raum – genau genommen waren es drei Fragen: „Warum scheitern Frauen so oft im Topmanagement? Scheitern Frauen tatsächlich so oft? Scheitern Männer nicht ebenso oft – nur ist das keine Meldung mehr wert?“ Letztlich blieben die Fragen unbeantwortet. Aber sie führten in die richtige Richtung.

Ein Aspekt, der nur wenig, wenn überhaupt im Mittelpunkt bisheriger Diskussionen gestanden hat, waren das Selbstverständnis und die Rolle von Vorstands- bzw. Governance-Gremien. Strategien konzentrierten sich oft auf Auswahlprozess und Kompetenzanalyse – ausgeblendet blieben Fragen, die eng mit dem Onboarding und der Teamdynamik zu tun haben: Wie gelangen Frauen ins Topmanagement? Wie werden sie aufgenommen und integriert? Wie lernen sie, sich zu behaupten? Und wie reagieren andere Vorstandsmitglieder?

Die Interviews mit weiblichen und männlichen Vorstandsmitgliedern sowie die anschließende Auswertung von Dr. Cornelia Edding haben wertvolle Hinweise ergeben: zur Rolle von Aufsichtsrat, Gesellschaftern oder Vorstandsvorsitzenden, zur Sorgfaltspflicht bei der Auswahl und Einarbeitung sowie zum Verhalten von Frauen, aber auch von den Vorstandskollegen als Basis für eine nachhaltige Integration und erfolgreiche Teamarbeit im Vorstand.

Ich bin überzeugt, dass diese Studie eine wichtige Lücke schließen kann: zur gezielten Förderung von Vielfalt im Topmanagement im Allgemeinen und von Frauen in Führungspositionen im Besonderen.

Liz Mohn

Stellv. Vorsitzende des Vorstandes der Bertelsmann Stiftung

Einleitung

In Deutschland sind Unternehmensvorstände, wie auch andere Gremien des Topmanagements, oft sehr homogene Gruppen: Männer in den besten Jahren – vielleicht auch schon etwas darüber hinaus – deutscher Herkunft, von Beruf Ingenieur, Betriebswirt oder Jurist. Seit einiger Zeit stehen diese Gremien unter gesellschaftlichem Druck, sich für »andere« zu öffnen und Vielfalt in der Zusammenarbeit auf allen Ebenen zu erreichen. Ihre Öffnung ist nicht nur gesellschaftlich gewollt, sie wird auch als wirtschaftlich sinnvoll erachtet.

Welche »anderen« sind gemeint, die das Vorstandsgremium diverser machen sollen? Es sind nicht nur Frauen, sondern es können auch Personen nicht deutscher Herkunft sein, Angehörige einer jüngeren Generation oder Vertreter einer im Vorstand ungewöhnlichen Fachrichtung. Unternehmen müssen international werden, auch und gerade im Topmanagement: Sie brauchen dort Männer und Frauen, Ältere und Jüngere, Menschen unterschiedlicher Herkunft sowie Vertreterinnen und Vertreter verschiedener Fachrichtungen. Dann können Unternehmen Entscheidungen treffen, die ihnen gesellschaftliche Akzeptanz und wirtschaftlichen Erfolg sichern. Erst dann sind sie auch attraktiv für junge Talente, für neue Kundschaft, für internationale Kooperationen.

Diese Studie hat das Ziel, besser zu verstehen, wann die Öffnung eines Vorstands für solche Unterschiedlichkeit gelingt. Warum haben manche Personen in manchen Vorständen Erfolg und können sich in der Position halten, andere in denselben oder in anderen Vorständen hingegen nicht? Welche Bedingungen sind dabei von Bedeutung, welche entscheidend?

Untersucht wird diese Frage am Beispiel der Berufung und der erfolgreichen Integration von Frauen. In der qualitativ angelegten Studie werden zwölf Männer und 14 Frauen aus den Vorständen von 13 Unternehmen ausführlich befragt – Unternehmen, in denen der Vorstand sich erfolgreich für »andere«, in unserem Fall Frauen, geöffnet hat. Es sind unterschiedliche Branchen vertreten, Global Player ebenso wie Unternehmen mit »nur« mehreren Tausend Beschäftigten. Befragt wurden jeweils die Frau im Vorstand, meist noch ein männlicher Kollege und oft auch der Vorstandsvorsitzende. Die Ergebnisse beanspruchen nicht, repräsentativ zu sein – sie zeigen vielmehr, wie unterschiedliche Vorstände sich mit dem Thema auseinandersetzen und wie sie (sich) Erfolg und Misserfolg von Frauen erklären.

An wen richtet sich die Studie?

Hauptadressat ist eine Gruppe, die wir »next leaders« nennen: Männer und Frauen, Inländer und Ausländer, für die der Aufstieg in höchste Managementgremien ein berufliches Ziel ist, das sie ins Auge fassen.

Aber auch andere können profitieren: Beraterinnen und Berater können ihre Klienten besser coachen; Human-Resource-Abteilungen können die Erkenntnisse in ihren Förderprogrammen berücksichtigen; Aufsichtsräte und Vorstände werden die Erkenntnisse nutzen, um Neue erfolgreicher zu integrieren. Die Wissenschaft erhält Anregungen für weitere Untersuchungen.

Vorab ein Wort zum Thema »erfolgreiche Öffnung«. Formal betrachtet, hat der Vorstand sich der Vielfältigkeit geöffnet, wenn eine Frau ein Ressort übernommen hat oder wenn ein Mann mit einem nicht deutschen Pass oder türkischen Großeltern berufen wurde. Damit ist in der Außendarstellung die Geschlossenheit überwunden. In allen Unternehmen, die wir besucht haben, ist eine formale Öffnung erfolgt. Bei allen war mindestens eine Frau Mitglied im Vorstandsgremium, oft gab es auch männliche Vorstandsmitglieder unterschiedlicher Nationalität.

BLICK ÜBER DEN TELLERRAND (ZAGHAFT)



fu

Allein die Präsenz einer Person, die sich von den anderen Vorstandsmitgliedern unterscheidet, bewirkt bereits eine Veränderung. Eine Öffnung, die mehr bewirkt, geht jedoch über bloße Präsenz hinaus: Sie bedeutet das Zulassen von Sichtweisen, Gedanken und Erfahrungen, die anders sind als die der Mehrheit. Sich öffnen heißt dann, sich für Meinungen und Bewertungen zu interessieren, die von dem Gewohnten abweichen, erlaubt einen gelasseneren Umgang mit Konflikten und verändert die Zusammenarbeit im Vorstand. Von gelungener Öffnung kann man nur sprechen, wenn die vorhandenen Unterschiede genutzt werden,

um eingefahrene Gleise zu bemerken (und dann vielleicht zu verlassen) und um die Qualität von Entscheidungen zu verbessern.

Von welchen Faktoren hängt es ab, ob eine so verstandene Öffnung gelingt oder ob sie scheitert? Die Integration von Personen, die in der oben beschriebenen Weise anders sind, wird von vielen Seiten beeinflusst. Wenn sie misslingt, ist das mit einfachen, auf die jeweilige Person bezogenen Erklärungen wie »Sie war nicht kompetent« oder »Er konnte sich nicht halten« nur unangemessen beschrieben und gar nicht erklärt. Bereits bei der Berufung auf ein Vorstandsressort spielen ganz unterschiedliche Faktoren eine Rolle. Welche Erwartungen – explizite und verdeckte – soll dieser Mensch erfüllen? Wird das zukünftige Vorstandsmitglied innerhalb des Unternehmens gesucht oder außerhalb? An welches Ressort ist gedacht? Sind Aufsichtsrat und Vorstand sich einig? Wie steht die Arbeitnehmerseite zu dem Kandidaten oder der Kandidatin? Ist das neue Mitglied gefunden, wirken viele Bedingungen daran mit, ob seine oder ihre Arbeit im Vorstand als Erfolg angesehen wird. Solche Bedingungen zu verdeutlichen und für die weitere Öffnung der Vorstände nutzbar zu machen, ist ebenfalls Ziel des vorliegenden Bandes.

Wie ist die Studie aufgebaut?

Zunächst geht es um Charakteristika von Vorstandsgremien jenseits der Personen. Die Möglichkeit des Gremiums, sich erfolgreich zu öffnen, wird nicht nur von den dort handelnden Personen bestimmt – diese sind vielleicht nicht einmal der stärkste Einfluss. Vorstandsgremien sind zentraler Teil der Organisation, der sie angehören und in die sie eingebettet sind. Hindernisse bei der Öffnung rühren womöglich von Eigenschaften der Organisation her und sind nicht die Folge falschen oder richtigen Handelns von Einzelpersonen. Im ersten Kapitel werden einige solcher Eigenschaften herausgearbeitet, wie Umgang mit Entscheidungen und Konflikten oder die Balance zwischen Gesamtwohl und Ressortinteressen.

Im zweiten Kapitel wird am Beispiel einer potenziellen Vorstandskandidatin der Blick auf all die Informationen gelenkt, die sie schon vor ihrer Berufung bedenken und prüfen kann oder die sie sich beschaffen könnte. Werden ihr Bedingungen geboten, unter denen sie eine Chance hat? Entsprechen sie dem, was sie für einen guten Beginn braucht? Kann sie ihrerseits Bedingungen stellen – und worüber müsste sie verhandeln?

Aufsichtsrat und Vorstand werden angeregt zu bedenken, was sie von der Kandidatin erwarten, warum sie sie berufen möchten, auf welche Situation im Gremium und in ihrem zukünftigen Ressort sie treffen wird. Sie können nun überlegen, wie sie ihr den Einstieg erleichtern könnten.

Im dritten Kapitel stehen die Anforderungen der Anfangsphase im Mittelpunkt. Ist die Einarbeitung geregelt oder informell? Wie begegnen die Kollegen dem neuen Vorstandsmitglied? Welche Unterstützung erfährt es? Welches sind die kritischen Handlungsfelder in der Anfangsphase? Mit welchen Strategien sind Akzeptanz und Einfluss zu gewinnen?

Im vierten Kapitel sind all die Ergebnisse zusammengefasst, die sich direkt und ausschließlich auf Frauen beziehen: die Vorbehalte, auf die sie treffen; die Gründe, die für ihr

Vielfalt ins Topmanagement

Scheitern ins Feld geführt werden; die Empfehlungen, die neuen Vorstandsfrauen mitgegeben werden. Möglicherweise würden die Ergebnisse für Vorstandsneulinge, die zwar die Homogenität des Vorstands durchbrechen, aber keine Frauen sind, anders aussehen.

Nicht fehlen dürfen am Ende zwei Listen:

- die denkbar schlechtesten Ausgangsbedingungen
- die allerbesten Ausgangsbedingungen

Die Welt des Vorstands

»Ein Vorstand ist kein Freundeskreis.« (Vorständin)

Das Vorstandsgremium ist eine Gruppe von Menschen, die zusammenarbeiten müssen, um einen Konzern oder ein Unternehmen erfolgreich zu steuern und dafür die richtigen Entscheidungen zu treffen. Der Charakter des Gremiums trägt entscheidend dazu bei, ob eine Öffnung gelingt, ob es einem neuen Vorstandsmitglied leicht gemacht oder es darin behindert wird, Akzeptanz und Einfluss zu gewinnen. Es sind ohne Zweifel die einzelnen Mitglieder des Gremiums, die seinen Charakter prägen – aber nicht nur und vielleicht nicht einmal in erster Linie.

Das Gremium hat vielmehr eine eigene Kultur, eigene Spielregeln und eine Geschichte der Zusammenarbeit; es gibt Konventionen des Umgangs miteinander, einen »besten Weg«, Entscheidungen zu treffen, übliche Formen der Konfliktregelung, kurz: Es gibt eine Fülle ungeschriebener Gesetze, es gibt Werthaltungen und Einstellungen gegenüber der Außenwelt und den Kontrollgremien. Diese haben Bestand, auch wenn einzelne Vorstandsmitglieder wechseln. Und wie das Vorstandsgremium die Kultur des Unternehmens prägt, so prägt umgekehrt auch die Unternehmenskultur den Charakter des Vorstands.

Bestimmend sind ebenso die Besitzverhältnisse, die Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmerseite in den Kontrollgremien. Schließlich findet auch der Aufbau des Unternehmens oder die Organisation des Konzerns im Vorstandsgremium einen Niederschlag. Sie geben ihm eine Gliederung und den Ressorts eine Bedeutung. Unter dem Einfluss all dieser Faktoren entsteht ein Gremium mit ganz spezifischen Systemeigenschaften, die nicht leicht zu beeinflussen oder zu verändern sind.

In diesem ersten Teil der Studie geht es um solche Systemeigenschaften und ihre Bedeutung für eine erfolgreiche Öffnung. Kandidaten und Kandidatinnen für ein Vorstandsressort gewinnen durch die Beschäftigung mit den Eigenschaften des Systems Klarheit:

- Auf welche Bedingungen treffe ich im Falle meiner Berufung?
- Was erschweren oder erleichtern diese mir?

Vorstände und Aufsichtsrat können reflektieren:

- Was kennzeichnet die Kultur unseres Gremiums, was sind unsere Rahmenbedingungen und welche Bedeutung haben diese Faktoren für eine erfolgreiche Öffnung gegenüber »Fremden«?

Die Struktur: Zwischen Silodenken und Teamgeist

»Konzernoptimierung geht vor Ressortoptimierung.« (Vorstandsvorsitzender)

Ist ein Vorstand eine Versammlung von Interessenvertretern oder ein Gremium mit gemeinsamen Zielen? Vielleicht ist diese Entweder-oder-Frage unangemessen und es müsste eher heißen: Wie sind die Interessen der einzelnen operativen Bereiche (Divisionen) sowie die Ziele und Interessen des Gesamtunternehmens jeweils ausbalanciert? Wie stark oder wie schwach ist das Gemeinsame? Und welche Bedeutung hat das für eine erfolgreiche Öffnung etwa gegenüber Frauen oder Mitgliedern aus anderen Kulturkreisen?

»Die Frage ist, ob der Vorstand eine Ansammlung von Individuen ist oder ob es auch eine gemeinsame Wirksamkeit gibt. Und ob der Vorstand daran gemessen wird, ob die Einzelpersonen gut sind oder ob sie in Summe das Beste fürs Gesamtunternehmen rausholen. Das ist die Grundsatzfrage. Und da habe ich gestern im Gremium gesagt, das oberste Ziel sei, dass wir gesamthaft das Beste fürs Unternehmen tun. Da kann es auch mal sein, dass ich für ein Ressort etwas tue, was dem Ressortvorstand nicht gefällt, was vielleicht für ihn auch nicht gut ist.« (Vorstandsvorsitzender)

Mit dieser Frage hat jede Projektgruppe, jede Kommission, jeder Arbeitskreis zu kämpfen, in denen Vertreterinnen und Vertreter verschiedener Bereiche zusammenarbeiten sollen. Auch Vorstände können sich als eine Versammlung von Interessenvertretern verstehen, die nur zusammenkommen, um eben diese Interessen erfolgreich wahrzunehmen. Ihr Ressort ist dann ein Silo neben anderen und das Silodenken zieht sich von der Spitze bis auf die unterste Ebene durch. Jedes Silo macht sein eigenes Ding. Das behindert Zusammenarbeit und Transparenz.

Konzerne haben es aufgrund ihrer Struktur mit der Gemeinsamkeit besonders schwer. Da gibt es Bereichsvorstände und einen Gesamtvorstand. Die Bereichsvorstände haben in größerem Umfang gemeinsame Themen und gemeinsame Interessen. Das Gemeinsame des Gesamtvorstands ist durch die große Unabhängigkeit der einzelnen Geschäftsbereiche gefährdet und muss immer wieder erarbeitet und gesichert werden.

»Es folgen natürlich immer wiederkehrend solche Punkte, wo jeder für sich immer noch ein bisschen stärker kämpft als für das Wohl des gesamten Unternehmens.« (Vorstandsvorsitzender)

Trotz enormer Unterschiede in Struktur und Größe der Unternehmen ist das Thema »Transparenz und Zusammenarbeit zwischen den Bereichen« oder auch »Interessenvertretung oder gemeinsame Ziele im Vorstand« in allen befragten Vorständen ein Thema.

Der Vorstandsvorsitzende spielt beim Umgang mit diesem Spannungsfeld eine wichtige Rolle: Wie sehr betont er die gemeinsame Verantwortung, wie sehr fordert er Transparenz und Kooperation zwischen den Geschäftsbereichen? Da gibt es große Unterschiede.

»... das heißt, wir versuchen, so wenig wie möglich Silos zu kreieren und die Zusammenarbeit von oben aus so einfach wie möglich zu machen. Make people work together. Das ist das Guiding Principle.« (Vorstandsmitglied)

»... aber wenn jede Division für sich erfolgreich ist, dann ist auch das Unternehmen als Ganzes erfolgreich.« (Vorständin)

Wie sehr gestattet oder befördert der Vorsitzende ein scharf konkurrierendes Verhalten der einzelnen Vorstände, eine Abschottung der einzelnen Ressorts bis hin zu lautstarken Kämpfen zwischen den Kollegen?

Unsere Gesprächspartnerinnen und -partner waren sich weitgehend einig darin, dass offene Zusammenarbeit zwischen den Bereichen zwar gut fürs Geschäft, aber häufig noch Zukunftsmusik sei.

»Die Divisionen kämpfen auch für sich und wollen ihre Ziele erreichen ... Und wir sehen, da sind Potenziale, wie wir noch besser cross-divisional arbeiten könnten, um noch mehr Synergien und Opportunities für das Business zu bekommen. Also, ich glaube, bei diesem Thema, miteinander noch zusätzliches Potenzial zu gewinnen, da haben wir sicherlich Verbesserungsbedarf.« (Vorständin)

Geschäftlich erwünscht, aber durchaus nicht selbstverständlich ist es,

- andere hineinschauen zu lassen in das eigene Ressort,
- offen von Problemen zu berichten,
- die Kolleginnen und Kollegen anzuregen und sich anregen zu lassen,
- eigene Interessen auch mal zurückzustellen zugunsten des Ganzen.

Gelingende Diversity bedarf einer ähnlichen Haltung, vor allem dann, wenn die »diversen« Personen Querschnittsressorts – vor allem die Ressorts Personal und Finanzen – vertreten. Die Offenheit der operativen Bereiche ist für diese Vorstände unabdingbar, wenn sie einen guten Job machen wollen.

»Aufgabe der Querschnitte ... ist es natürlich schon, in die Division reinzugucken und da auch über Probleme zu reden.« (Vorständin)

Je ausgeprägter das Silodenken in einem Unternehmen ist, desto schwieriger gestaltet sich die Öffnung des Vorstandsgremiums für seine eigene Veränderung. Eine größere Zentralisierung beispielsweise, durch die Querschnittsbereiche eine stärker steuernde Funktion bekommen, stößt bei den operativen Bereichen auf Widerstand. Das gilt umso mehr, wenn auf eines

dieser Ressorts ein Vorstandsmitglied berufen wird, das sich vom Rest des Gremiums unterscheidet – sei es durch Herkunft, Geschlecht oder fachliche Ausrichtung.

Querschnittsressorts und ihre Besonderheiten

Fast alle Frauen, die in den vergangenen Jahren in Vorstände berufen wurden, sind auf Querschnittsressorts berufen worden. Diese Ressorts mit einer Dienstleistungsfunktion können ihre Arbeit nur machen, wenn ihre Abnehmer, die operativen Bereiche, kooperieren. Manche der Kolleginnen und Kollegen aus den Divisionen haben beispielsweise die Vorstellung, das Personalressort sei dazu da, ihnen bei spontanem Bedarf 100 Spezialisten einer bestimmten Fachrichtung zu beschaffen und diese geräuschlos wieder loszuwerden, wenn der Bedarf nicht mehr besteht. Sie meinen, das Ressort sei dazu da, die Bedürfnisse zu bedienen, die sie selbst für wichtig halten.

Gerade an neu berufene Personalvorstände richten sich jedoch häufig Erwartungen, die zu dieser konventionellen Vorstellung gar nicht passen – sei es, dass die Personalvorständin konzernweite Veränderungsprojekte durchzuführen hat, sei es, dass sie dem demographischen Wandel begegnen soll (siehe auch das Kapitel »Gremium und Kandidatin: Die Frage der Passung«). Die neue Vorständin, die beispielsweise beauftragt wird, angesichts des drohenden Mangels an Talenten die Personalentwicklung zu modernisieren, strandet, wenn sie für ihre neuen Konzepte keine Abnehmer findet. Ähnliches gilt für die Finanzchefin. Wenn die Geschäftsbereiche sie nicht hineinschauen lassen, wenn sie ihre Probleme nicht offenlegen und wenn sie kritische Ansagen nicht ernst nehmen, können sie die Funktion nicht nutzen und die Vorständin kann ihre Arbeit nicht tun.

Die Unternehmen können verschiedene Mittel einsetzen, um das Gefühl einer gemeinsamen Verantwortung für das Ganze zu entwickeln und zu pflegen – einige davon sind uns bei den Gesprächen begegnet:

- Der Zusammenhalt im Vorstand wird durch gemeinsame Sitzungen und Unternehmungen gestärkt.
- Der Vorstandsvorsitzende versteht sich in den Sitzungen vor allem als Facilitator, als ein Prozessbegleiter, der ein offenes Gespräch unter den Mitgliedern fördert und auch strittige Themen zulässt.
- »Gesamtinteresse vor Ressortinteresse« gilt als zentrale Norm. Diese wird nicht nur häufig beschworen, sondern drückt sich auch im Vorstandshandeln aus.
- Neue Mitglieder werden frühzeitig mit ihrer Verantwortung für das Ganze beeindruckt.

Vorstandsfrauen: Auf dem Weg zum Erfolg

Viele Aspekte einer erfolgreichen Landung im Vorstandsgremium gelten für Neulinge insgesamt – ob sie Männer oder Frauen sind, einen anderen Pass oder ausländische Wurzeln haben.

Einige Schwierigkeiten betreffen aber ausschließlich Frauen, denn diese haben besondere Hürden zu nehmen, zusätzliche Widerstände zu überwinden. Doch allein an dieser Aussage scheiden sich schon die Geister. Viele – auch Vorstände – meinen, es spiele keine Rolle, ob Mann oder Frau. Der Erfolg oder Misserfolg einer Frau im Vorstand sei allein ihr selbst zuzuschreiben. Besondere Schwierigkeiten? Vorurteile gegenüber Frauen? Alles Einbildung. Aber warum gibt es dann so wenige? »Sie wollen eben nicht.«

Unsere Gesprächspartner waren jedoch auch Vorstände, die – als Frauen – eigene Erfahrungen einbringen oder – als Männer – bereits Erfahrungen mit einer Frau im Gremium machen konnten. Sie zeichnen ein sehr viel differenzierteres Bild.

Dieser vierte und letzte Teil unserer Untersuchung präsentiert die Stellungnahmen der Befragten zu folgenden Themen:

- Wenn eine Frau in ein bisher homogenes Männergremium aufgenommen wird, ist sie doppelt fremd: Sie ist neu und sie ist kein Mann. Und sie trifft auf Vorbehalte. Oder nicht? Gibt es die Vorbehalte tatsächlich? Oder sind das nur Ausreden, um das eigene Versagen zu rechtfertigen?
- Wie erklären sich unsere Gesprächspartnerinnen und -partner das Scheitern von Vorstandsfrauen? Folgen sie der in den Medien beliebten Diagnose der Inkompetenz? Welche anderen Standpunkte gibt es?

Den Abschluss bildet eine Gegenüberstellung: Welche sind die denkbar schlechtesten, welche die denkbar besten Ausgangsbedingungen für Frauen im Vorstand?

Vorbehalte gegenüber Frauen: Wie kann man sie erkennen?

Jedes Gremium ist in einem gewissen Maß geschlossen gegenüber jemand Neuem, Mann oder Frau, Inländerin oder Ausländer. Die Mitglieder sind vorsichtig, Vertrauen muss erst wachsen, das neue Mitglied gehört eben nicht dazu – noch nicht. Es muss sich in der Kultur des Gremiums erst zurechtfinden. So weit, so normal. Die Überzeugung, es gebe keine besonderen Vorbehalte gegenüber Frauen, ist weit verbreitet und existiert auch bei unseren Interviewpartnern. »Das geht den Männern genauso«, heißt es dann. Es sei eben für jeden schwierig, neu in ein Gremium hineinzukommen, dort Akzeptanz und Einfluss zu gewinnen.

»Also, das habe ich probiert, als ich der erste Ausländer war. Das war schon enorm schwierig. Ich war der Erste, der nicht aus dem Unternehmen kam, der hier im Vorstand saß. Und da war man ganz klar der Außenseiter. Da dürfen die Frauen nicht allzu empfindlich sein ... Da muss ich mich durchbeißen und meinen Weg finden, wohl wissend, dass ich anders bin als die anderen, denn das bin ich ja quasi. Dessen muss man sich auch selber bewusst sein.« (Vorstandsvorsitzender)

Und natürlich gebe es besonders viel zu lernen, heißt es, wenn der oder die Betreffende zum ersten Mal eine Position im Topmanagement bekleidet. Und mehr noch, wenn er oder sie von extern berufen wurde.

Unsere Studie zeigt ein etwas anderes Bild. Sexismus und Vorurteile gegenüber Frauen sind gesellschaftlich geächtet, sie dürfen öffentlich nicht geäußert werden. Geschieht das doch, schadet das der Person, die sie artikuliert hat, und dem Unternehmen. Vorurteile und Vorbehalte gegenüber einer Frau werden daher höchst selten offen gezeigt. Sie mögen dem Einzelnen nicht bewusst sein (»Unconscious Bias«, Wahrnehmungsverzerrungen), aber sie kommen zum Ausdruck,

- wenn Gründe für das Scheitern von Frauen genannt werden,
- wenn es darum geht, das Aufstiegs Potenzial von Frauen einzuschätzen,
- wenn der neuen Vorständin Verhaltensempfehlungen mit auf den Weg gegeben werden und
- wenn den Vorstandsfrauen auch ganz offen in ihrem Arbeitsalltag Vorbehalte begegnen.

Unconscious Bias oder Wahrnehmungsverzerrung

Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler reden vom »Unconscious Bias« und meinen hier zwei Sorten von Voreingenommenheit: zum einen Annahmen – bei Männern und Frauen – über das »wahre« Wesen der Frau und ihre Fähigkeiten, zum anderen Gebote und Verbote, also Vorstellungen vom »richtigen« Verhalten: Was gehört sich für eine Frau, die weiblich sein möchte, was gehört sich nicht?

Die Vorbehalte gegenüber den Vorstandsfrauen haben unterschiedliche Gründe. Nicht alle wurzeln im Unconscious Bias:

- Eine Frau stört: Sie kommt in eine reine Männerrunde und wird als Fremdkörper wahrgenommen – sie stört die Gemütlichkeit.
- Sie erscheint persönlich ungeeignet – das heißt oft, sie entspricht nicht den Vorstellungen der Männer vom »richtigen« Aussehen und »richtigen« Verhalten (Unconscious Bias).
- Sie vermindert die Chancen der Männer bei der Konkurrenz um knappe Güter, nämlich Aufstiegspositionen.
- Sie hält sich nicht an die Regeln, die in den Augen der Männer für Frauen gelten.

Eine Frau stört die Männerrunde

Die einzige Frau im Vorstand ist in einer – wie es in der Soziologie genannt wird – »extremen Minderheit«: Sie ist die, die anders ist. Das verschafft ihr nicht nur willkommene Aufmerksamkeit, sondern auch besondere Probleme. Dem Aufsichtsrat war möglicherweise gerade das Anderssein wichtig – die Kollegen stört es erst einmal.

»Wir haben noch keine Kultur, in der Frauen im Vorstand eine Selbstverständlichkeit sind; das sind sie nicht. Das heißt, wir werden immer drei, vier, fünf Männer haben, die darüber lästern, dass jemand, eine Frau, in den Vorstand kommt ... Das ist einfach etwas, was die Frauen aushalten müssen. Das ist auch die Erkenntnis von anderen Frauen, mit denen ich mich austausche. Das ist einfach so, dass ... viele Männer eben doch noch meinen, sie können es besser. Das müssen sie einfach aushalten.« (Vorständin)

Zum Glück für die Frauen unterscheiden sich die Vorstandsgremien. Einige bestehen ausschließlich aus deutschen Männern, womöglich alle in einer ähnlichen Lebenssituation, die sich seit vielen Jahren kennen. Solche Gremien wurden in unseren Gesprächen als »männlerdominiert« bezeichnet und die Berufung einer Frau stellt eine große Veränderung dar. Die Mitglieder sind wenig geübt darin – vielleicht auch nicht sonderlich willig –, sich mit der fremden Person und deren anderer Lebenssituation zu befassen und sie zu berücksichtigen.

»Kommt jemand Neues rein und sagt: Ich bin alleinerziehend und brauche andere Zeiten für die Vorstandssitzungen, dann empfinden die das als Kampfansage. Kommt hier neu rein, will erst mal die Sitzungszeiten verändern – die sind seit 15 Jahren gut, weiter so.« (Vorstand)

Zunehmend gibt es aber auch Vorstandsgremien, in denen Manager aus ganz unterschiedlichen Ländern und Kulturen zusammenarbeiten, verbunden vielleicht durch die gemeinsame berufliche Herkunft aus demselben Unternehmen. Sie kennen sich mit Unterschiedlichkeit aus und können damit arbeiten. In so einem Gremium hat es eine Frau, die nun neu dazu kommt, viel einfacher. Sie fügt den vielen Unterschieden eine weitere Andersartigkeit hinzu, ist aber damit nur eine von mehreren.

»Ein Däne, ein Franzose, ein Belgier, ein Deutscher, der lange in Amerika und China war, da war schon viel Vielfalt drin ... Die Frau hat das Gremium bereichert, aber wir waren schon sehr gemischt.« (Vorstandsvorsitzender)

Sie ist persönlich ungeeignet

Keiner der Vorstände äußerte sich kritisch oder abfällig über seine Kollegin. Der Unconscious Bias zeigt sich anders, beispielsweise in der Blindheit gegenüber Frauen mit Potenzial. Das beginnt bei der Begründung dafür, dass sie auf hohen Führungspositionen immer noch rar sind.

»Jeder Mann, mit dem ich hier spreche, fördert ständig Frauen. Ich sage: Wo sind sie denn? – Na, dann wollen die Frauen halt nicht.« (Vorständin)

Es setzt sich fort in Aussagen zur persönlichen Eignung.

»Da wird zwar gesagt, okay, jetzt müssen wir mal eine Frau besetzen. Aber dann heißt es: Nee, die ist zu zickig, die ist zu pushy, die ist zu nett, die ist schlecht angezogen – also Argumente, die sind wirklich unterirdisch und die kommen hier im gesamten Unternehmen ... Es kommen ja auch Frauen auf mich zu, die von Profilkonferenzen erzählen, wo sie mit drinsitzen und wo über Mitarbeiterinnen gesprochen wird ... Da greifen aber wirklich alle Stereotype ...« (Vorständin)

»Wir suchen verzweifelt Frauen in der zweiten und dritten Ebene und ich höre dann oft, von meinen Kollegen auch: Ja, aber die, die muss erst mal anders kommunizieren, die ist viel zu taff, die ist so grob. Und ich gehe dann immer dazwischen und sage: Moment mal, ihr müsst euren Filter loswerden. Mit keinem Mann, der so kommunizieren würde, hättet ihr ein Problem. Ihr müsst euch dran gewöhnen, dass auch Frauen ein Auftreten wie Männer haben. Nur habt ihr Frauen zu Hause sitzen, die haben so ein Auftreten eben nicht. Dann sagen die Kollegen, ich soll aufhören zu quatschen. Du brauchst mal einen Coach, kommt dann immer.« (Vorständin)

Vorständinnen berichten davon, dass sie zu ganz anderen Urteilen gelangen als die (männlichen) Kollegen und Mitarbeiter – und dass sie gut damit fahren.

»Ich habe gesagt: So, diese Frau möchte ich da draufsetzen. – Ja, aber die wirkt manchmal so ein bisschen, ja, nicht so durchsetzungsstark und tralala hopsassa ... Das sind Diskussionen, die hätte ich, bin ich 100 Prozent von überzeugt, nicht gehabt, wenn ich einen Mann vorgeschlagen hätte. Und dann habe ich gesagt: Wir machen das jetzt. Ich nehme eure Bedenken zur Kenntnis, aber ich entscheide das jetzt trotzdem so.« (Vorständin)

Sie nimmt den Männern Chancen weg

Männer beobachten mit Argusaugen, wie Stellen im Topmanagement besetzt werden. Die Förderung von Frauen sehen viele höchst kritisch, denn jede Besetzung mit einer Frau verringert die eigenen Chancen. Da wird dann unterstellt, sie sei eigentlich inkompetent, bekäme die Position nur, weil es eben eine Frau sein soll.

Ihre eigenen Chancen sehen Männer ebenfalls beeinträchtigt, wenn die Frau sich besonders hervortut, statt sich anzupassen, wenn sie viel Presseecho hat und deutlich mehr im Rampenlicht steht als ihre Kollegen.

»Man darf ja eins nicht unterschätzen: Männer haben auch ein Eifersuchtsproblem. Neid und Eifersucht, das unterschwellige Gefühl: Jetzt werden die Frauen überall gefördert und wir haben überhaupt keine Chance mehr ... Im Moment werden natürlich nur Frauen gefragt wegen der Quoten. Und da kommt dann schon so ein bisschen raus: Wir finden das gut, Frauen im Vorstand, aber bitte wie alle anderen und bitte nicht zu exponiert.«

(Vorständin)



Sie verhält sich falsch

Ein zentrales Problem sind die Regeln, nach denen gespielt wird. Im Vorstand gelten die Regeln der Männer (siehe auch das Kapitel »Die Integration: Was gehört zur Profilierung?«). Was bedeutet das für die Frauen?

Die Autorin



Dr. Cornelia Edding

Dr. Cornelia Edding arbeitet in freier Praxis als Beraterin und Coach für Profit- und Non-Profit-Organisationen. Sie beschäftigt sich seit vielen Jahren mit der Dynamik von Teams und Organisationen. Die berufliche Entwicklung von Frauen liegt ihr besonders am Herzen. Sie ist Psychologin, Trainerin für Gruppendynamik (DGGO), Supervisorin (DGSv) und Mitglied des Fortbildungsinstituts TOPS München-Berlin e.V. Sie lebt und arbeitet in Berlin und auf dem Hof zur Linde in der Uckermark.

In den letzten Jahren hat sie mehrere Buchprojekte zu Gruppendynamik und Teamarbeit abgeschlossen. Die Bertelsmann-Stiftung hat in intensiver Zusammenarbeit mit ihr Bücher zum Themenkomplex Gender-Diversity veröffentlicht:

- »Führungsfrauen – Wie man sie findet und wie man sie bindet« (5 Bände)
- »(Ver-)Führung zur Chancengleichheit« – ein Wegweiser für Führungskräfte (Hörbuch)
- »Der Erfolg steht Ihnen gut« – Karrierestrategien für Frauen (Hörbuch)