

Ein umfassender Einblick in alle Bereiche, die in den letzten Jahrzehnten in den Fokus gerückt sind: Führung durch Frauen vs. Führung über Frauen, Selbstzensur vs. Selbstbewusstheit, Erfolg, Karriere, Führungsrollen, Erfolgsfaktoren, Freude an der Arbeit vs. Belastung durch Arbeit, Gesundheitsmanagement und Selbstfürsorge, Familie, weibliche Nachfolge, historischer Wandel von Führungsrollen bei Frauen und Männern, Frauen in Männerorganisationen und Frauen in Männerberufen, Entwicklung von Gender- und Diversity-Managementkonzepten.

Dieser Band ist eine wertvolle Fundgrube an theoretischem sowie praktischem Wissen und unmittelbar für den persönlichen beruflichen Alltag nutzbar. Die Breite der Themen, die eigenen Erfahrungen, die zahlreichen Interviews und Praxisbeispiele stellen ein Vademecum für Wissenschaft, Ausbildung, Beratung, Unternehmensführung dar – nicht nur für Frauen!

»Es wurde ja auch wirklich Zeit, dass sich die Frauen aus der Coaching-Szene dynamisch zu Wort melden!«

Dr. Astrid Schreyögg, Berlin

»Die Zeiten wandeln sich, die Männerdomänen brechen langsam auf und alle wissen, dass es Zeit dafür wird.«

*Dr. Marie-Luise Wolff,
Vorstandsvorsitzende der Entega AG, Darmstadt*

»Auf dem Weg zur Hälfte des Himmels in der Arbeitswelt hilft „Führungsfrauen im Blick“ Geschlechterverhältnisse in Organisationen zu verstehen und unterstützt die Entwicklung einer eigenen, lebendigen beruflichen Identität.«

Prof. Dr. Heidi Möller, Universität Kassel

»Frauen und Macht – ein wildes Thema. Ein Buch zur rechten Zeit!«

*Roswitha Bocklage, Gleichstellungsstelle der Stadt Wuppertal,
BAG kommunaler Frauenbüros und Gleichstellungsstellen*

»Die Opferrolle empowert niemanden.«

*Raffaella Rein, Forbes 50 Women in Tech in Europa 2018,
Gründerin Vitalute und CareerFoundry*



ISBN 978-3-89797-123-3

[sic!]

www.ehp-verlag.de

[sic!]

[sic!]

Fildhaut, Happich, Höher, Kiggen
Messerschmidt, Reinhardt, Seewald

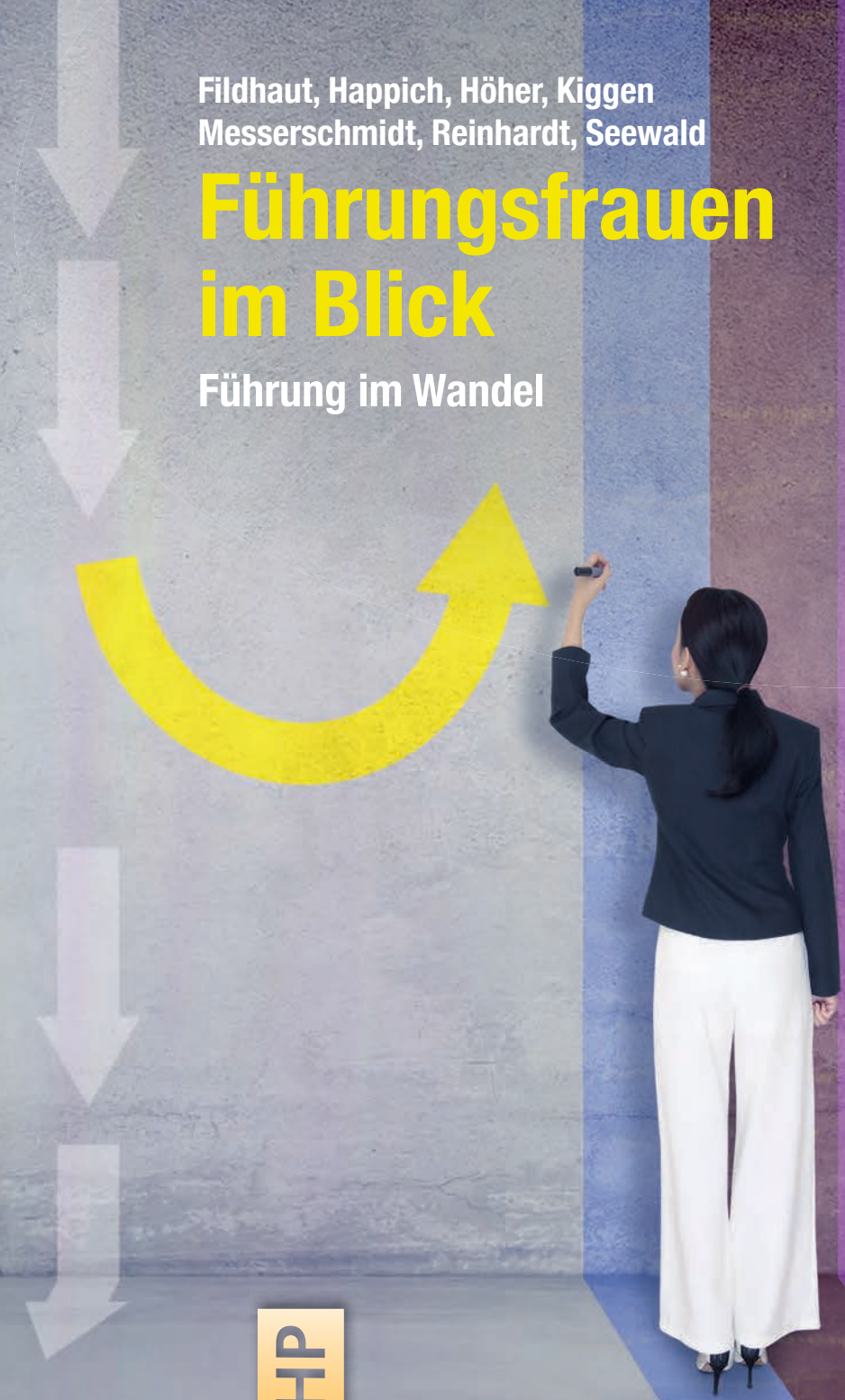
Führungsfrauen im Blick

EHP

Fildhaut, Happich, Höher, Kiggen
Messerschmidt, Reinhardt, Seewald

Führungsfrauen im Blick

Führung im Wandel



EHP

**FILDHAUT / HAPPICH / HÖHER / KIGGEN /
MESSERSCHMIDT / REINHARDT / SEEWALD**

FÜHRUNGSFRAUEN IM BLICK

Soziale Innovation und Change *[sic!]*

[sic!]

**Birgitta Fildhaut / Gudrun Happich /
Friederike Höher / Katrin Kiggen /
Jasmin Messerschmidt / Britta J. Reinhardt /
Cornelia Seewald**

FÜHRUNGSFRAUEN IM BLICK

FÜHRUNG IM WANDEL

Mit einem Geleitwort von Marie-Luise Wolff

– EHP 2020 –

© 2020 EHP – Verlag Andreas Kohlhage, Gevelsberg
www.ehp-verlag.de

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.

– Dieses Buch liegt auch als E-Book vor –

Umschlagentwurf: Serge H Goerke – unter Verwendung eines Fotos von maxsattana/iStock –

Satz: MarktTransparenz Uwe Giese, Berlin

Gedruckt in der EU

Alle Rechte vorbehalten

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage and retrieval system, without permission in writing from the publisher.

print-ISBN 978-3-89797-123-3

ePub-ISBN 978-3-89797-654-2

PDF-ISBN 978-3-89797-655-9

Inhalt

- 7 Geleitwort (*Marie-Luise Wolff*)
- 9 Einleitung: Frauen im Blick (*die Autorinnen*)
- 13 Macht mal Platz, Jungs!
Was bringt Gender und Diversity Management?
(*Friederike Höher*)
- 51 Vital gerangelt –
Erfolgsfrauen und ihre individuellen Karrierewege
(*Cornelia Seewald*)
- 97 Die Macht des Unbewussten.
Wie Frauen ihre Führungsqualitäten durch Selbstreflexion
stärken können (*Katrin Kiggen*)
- 121 Bleiben wir unter dem Radar? Oder: Speak up!
Führungsfrauen in typischen Männerberufen
(*Jasmin Messerschmidt*)
- 161 Ich komme nicht weiter, weil ich eine Frau bin:
Vorurteil oder Realität?
Erfahrungsberichte aus dem Coaching (*Gudrun Happich*)
- 211 Führen: Frustqual und Freudenquell –
Entscheidungswege von Frauen, die mit ihrer
Führungsrolle hadern (*Birgitta Fildhaut*)
- 259 Lebensentwurf: *F.U.N.* –
FamilienUnternehmensNachfolgerin (*Britta J. Reinhardt*)
- 293 Die Autorinnen

Geleitwort

»Es kann kein Zufall sein, dass Europas mächtigste Politikerin regelmäßig »Mutti« genannt wird«, sagte die amerikanische Philosophin Susan Neiman im Jahr 2015. Der für eine Kanzlerin unpassende Beiname zeugt für mich von der Schwierigkeit, Frauen in Führungsrollen einzuordnen und zu akzeptieren. Auch im 21. Jahrhundert ist das noch so. Es fehlt an Bildern, an Erfahrungen und Prägungen für Frauen jenseits ihrer angestammten Rollen. Angela Merkel bekam alle möglichen Klischees an die Jacke geheftet. Sie sitze aus, sie sei konfliktscheu, sie spreche kein Machtwort, beiße ihre Konkurrenten auf geheimnisvolle Weise weg, sei fleißig, geradezu unermüdlich, und backe Streuselkuchen – sei eben »Mutti«.

Fällt Ihnen etwas auf? Der besagte Beiname für Angela Merkel ist in den vergangenen Jahren mehr und mehr verschwunden. »Mutti« scheint ein wenig vorbei. Und während ich dies schreibe, sind zwei Frauen für die Top-Positionen der EU-Kommission und der Europäischen Zentralbank vorgeschlagen worden und niemand wird sie hoffentlich »Mutti« nennen. Die Zeiten wandeln sich, die Männerdomänen brechen langsam auf und alle wissen, dass es dafür Zeit wird. Doch gemacht, ein paar Schwalben machen noch keinen Sommer. Die Muster in den Unternehmen und der Politik sind verfestigt und sie sind von Männern gemacht. Dies ist kein Vorwurf, sondern es hat sich so entwickelt. Verhaltensmuster verschwinden nicht in ein paar Jahren von selbst und auch nicht durch den Auftritt von ein paar Frauen in Führungspositionen allein.

Vor einigen Wochen sagte mir eine holländische Kollegin, dass in ihrem Land kein Mann mehr bei einer Podiumsdiskussion mitmacht, auf der nur Männer eingeladen sind. Dasselbe äußert die

Autorin Margarete Stokowski, als Rat und Bitte an Männer, die den Feminismus fördern wollen.

Stokowski hat einen Lebensratgeber für ein gleichberechtigtes Leben geschrieben. Er gilt für Männer und Frauen. Die vier wichtigsten ihrer 40 Botschaften sind mir die folgenden:

1. Behaupten Sie nie wieder, Frauen hätten nichts Großes erfunden, informieren Sie sich darüber.
2. Lassen Sie Frauen ausreden und unterbrechen Sie Männer, die Frauen unterbrechen.
3. Sehen Sie Frauen nicht als Vertreter einer Spezies. Und
4. »Helfen« Sie ihrer Partnerin, ihrem Partner nicht im Haushalt, machen Sie einfach die Hälfte. In diesem Sinne, lassen Sie uns Männer und Frauen für unser erwachsenes Leben gewinnen.

Marie-Luise Wolff
Köln, im Juli 2019

Einleitung: Frauen im Blick

Wenn Frauen führen – wie sieht das aus? Sehr verschieden! ›Frauen im Wandel und Führung im Wandel‹ kennzeichnet die aktuelle Situation in vielen gesellschaftlichen Feldern, in Wirtschaft, in Politik und Verwaltung – überall dort, wo Menschen zusammenarbeiten, Entwicklung vorantreiben und gute Ergebnisse erzielen. Die Rahmenbedingungen und Herausforderungen dabei sind für Frauen vielfältig, spannend und gewinnbringend. Jedoch nicht nur für die Frauen gewinnbringend, sondern auch für gesamtgesellschaftliche Belange, die ein gleichberechtigtes Wirken von Männern und Frauen erfordern. Noch klafft hier eine Lücke, die durch das noch ungenutzte Potenzial, das viele Frauen repräsentieren, geschlossen werden kann und muss.

Die Autorinnen arbeiten seit vielen Jahren im Fachausschuss Mittelstand des DBVC (Deutscher Berufsverband Coaching e.V.) zusammen, hatten jedoch noch nie *gemeinsam* frauenspezifische Themen erörtert, obwohl jede von ihnen das ›Frau-Sein‹ im Beruf und in der Familie intensiv erlebt und erlebt hat, in Führungsaufgaben der Verschiedenheit von Männern und Frauen begegnet ist und ganz klare Positionen zum ›Frau-Sein‹ in dieser Gesellschaft vertritt. Die Anfrage des Verlages aber war ein willkommener Anlass, Erfahrungen auszutauschen und die jeweiligen Haltungen und Positionen zum Thema ›Frauen und Führung‹ auf ein gemeinsames Ziel hin zu reflektieren. Es wurde schnell deutlich, wie spannend und verschieden die Biografien und Haltungen zu diesem Themenkreis waren und wieviel es dazu zu sagen gibt. Und es wurde schnell deutlich, wie wertvoll es ist, auf der Basis sehr unterschiedlicher Positionen und damit sehr verschiedener Perspektiven die Spur zu verfolgen, was verbindend ist, statt um ›Wahrheiten‹ zu streiten. Diese Vielfalt wird in den Aufsätzen lebendig, wenn der Blick der

Autorinnen sich auf das mehr und mehr entwickelnde und artikulierende Potenzial von Frauen richtet – auch und besonders, wenn es um Führung geht. Die Autorinnen werfen einen Blick auf strukturelle und gesellschaftliche Hemmnisse, die einer gleichberechtigten Entwicklung entgegenstehen, und werfen einen Blick darauf, wie diese überwunden werden können. Das Motto »Finde deinen Weg. Mach DEIN Ding – egal ob du Mann oder Frau oder Queer bist!« signalisiert die Botschaft, die den Autorinnen am Herzen liegt.

Aus Sicht der Autorinnen ist wichtig zu verstehen, wie sich bisher Fortschritte und Hindernisse darstellen, die die Entwicklung der Gleichberechtigung von Frauen in allen Bereichen der Gesellschaft ausmachen. **Friederike Höher** hat dazu in ihrem Aufsatz »Macht mal Platz, Jungs! Gender- und Diversity-Management« eine umfassende Analyse und Recherche zusammengetragen und gibt uns somit einen wissenschaftlich fundierten Hintergrund, um das Thema Diversity auch auf einer theoretisch-empirischen Ebene zu verstehen. Ihr Aufsatz ist eine Zusammenschau von Fakten, die einzelnen fokussierten Perspektiven, die in den weiteren Kapiteln zum Tragen kommen, zugrunde liegen. Friederike Höher bildet das Spektrum ab, in dem sich Feminismus in unseren westlichen Industriestaaten spiegelt.

Eine Schwalbe macht noch keinen Sommer – aber der Flug einer Schwalbe motiviert auch andere! »Vital gerangelt – Erfolgsfrauen und ihre individuellen Karrierewege« zeigt auf, wie unterschiedlich der Weg an die Spitze von Organisationen sein kann, wie verschieden die Ausgangssituationen sein dürfen und wie konsequent Frauen Führung beanspruchen können und sich durchzusetzen vermögen. **Cornelia Seewald** dokumentiert acht Interviews von dauerhaft erfolgreichen Karrierefrauen und filtert die Essenz aus diesen Potenzialen, die Vorbild sein können und all denen Mut machen sollen, die ehrgeizig sind und nach oben wollen.

Förderprogramme, Quotenregelungen – manches ist gut gemeint, greift aber zu kurz. Eine besondere Quelle der Kraft und Klarheit liegt in der »Macht des Unbewussten – Wie Frauen ihre Führungsqualitäten durch die Erkenntnis des Unbewussten stärken können«. Hier geht **Katrin Kiggen** der Frage nach, wo der eigentliche *point of reference* liegt, den es zu entdecken gilt, der sich nicht von

selbst aufdrängt sondern nur in tiefgehender, ernsthafter Reflexion zugänglich wird. Wenn frau diese Quelle für sich erschließt, wird wie sonst kaum offenbar, welche ungeahnte Macht spürbar wird und wie sie genutzt werden kann.

Beim Thema »Führungsfrauen in typischen Männerberufen« zeigt **Jasmin Messerschmidt** auf, wie es weiblichen Führungskräften als »Exotinnen« in diesen Berufsfeldern gelingen kann, beruflichen Erfolg, persönliche Zufriedenheit und integrires Handeln zu verbinden. Hier bedarf es der ganz konkreten Entscheidung, um sich bewusst und selbstbewusst zu positionieren: »Bleibe ich unter dem Radar – oder: Speak up!« In den Interview-Auszügen mit Teilnehmer*innen aus ihren Führungsseminaren und Coachings kommen Frauen zu Wort, die in Männerdomänen ihren Platz erobern oder erobert haben, die auf Beispiel gebende Weise untypisch erfolgreich sind und damit ganz realistisch und pragmatisch *ihr Ding machen*.

Gudrun Happich zeigt uns an vielfältigen Beispielen aus ihrer Coaching-Praxis, in welchen Schritten Beratung und Coaching die Entwicklung zur Führungskraft unterstützen können. Genaues Nachzeichnen der innerpsychischen Prozesse, die Reflexion emotionaler Widerstände und die Bewältigung scheinbar unüberwindbarer Hürden legen Zeugnis ab davon, wie feingliedrig oftmals das Thema »Frau sein« betrachtet werden muss, um Klarheit für sich und den eigenen Anspruch zu gewinnen. »Ich komme nicht weiter, weil ich eine Frau bin? Vorurteil oder Realität?« Die Erfahrungsberichte unter dieser Fragestellung und die gefundenen Antworten dazu bieten zahlreiche Möglichkeiten, mit der eigenen Situation anzudocken und für sich selbst gewinnbringend Strategien zu entwickeln, die zum individuellen, persönlichen Ziel führen.

Führung spiegelt sich häufig genug in einem Wechselbad der Gefühle. Wenn frau die Führungsposition erreicht hat oder anstrebt, macht sich nicht selten Ambivalenz breit: »Führen: Frustquell und Freudenquell. Entscheidungswege von Frauen, die mit ihrer Führungsrolle hadern.« Nicht nur dass es darauf ankommt, Konflikte im Umfeld zu managen, sondern auch innerpsychische Konflikte zu balancieren und für die eigene Weiterentwicklung, für das persönliche Wachstum zu nutzen, ist Gebot der Stunde. **Birgitta Fildhaut**

weist an Beispielen aus ihrer Coaching-Praxis nach, wie tiefgehend und bedeutsam diese Ambivalenz Wirkung entfaltet und wieviel Feingefühl und Kompetenz dem begleitenden Coach zukommt, um den Prozess mit einem guten Ergebnis abzuschließen.

»F.U.N. – FamilienUnternehmensNachfolgerin« ist ein Lebensentwurf! Entscheidungen dazu fallen früh oder spät, in Krisen oder von langer Hand geplant, selbstbestimmt oder aus Loyalitäten, in geliebten oder ungeliebten Branchen – immer mit der direkten oder indirekten Aufforderung Position zu beziehen und zweifelsfrei Verantwortung zu übernehmen. **Britta J. Reinhardt** weiß, wovon sie spricht. Als Tochter eines Unternehmers in der Lebensmittelbranche hat sie in der Nachfolge ausreichend Erfahrungen sammeln können und müssen und demzufolge dieses Thema hautnah erlebt. In ihrem Aufsatz beschreibt sie drei Biografien, die unterschiedlicher nicht sein können und dennoch ein gemeinsames Ziel haben: Erfolgreich ein Unternehmen in nächster Generation zu führen. Hürden und Chancen dabei halten sich die Waage, verbindliche Wertvorstellungen und kompetentes Handeln zeichnen die Unternehmensnachfolgerinnen aus, deren Biografien von der Autorin konturiert und anschaulich nachgezeichnet werden. Hier werden Beispiele gegeben und Lust gemacht auf Führung – gerade auch für Frauen!

Alle Aufsätze stehen für sich, sind unabhängig voneinander lesbar, repräsentieren den Blickwinkel der jeweiligen Autorin, erläutern unterschiedliche Perspektiven und entstammen jedoch einem gemeinsamen Anliegen: Mut zu machen, dem ureigenen Weg der Entwicklung zu folgen, die individuelle Führungskompetenz zu entwickeln und die dem eigenen Wesen angemessene Führungskultur zu pflegen, die es braucht um erfolgreich zu sein. Das Motto gilt: Mach dein Ding!

Die Autorinnen stehen zu diesem Motto, überzeugt davon, mit diesem Buch, den vielen Beispielen und Ratschlägen Frauen Hinweise zu geben, die Klärungs- und Entscheidungsprozesse erleichtern und Frauen ihren sehr eigenen Weg finden zu lassen. Die Inspiration und Freude, die wir in der Zusammenarbeit erlebten – mögen sie sich beim Lesen in Ihnen fortsetzen!

Das Autorinnen-Team

Gudrun Happich

Ich komme nicht weiter, weil ich eine Frau bin: Vorurteil oder Realität? Erfahrungsberichte aus dem Coaching

Teil I: Wurzeln prägen

Ich stamme aus einem Familienunternehmen aus Ost-Westfalen. Ein typisches Unternehmen, in dem alle Familienmitglieder mit anpacken mussten: von der Großmutter bis zu mir.

Immer stand das »Gelingen« des Unternehmens im Vordergrund – ich kann es auch Erfolg oder die Existenz nennen. Sämtliche Entscheidungen wurden diesem »höheren« Ziel untergeordnet. Egal ob es Feiertag war oder die Sonne lachte: Wenn die Pflicht rief, trug jeder seinen Beitrag zum Gelingen bei: Wir zogen alle an einem Strang.

Vielleicht wurde berücksichtigt, ob wir als Kinder den Aufgaben kräftemäßig gewachsen waren, aber eine Unterscheidung nach Mann oder Frau, Mädchen oder Junge gab es nicht. Vielleicht hört sich das für Sie als Leser*in brutal an? Für mich war es ganz normal. War es bei den benachbarten Familienunternehmen doch genauso.

Was zählte, waren Werte, die für uns alle sinnvoll waren: Leistungsbereitschaft, Engagement, Offenheit, Vertrauen in jeden Einzelnen und der Zusammenhalt untereinander. Allen war bewusst, dass wir nur gemeinsam den Erfolg des Familienunternehmens erbringen können. Das bedeutete zwar eine hohe Verantwortung für jeden Einzelnen, gab auf der anderen Seite aber auch ein Gefühl der Verbundenheit: »Gemeinsam schaffen wir das.« Und – wurde ein großes Ziel erreicht, feierten wir entsprechend.

Anerkennung gab es für gute Leistung,
die dem ganzen Unternehmen guttat

Da es sich um ein Familienunternehmen in der x-ten Generation handelte, wurde alles dafür getan, dieses Unternehmen nachhaltig zu bewirtschaften und die Basis für die nächste Generation zu bilden. (vgl. Reinhardt in diesem Buch)

Erfolg in der Kombination mit Erfüllung prägte mein späteres Leben, und ich zweifelte überhaupt nicht daran.

Ich war eher irritiert über die »Städter«, deren Väter arbeiten gingen und spät heimkamen, während sich die Frauen um die Kinder und den Haushalt kümmerten. Ich wollte nicht tauschen: Wurzeln prägen halt.

Kapitel 1: Männer sind anders, Frauen auch ...

Diesen Klassiker von John Gray kennen Sie sicher, vielleicht auch andere Literatur zum Unterschied zwischen Männern und Frauen. Ich mag diese Unterscheidung nicht, wenn es um den Erfolg oder Misserfolg von Frauen und/oder Männern in der Berufswelt geht. Aus diesem Grunde weise ich darauf hin, dass mit der männlichen Schreibweise natürlich auch die Frauen gemeint sind, aber wegen der Verständlichkeit ich immer nur eine Schreibweise wähle.

Diverse Studien kommen zu dem Ergebnis: **Mann oder Frau – eigentlich sind wir (fast) gleich!**

In einer Studie vom Department of Psychologie, Tel Aviv (Joel 2011¹) mit 1.400 Probanden wurde festgestellt, dass nur vereinzelte kleine Teile des Gehirns tatsächlich typisch männliche und weibliche Muster zeigen. Viele weitere Millionen von Abschnitten zeigten überhaupt keinen Unterschied. Genau betrachtet, seien es nur etwa drei Prozent aller Menschen, die ein vollständig männliches oder weibliches Gehirn besäßen. Daher können wir festhalten: 97 Prozent aller Menschen verfügen über einen bunten Mix aus männlichen und weiblichen Gehirnmerkmalen.

Untersuchungen von Verhaltenspsychologen mit mehr als einer Million Menschen (Del Giudice 2015²) haben gezeigt, dass unsere individuellen Unterschiede viel größer sind, als die Unterschiede zwischen den Geschlechtern auf Gruppenebene. Kein Individuum spiegelt 1 : 1 alle männlichen oder weiblichen Stereotypen wider.

Das bedeutet: Unser Geschlecht bestimmt weder unsere Gehirnstruktur noch welche Aufgaben und Jobs wir gut können. Auch bestimmt das Geschlecht nicht, wer wir sind.

Jeder von uns – egal ob Mann oder Frau – ist eine Einzelperson, die aus einzigartigen Erfahrungen besteht. Unsere Erfahrungen prägen die Strukturen und Verbindungen innerhalb unseres hochkomplexen Gehirns.

Kapitel 2: Leistungsträger sind ...

Viel bedeutsamer als der geschlechtliche Unterschied ist der Charakterstil des »Leistungsträgers«: Diesen Begriff habe ich vor vielen Jahren als »Zielgruppe« für meine Coaching-Arbeit geprägt.³ Im Gegensatz zu Wikipedia dienen mir dabei als Grundlage die Charakterstile von Kurz bzw. Eismann. (Weiss u. a. 2019⁴). Diese »Leistungsträger«, auch bekannt als High Performer, Keyplayer, Schlüsselspieler oder Schlüsselpersonen, sind ambitionierte Menschen, herausragende Persönlichkeiten oder Top-Performer. In der Kurzfassung können wir sie auch die »GUTEN« bezeichnen. Sie zeichnen sich allesamt durch die gleichen Merkmale aus:

Sie sind engagiert, für sie ist Leistung positiv besetzt und konstruktive Teamarbeit ein Muss. Sie sind verantwortungsbewusste Persönlichkeiten, für die **Leistung und Sozialkompetenz** hohe Werte sind. Sie arbeiten gerne inhaltlich und haben eine Leidenschaft für hervorragende Ergebnisse. Hochqualifiziert sind sie stets an der weiteren eigenen Entwicklung interessiert, haben ein echtes Interesse an Menschen und verhalten sich auch so. Transparente, offene Kommunikation, die auf Vertrauen beruht, ist eher Standard. Es ist ihnen ein Graus, die Ellenbogen ausfahren zu müssen. Taktieren, politische Spielchen oder egozentrisches Wettbewerbsstreben sind ihnen fremd und widerstreben ihnen.