

Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft (Ed.); European Women's Management Development Network (EWMD) (Ed.)

## Research Report

Wenn Frauen führen...: Tendenzen und Trends aus Führungsetagen. Befragung von 270 weiblichen Führungskräften durch die Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH und EWMD (European Women's Management Development Network)

Akademie-Studie, No. 2004 (2)

## Provided in Cooperation with:

Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH, Überlingen

*Suggested Citation:* Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft (Ed.); European Women's Management Development Network (EWMD) (Ed.) (2004) : Wenn Frauen führen...: Tendenzen und Trends aus Führungsetagen. Befragung von 270 weiblichen Führungskräften durch die Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH und EWMD (European Women's Management Development Network), Akademie-Studie, No. 2004 (2), Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, Überlingen

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/100021>

### Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

### Terms of use:

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

[www.die-akademie.de/Studien](http://www.die-akademie.de/Studien)

# Wenn Frauen führen...

Tendenzen und Trends aus Führungsetagen



Befragung von 270 weiblichen Führungskräften durch die Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH und EWMD (European Women's Management Development Network)

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	2
1. Einleitung.....	4
1.1. Methode.....	4
1.2. Im Überblick: Die wichtigsten Ergebnisse in Schlagzeilen.....	5
2. Kommentierte Ergebnisse.....	6
2.1. Frauen sagen Ja zur Macht.....	6
2.2. „Führung vom anderen Stern...“ .....	8
2.3. Keine halben Sachen? Führung in Teilzeit, Kinder und Karriere .....	10
2.4. Was Frauen (lernen) wollen.....	14
3. Fazit.....	18

## Anhang

Stichprobenbeschreibung .....	20
Abbildungsverzeichnis .....	22
EWMD .....	23
Akademie für Führungskräfte .....	24
Akademie-Studien.....	25
Kontakt.....	27

## Vorwort

### Frauen gestalten Führung ... eine Idee weiblicher...

Wenn Frauen führen...,

lautet der Titel dieser Studie – und damit gehen wir stillschweigend aber bewusst über die Frage hinweg, *ob* Frauen führen. Dass Frauen Führung übernehmen und diese Verantwortung mit weiblicher Note ausfüllen können, beweisen zum Glück immer mehr erfolgreiche Vorstände, Geschäftsführerinnen, Abteilungs-, Team- und Projektleiterinnen.

Und doch ist es immer noch Gesprächsthema, wenn eine Frau ins Chefbüro einzieht. Während der Frauenanteil unter den Studienanfängern etwa gleich hoch wie der Männeranteil ist (47,9 Prozent, um genau zu sein<sup>1</sup>), sind Frauen in Chefetagen immer noch die Abweichung von der Norm.

Aber die Tendenz ist entscheidend: Immer mehr Frauen entscheiden sich für eine Karriere mit Führungsverantwortung, während zugleich immer mehr Unternehmen entdecken, dass sie auf den „Frauenfaktor Führung“ nicht verzichten können. Wenn die Generation der Baby-Boomer ausscheidet – die Abschiedstourneen dieser Generation haben längst begonnen – steht bereits die neue Führungsriege zur Übernahme der Verantwortung bereit – und diese Mannschaft ist weiblicher denn je.

Wenn Frauen in Führung gehen, ändert sich vieles – für die Teams, die Mitarbeiter, das Unternehmen – und natürlich für die Frauen selbst. Diese großen und kleinen Veränderungen in den sich überschneidenden Systemen (Familie, Unternehmen, Community, Freundeskreis etc.) sind viel zu wichtig, um sie als „Privatsache“ abzutun: Fragen, die das Selbstverständnis von Frauen in Führungspositionen beleuchten, sind interessanter als bloße Feststellungen, dass Frauen anders führen als Männer. Über tatsächliche, behauptete, vermutete oder erwünschte Unterschiede zwischen den Geschlechtern gibt es genügend – gute und schlechte – Bücher und Studien.

---

<sup>1</sup> Angabe des Statistischen Bundesamtes, 29.11.2004

Deshalb wollten wir mit der Befragung unserer weiblichen Führungskräfte nicht herausfinden, was Frauen denn nun anders machen als Männer.

Vielmehr wollten wir da ansetzen, wo so viele Untersuchungen aufhören, wenn sie zum Schluss kommen, dass es so etwas wie „weibliches Leadership“ gibt:

- **Wie erleben Frauen in Führungen den Umgang mit der Macht?**
- **Welche Hürden und Blockaden müssen sie überwinden?**
- **Welche Strategien wenden sie an, wie wollen sie sich weiter entwickeln?**

Gefragt haben wir Frauen, die wissen worum es beim Thema Führung geht: Managerinnen, die ihre persönliche Kompetenz an der Akademie für Führungskräfte trainiert haben und/oder Mitglied im EWMD (European Women's Management Development International Network) sind. Damit ist unsere Stichprobe keinesfalls repräsentativ, zeichnen sich doch alle Befragten durch hohe Affinität zum Networking und durch Interesse an der persönlichen Entwicklung aus. Gerade diese Stichprobenqualität geben den Ergebnissen ihr Gewicht: **Wir wollten nicht herausfinden, dass Frauen anders führen, sondern wie sie erfolgreich führen und wie Sie sich in ihrer Position wahrnehmen.**

In guter Tradition der Akademie-Studien steht nicht die Interpretation oder abstrakte Theorie im Vordergrund, sondern die Darstellung des abgefragten Meinungsbildes. Ein Stimmungsbarometer, das mehr Fragen stellen als Antworten geben will.

Dass diese Studie als Gemeinschaftsprojekt der Akademie für Führungskräfte und des EWMD entstand, ist ein schönes Beispiel für gelebtes Networking – und sicherlich nicht der Abschluss. Sind Frauen wirklich besser im Networking? Vielleicht. Entscheidender ist, dass Führungskräfte diese Kunst beherrschen ...

In diesem Sinne: Viel Spaß beim Lesen – wir freuen uns auf Ihre Anregungen, Ergänzungen und Kommentare an [info@die-akademie.de](mailto:info@die-akademie.de).

Angela Feldhusen  
Leiterin Akademie Inhouse

Gabriele Hantschel  
International President EWMD

# 1. Einleitung

## 1.1. Methode

Die Akademie und das EWMD haben von September bis Oktober 2004 Seminarteilnehmerinnen und Mitglieder des EWMD befragt: Frauen in Führungspositionen, mit Personal oder Projektverantwortung.

Die Befragung wurde on- und offline durchgeführt – durch Versand von Fragebögen und der Aufforderung zur Beantwortung der Fragen im Internet (auf der Homepage des EWMD und der neu eingerichteten Umfrage-Page [www.ewmd-poll.org](http://www.ewmd-poll.org)). Online stand der Fragebogen in deutscher und englischer Sprache zur Verfügung.

Geantwortet haben Managerinnen verschiedener Branchen und Unternehmensgrößen aus Deutschland und Europa. An der Umfrage haben insgesamt 270 Frauen teilgenommen – 199 aus Deutschland, 71 aus anderen Ländern. Die jüngste war 23, die älteste 62 Jahre alt.

Insgesamt mussten 23 Fragen beantwortet werden: Im Mittelpunkt stand die persönliche Einstellung und Erfahrung als Frau und Führungskraft.

Die Teilnehmer konnten unter vorgegebenen Antworten auswählen, hatten die Möglichkeit mit ja oder nein zu antworten oder ihre Einschätzung auf einer Skala von „motiviert gar nicht“ bis „motiviert stark“ bzw. „trägt gar nicht bei“ bis „trägt stark bei“ zu kennzeichnen. Die Teilnahme war freiwillig und erfolgte anonym.

## 1.2. Im Überblick: Die wichtigsten Ergebnisse in Schlagzeilen

- ▶ Die Mehrheit der befragten Frauen in Führungspositionen bekennt sich zur „Lust an der „Macht“ – und Macht heißt für sie zumeist die Möglichkeit „Dinge bewegen und verändern zu können“.
- ▶ Ist der Chef eine „sie“, haben Männer anscheinend immer noch bewusst oder unbewusst Probleme. Zumindest registrieren die befragten Frauen Vorbehalte und Abwehrmechanismen. So hat jede in ihrem Berufsleben Widerstände erlebt, wenn sie sich als Führungskraft gegenüber Männern durchsetzen musste.
- ▶ „Kinder und Karriere schließen sich nicht aus“ – davon sind 61 Prozent der befragten Frauen überzeugt.
- ▶ „Führungsverantwortung in Teilzeit – möglich oder nicht?“ Diese Frage polarisiert und spaltet die Befragungsgruppe in Pro- und Contra-Fraktionen.
- ▶ Seminare speziell für Frauen würden die meisten Frauen begrüßen. Nicht weil Frauen anders lernen oder besonderer Förderung bedürften – aber Frauen haben andere Themenschwerpunkte.

## 2. Kommentierte Ergebnisse

### 2.1. Frauen sagen Ja zur Macht

**„Entscheidend ist nicht die Frage, ob man Macht hat, entscheidend ist die Frage, wie man mit ihr umgeht.“**

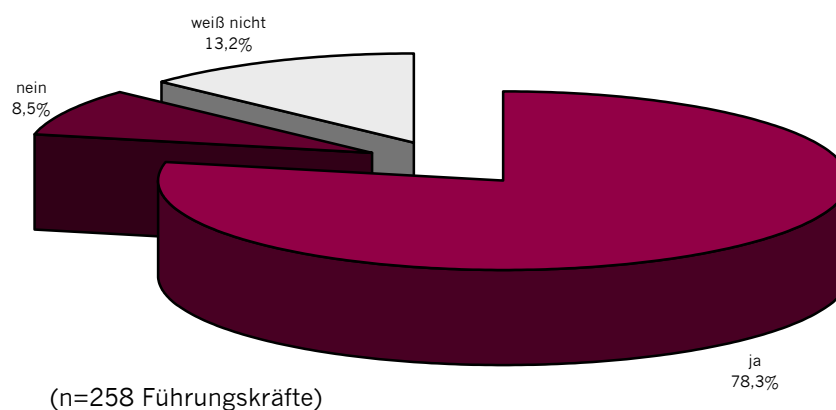
Alfred Herrhausen (1930-89), dt. Bankier, Vorstandsspr. Dt. Bank

Beim Thema Macht und Verantwortung wissen die Befragten sicherlich, wovon sie sprechen: 73,8 Prozent tragen Personalverantwortung, so gut wie jede (94,2 Prozent) übernimmt Projektverantwortung.

„Frauen MACHT Karriere“ – das ist ein beliebtes Wortspiel, weil es Feststellung und Aufforderung vereint und Frauen animiert, das Thema „Macht“ offensiv anzugehen. Bedarf es dieser Aufforderung noch? Sind Frauen wirklich in der Defensive, wenn es gilt, sich wortwörtlich „mit aller Macht“ in der Unternehmenswelt durchzusetzen?

Nicht unbedingt, wenn man den Antworten der befragten Frauen folgt: 78,3 Prozent sagen ganz bewusst „Ja, ich habe Lust an der Macht!“ 13,2 Prozent wollen sich nicht festlegen. Nur eine Minderheit von 8,5 Prozent verneint die Lust an der Macht.

**Abbildung 1: Haben Sie Lust an der Macht?**

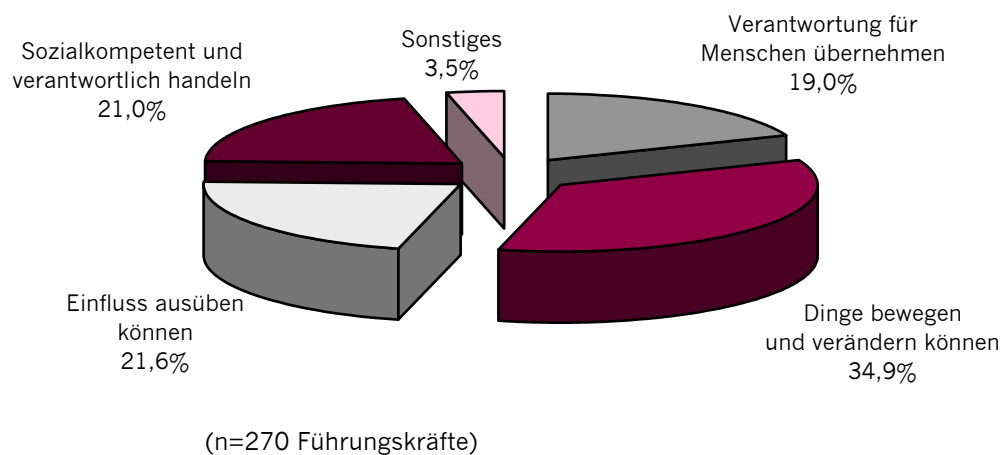




Was aber heißt „Macht“? Was bedeutet es für die Frauen? Erst wenn der abstrakte Begriff genauer definiert wird, wird deutlich, wie und warum sich Frauen zur „Lust an der Macht“ bekennen.

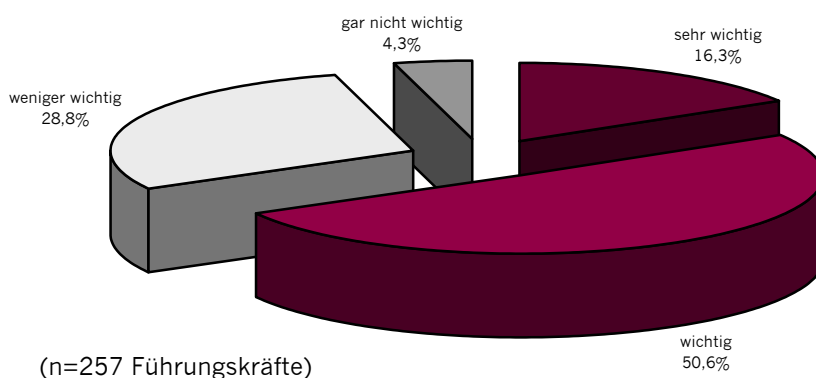
Die meisten (34,9 Prozent) definieren für sich das abstrakte Wort Macht als Möglichkeit „Dinge bewegen und verändern zu können“. Andere Umschreibungen sind „Einfluss ausüben können“ (21,6 Prozent“) oder „Sozialkompetent und verantwortlich handeln“. Die Definition „Verantwortung für Menschen übernehmen“ verbinden immerhin 19 Prozent mit dem Begriff „Macht“.

**Abbildung 2: Was bedeutet „Macht“ für Sie?**



Das heißt: Weil Macht die Möglichkeit gibt, „Dinge anzupacken und zu verändern“, macht Macht den befragten Frauen richtig Spaß. Nicht zuletzt deshalb geben wahrscheinlich auch 66,9 Prozent an, dass ihnen die Hierarchie im Unternehmen wichtig oder sogar „sehr wichtig“ ist. Den Umkehrschluss „Nur wer machtbewusst ist, kann Führung übernehmen“, akzeptieren die meisten Frauen allerdings nicht. Dieser Aussage wollen wesentlich weniger als die Hälfte (39,4 Prozent) zustimmen.

**Abbildung 3: Wie wichtig ist Ihnen Ihre hierarchische Position im Unternehmen?**



## 2.2. „Führung vom anderen Stern...“

### Widerstände gegen weibliches Leadership

*Die Frauen haben nicht Unrecht, wenn sie sich den Vorschriften nicht fügen wollen, welche in der Welt eingeführt sind. Weil die Männer sie verfasst haben, ohne die Frauen zu fragen.*

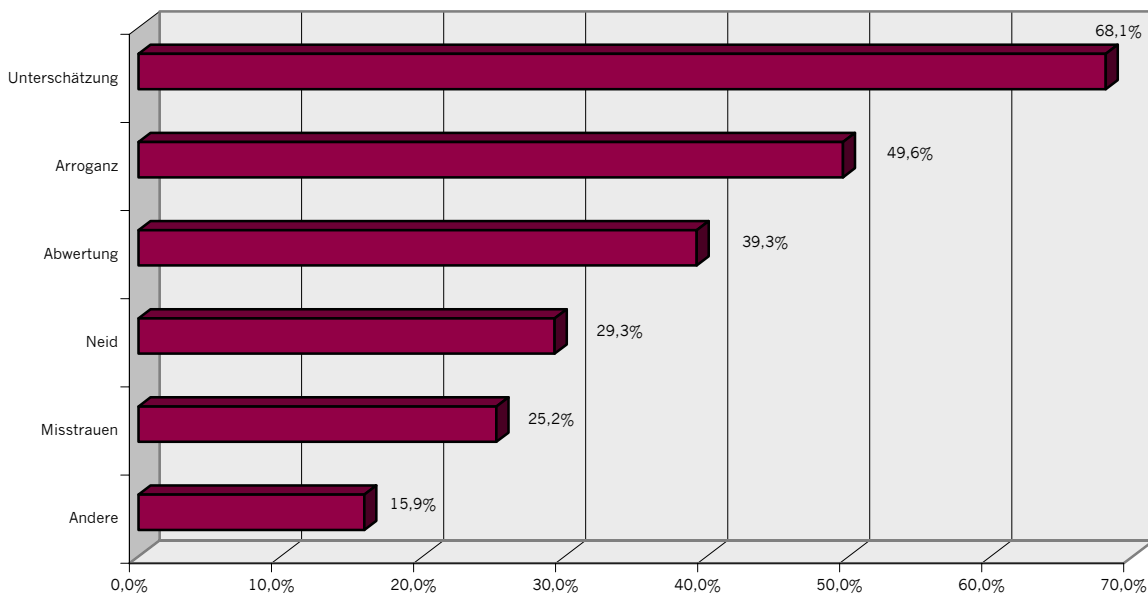
Michel de Montaigne (1533-92), frz. Schriftsteller, Essayist u. Philosoph

Eins scheint fest zu stehen: Frauen führen anders als Männer – zumindest sind die meisten Frauen dieser Ansicht – 90 Prozent aller Frauen, die wir befragt haben.

Was passiert nun, wenn ein weiblicher Chef auf eine Welt männlicher Kollegen trifft?

Ist der Chef eine „sie“, haben Männer anscheinend immer noch bewusst oder unbewusst Probleme. Zumindest registrieren die befragten Frauen Vorbehalte und Abwehrmechanismen. So hat jede in ihrem Berufsleben Widerstände erlebt, wenn sie sich als Führungskraft gegenüber Männern durchsetzen musste.

**Abbildung 4: Welche Widerstände erleben Sie manchmal oder oft, wenn Sie sich als weibliche Führungskraft gegenüber männlichen Kollegen durchsetzen müssen?**



(n=270 Führungskräfte)

Vor allem fühlen sich Frauen unterschätzt: 68,1 Prozent aller Befragten geben an, gegen diese subversive Form des Widerstandes ankämpfen zu müssen. 29,3 Prozent, also fast jede Dritte spürt den deutlichen Neid ihrer Kollegen.

Auch die schärferen Varianten sind nicht selten: Fast jede zweite (49,6 Prozent) klagt über „Arroganz“, 39,3 Prozent verzeichnen Abwertung ihrer fachlichen oder persönlichen Kompetenzen.

Die Liste der Varianten, Frauen in Führungspositionen das Leben richtig schwer zu machen, ist lang. Diese Frage war in der Umfrage „offen“ gestellt, so dass die Frauen nicht nur vorhandene Antwortmöglichkeiten ankreuzen konnten, sondern auch eigene Erfahrungen einbringen konnten. Davon machten 15,9 Prozent Gebrauch. Diese persönlichen Beobachtungen aus der Arbeitswelt stellen dem männlichen Geschlecht nicht gerade ein Zeugnis für „gute Teamarbeit“ und professionelles Geschäftsverhalten aus.

Manche der Befragten sprechen Männern die „Fähigkeit mit Frauen fair zu konkurrieren“ schlicht ab. Andere machen die Erfahrung, im Männerkreis schwerer Gehör zu finden, weil ihnen das „Old Boys'-Network“ fehlt. Oder sie stellen fest, dass Frauen „eine andere Sprache sprechen“ – mit „typisch weiblichem Humor“. Die Folge: Sie werden ignoriert oder zumindest missverstanden. Eine Befragte fühlt sich unter Männern sogar als „Wesen vom anderen Stern“.

Lediglich eine Teilnehmerin der Studie betont, auf keinerlei Widerstände ihrer männlichen Kollegen zu treffen, wenn sie ihrem Job als Führungskraft nachgeht: „Diese Zeiten sind Gott sei Dank vorbei!“ gibt sie zu Protokoll.

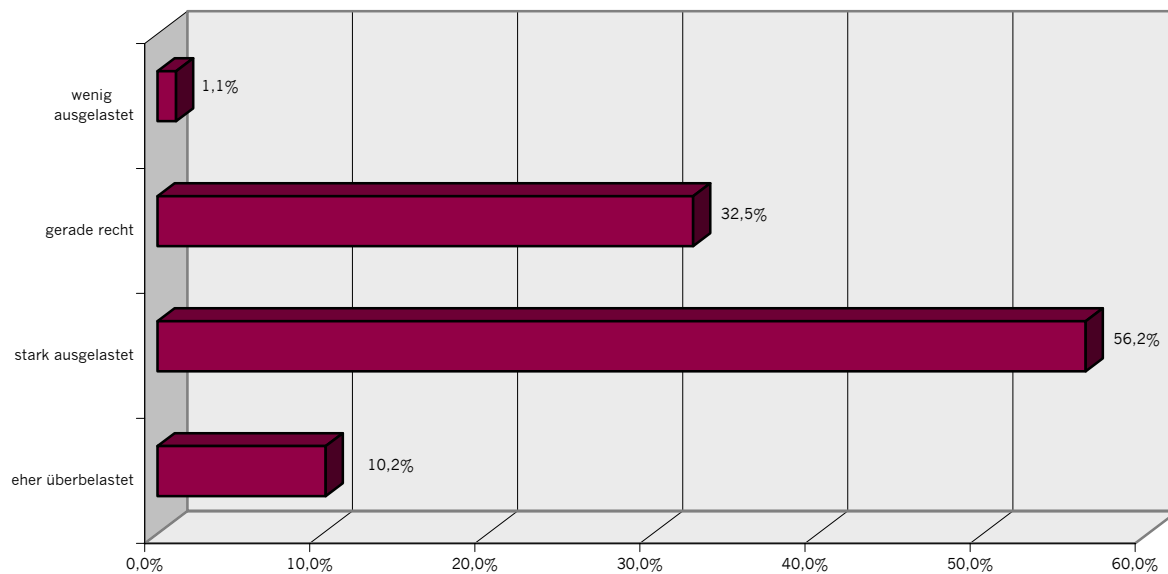
### 2.3. Keine halben Sachen? Führung in Teilzeit, Kinder und Karriere

*Karriere ist etwas Herrliches, aber man kann sich nicht in einer kalten Nacht an ihr wärmen.*

Marilyn Monroe (1926-62)

Alle Führungskräfte und Karrierefrauen haben mehr als einen Job. Das Leben findet eben nicht nur im Zeitraum „nine-to-five“ statt. So leben die Meisten (72 Prozent) in einer Partnerschaft und/oder Ehe. 39,9 Prozent kommen zudem noch ihrem „Fulltime-Job“ als Mutter nach. Um so wichtiger (und erfreulicher), dass sich die Business-Frauen im Job nicht überlastet fühlen: 32,5 Prozent empfinden die Auslastung im Job als „gerade recht“, mehr als die Hälfte (56,2 Prozent) fühlt sich „stark ausgelastet“. Aber nur eine Minderheit hat Grund zur Klage: 10,2 Prozent fühlen sich überlastet, 1,4 Prozent klagen, „zu wenig ausgelastet“ zu sein.

**Abbildung 5: Wie sehr fühlen Sie sich arbeitsmäßig ausgelastet?**



(n=265 Führungskräfte)

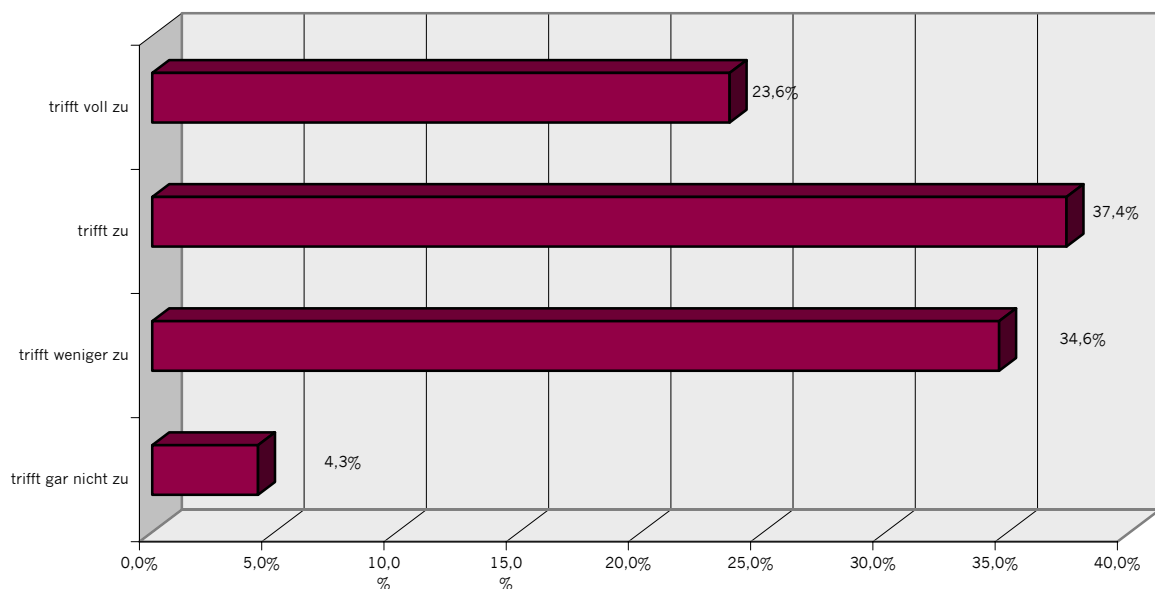
Zufriedenheit im Job ist aber nur eine Seite der Medaille der so oft beschworenen Work-Life-Balance – dem Ausgleich zwischen Beruf und Privatleben.

Führungskräfte, die Kinder und Familie versorgen, haben stets eine „doppelte Mission“ auszuführen, sind sie doch ebenso Managerin im Unternehmen wie Managerin in der Familie. Umso wichtiger ist für sie die Planung und Einteilung der Arbeitszeit. Nicht nur sie selbst, sondern auch die Unternehmen sollten darauf hinarbeiten, dass Frauen in Führungspositionen die Balance zwischen Job und Familie halten können:

*„Zufriedene Eltern arbeiten besser, produktiver und konzentrierter. Wer sich als verantwortungsvolle Mutter und als verantwortungsvoller Vater ernst genommen fühlt, wird engagiert arbeiten und auch wissen wofür: für das Unternehmen und für seine Familie“* – davon ist Familienministerin Renate Schmidt überzeugt<sup>2</sup>.

So weit Anspruch und Theorie. Wir fragten nach: Kind und Karriere – lassen sich beide Komponenten wirklich „unter einen Hut bringen“?

**Abbildung 6: „Kinder und Karriere schließen sich nicht aus“**



(n=254 Führungskräfte)

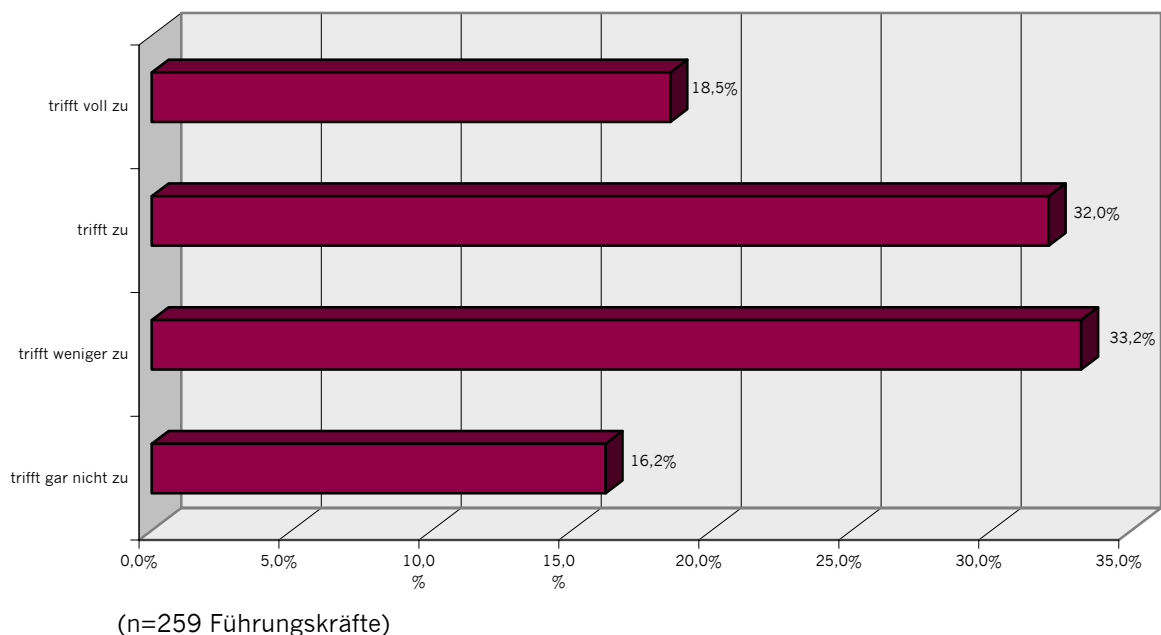
<sup>2</sup> Rede von Bundesministerin Renate Schmidt zum Besuch der Ford-Werke AG am Dienstag, den 14. September 2004

61 Prozent der Befragten sind davon überzeugt und sagen „Kinder und Karriere schließen sich nicht aus“. 34,6 Prozent sind skeptisch und glauben nicht, dass diese Aussage stimmt. 4,3 Prozent sind noch eindeutiger, sie sagen, dass sich Kinder und Karriere überhaupt nicht vereinbaren lassen.

Bei der Frage nach Kindern und Karriere gehen die Meinungen also auseinander. Noch heftiger schlägt das Meinungsspendel aus, wenn man die Frage konkretisiert und unabhängig von Werten, Einstellungen und Führungsleitbildern auf die Arbeitszeit und -organisation fokussiert: schließen sich Führungsverantwortung und Teilzeitarbeit aus?

Viele Frauen wechseln nach der Schwangerschaft von einer Vollzeit- auf eine Teilzeitstelle. Können sie dann noch Führungskraft sein? Mitten am Tag oder mitten in der Woche gehen und trotzdem Chef sein? Kann das funktionieren? Das Stimmungsbild fällt uneinheitlich aus.

**Abbildung 7: „Führungsaufgaben und Teilzeitarbeit schließen sich nicht aus.“**



Nur etwas mehr als die Hälfte (50,5 Prozent) ist der Meinung, dass die Aussage „Führungsaufgaben und Teilzeitarbeit schließen sich nicht aus“ zutrifft – also nur 1 Prozent mehr als diejenigen, die das Gegenteil behaupten.

Auch die extremeren Pro- und Contra-Vertreterinnen sind zahlenmäßig etwa gleichauf: 16,2 Prozent, sagen, dass die Aussage „Führungsaufgaben und Teilzeitarbeit schließen sich nicht aus“ „gar nicht zutrifft“ – 18,5 Prozent dagegen glauben, dass sie „voll zutrifft“.

Die Frage nach „Führung in Teilzeit“ polarisiert und regt zu Diskussionen an. Dieses Thema – so scheint es – wird die Work-Life-Balance-Diskussion der nächsten Monate bestimmen und prägen:

- ▶ Muss eine Führungskraft zwangsläufig in Vollzeit arbeiten, um ihrer Verantwortung gerecht zu werden?
- ▶ Muss sie mehr Arbeitszeit vorweisen als die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?
- ▶ Muss sie mehr verdienen als die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?

Noch gibt es keine Antworten auf diese Fragen. Dass Mama im 21. Jahrhundert zur Arbeit geht, scheint selbstverständlich zu sein...

Zurück in Führung geht sie deshalb noch lange nicht...

„Zurück in den Job – aber ohne Verantwortung?“ – für viele Mütter eine undankbare Option.

## 2.4. Was Frauen (lernen) wollen...

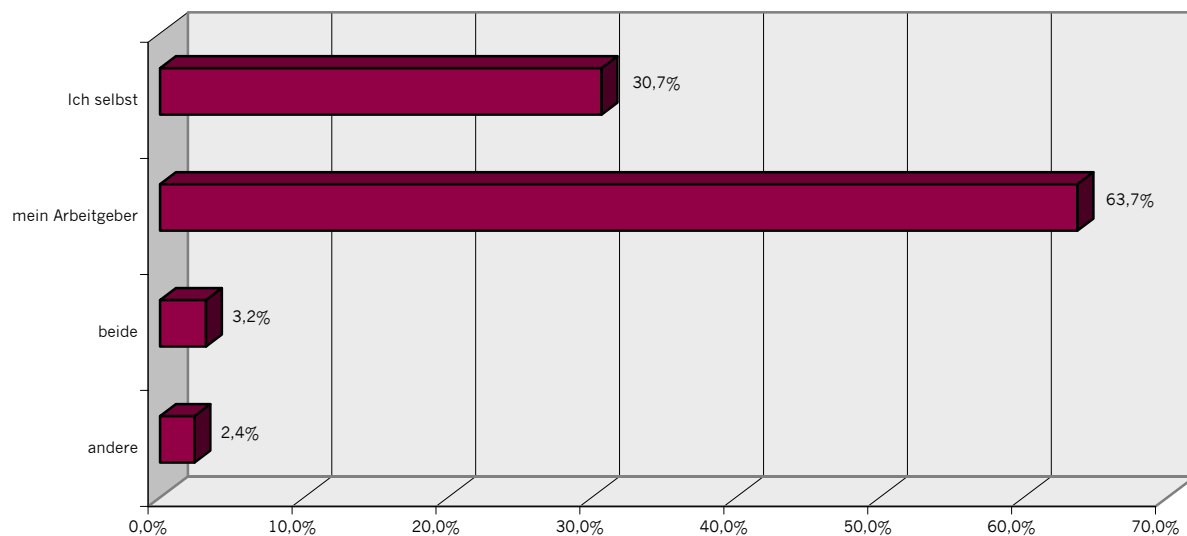
**„Jedes Mal, wenn du alle Antworten gelernt hast, wechseln alle Fragen.“**

Oliver Otis Howard, Gründer der Howard University, Washington D.C.

Frauen haben nicht nur Lust auf Karriere, Macht und Führung – sie sind auch bereit etwas dafür zu tun: zu lernen, das Know-how aufzufrischen, Verhaltensweisen zu reflektieren und an der Persönlichkeit zu arbeiten.

Im Durchschnitt liegt die letzte Weiterbildungsveranstaltung, die die befragten Managerinnen besucht haben, ca. 7,6 Monate zurück.

**Abbildung 8: Wer hat die Weiterbildung finanziert?**



(n=251 Führungskräfte)

Bemerkenswert: Der Anteil der Frauen, die ihre Weiterbildung aus eigener Tasche finanzieren, ist mit 30,7 Prozent auffallend hoch, auch wenn in den meisten Fällen (63,7 Prozent) immer noch der Arbeitgeber das Seminar oder die Fortbildung finanziert.

Mischformen, in denen sich Mitarbeiterin und Arbeitgeber die Bildungskosten (Seminargebühren, Hotel, Reisespesen etc.) teilen, sind dagegen relativ selten (3,2 Prozent). Nur vereinzelt haben die Frauen andere „Bildungssponsoren“ wie zum Beispiel Verbände oder Fachgesellschaften gefunden.



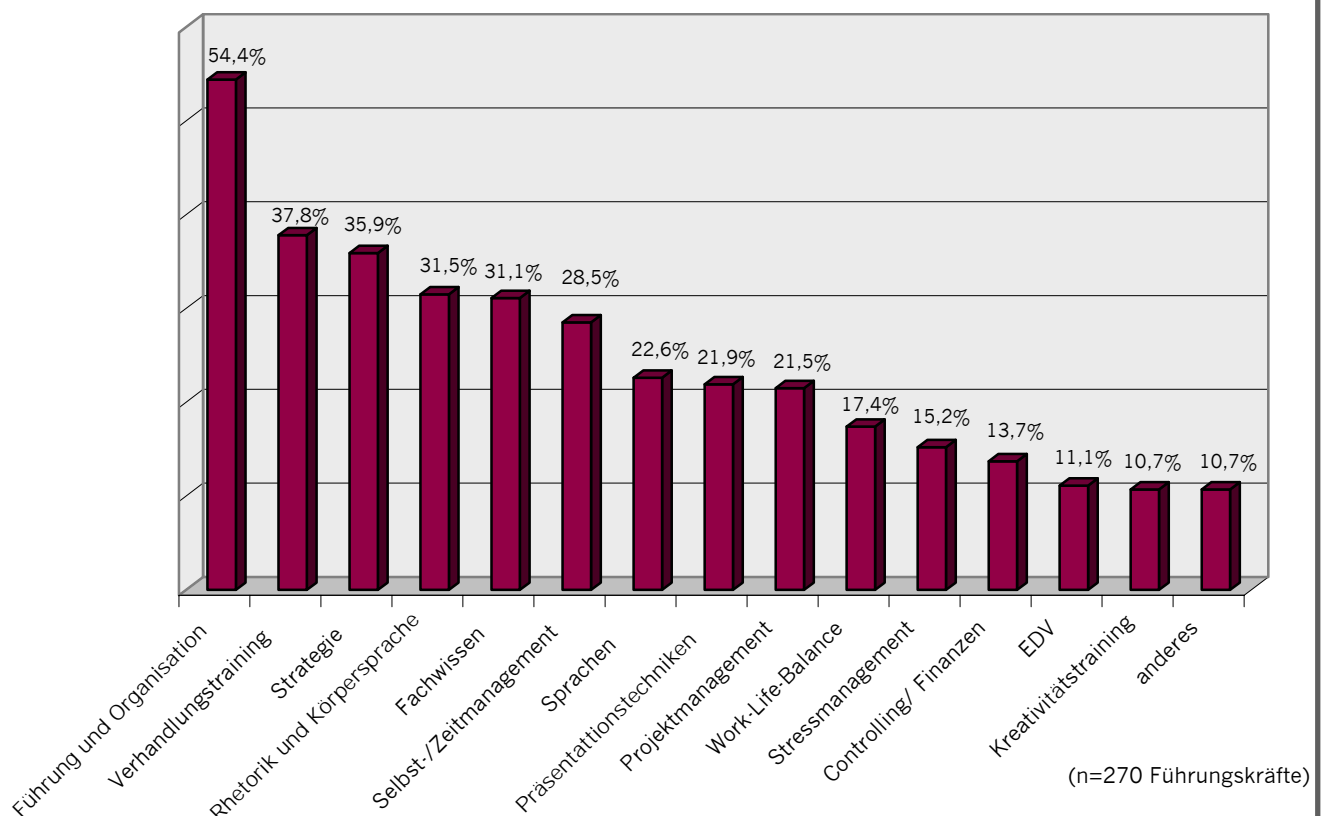
Inhalte, Weiterbildungsformen und Abschlüsse variieren erheblich – Seminare im Rahmen eines MBA-Studiums wurden ebenso angegeben wie Ausbildung in Mediation und Coaching oder Veranstaltungen zur politischen Bildung. Auf die Frage, welche Seminarthemen für die eigene Karriere am förderlichsten sind, kann es naturgemäß bei über 200 verschiedenen Persönlichkeiten, Ausbildungshorizonten und Erwartungen keine einfache Antwort geben.

Umso auffälliger ist der Trend und der deutliche Vorsprung, den das Thema „Führung und Organisation“ im Ranking der Weiterbildungsthemen einnimmt (Mehrfachnennungen waren möglich). Über die Hälfte (54,9 Prozent) sind der Meinung, dass Leadership-Training am wichtigsten und förderlichsten für die Karriere ist. Auf Platz zwei folgt mit deutlichem Abstand (37,8 Prozent) Verhandlungskompetenz. Strategie belegt mit 35,9 Prozent den dritten Platz.

Insgesamt führen also Themen und Inhalte, die zur Steigerung der persönlichen Kompetenz beitragen und die „Soft Skills“ trainieren, die ‚Wunschliste‘ an. Wissen und Tools für so genannte Hard Facts sind weniger gefragt: (Nur) 13,7 Prozent votieren für Controlling und Finanzthemen, EDV-Inhalte sind mit 11,1 Prozent abgeschlagen.

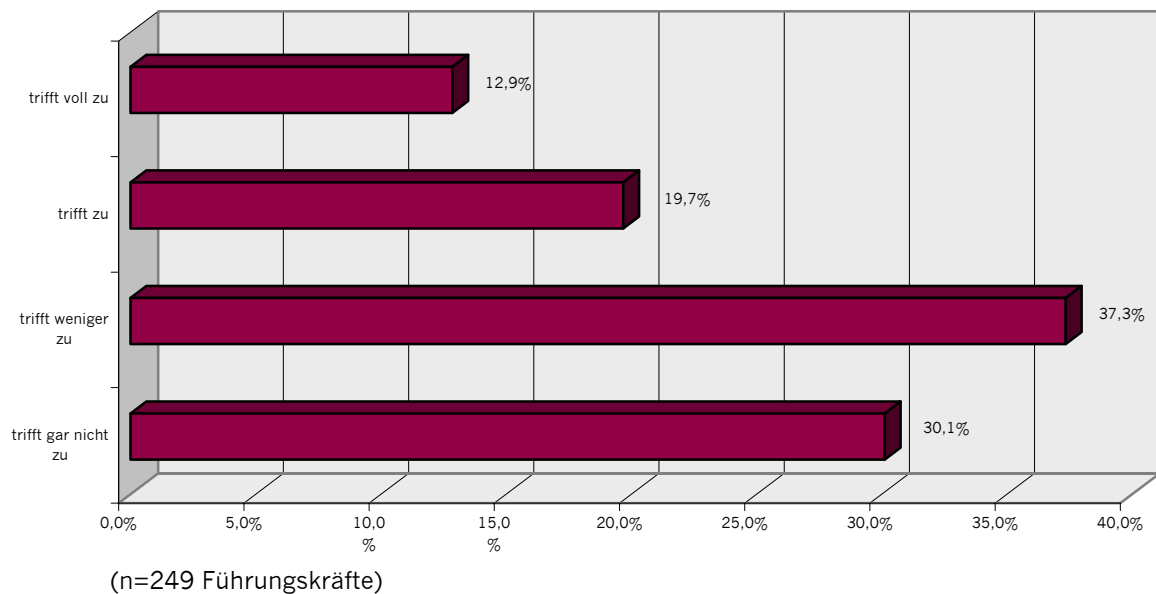
Ebenfalls niedriger im Kurs liegen so genannte ‚weiche‘ Themen wie Stressmanagement, Work-Life-Balance-Training oder Kreativitätstechniken.

**Abbildung 9: Welche Weiterbildungsthemen bringen Sie weiter?**



Ganz egal ob es sich um Verhandlungstraining oder um ein Projektmanagement-Seminar handelt: Frauen lernen auf jeden Fall anders als Männer. Das glaubt zumindest jede zweite der befragten Frauen (52,2 Prozent). Aber sollte es deshalb auch in den Unternehmen und Weiterbildungsinstituten spezielle Seminare für Frauen geben? Bei der Beantwortung dieser Frage sind sich die Frauen alles andere als einig.

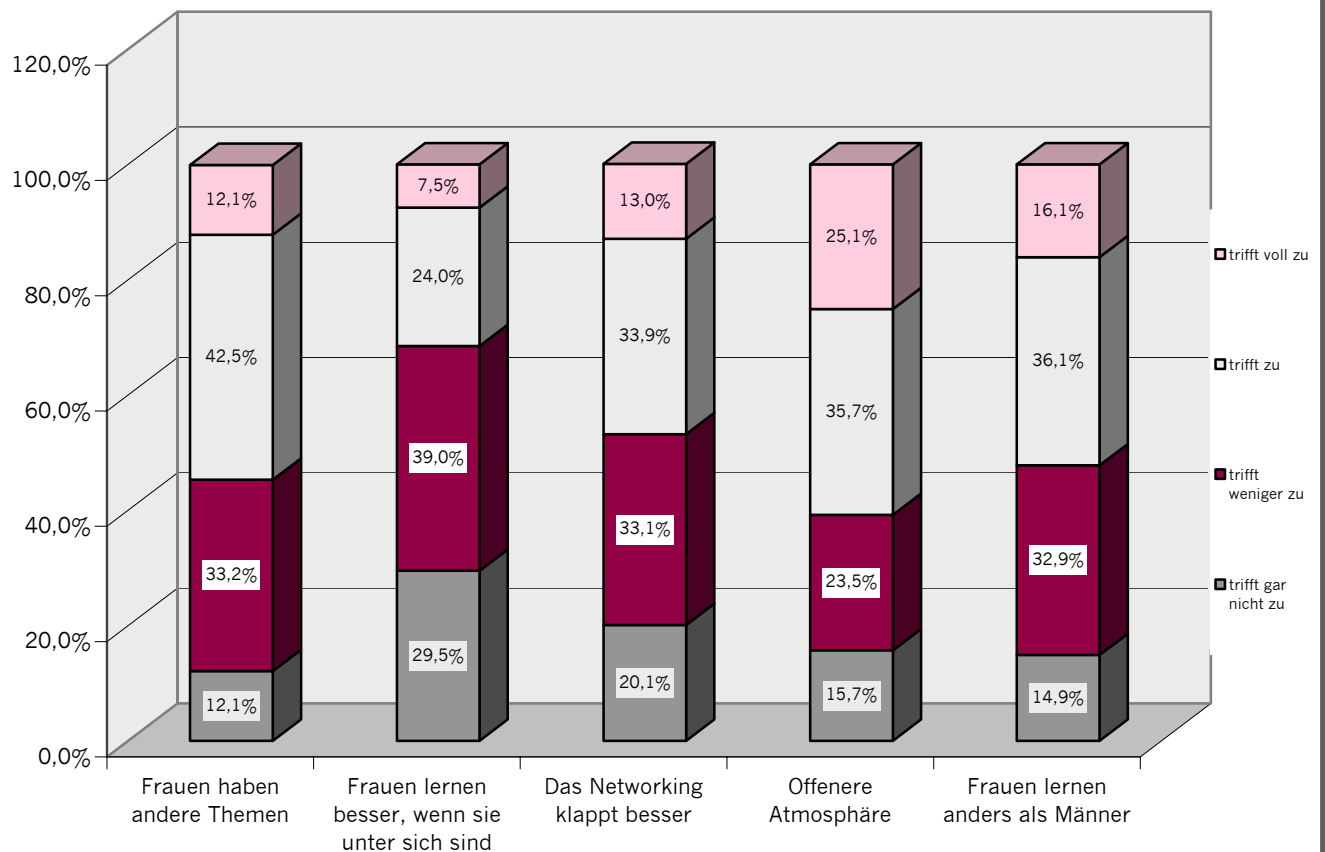
**Abbildung 10: „Es gibt keinen Grund für Seminare speziell für Frauen.“**



Nur 18,9 Prozent der Frauen erhalten in ihren Unternehmen oder mit Unterstützung des Arbeitgebers die Gelegenheit, ein Seminar speziell für Frauen zu besuchen. Das stimmt nicht jede traurig: Immerhin 32,6 Prozent glauben, dass es keinen Grund für Seminare speziell für Frauen gibt. Dass Frauen im Seminar „andere Themen haben“ als ihre männlichen Management-Kollegen glauben 54,6 Prozent. Noch mehr (71,2) sind deshalb der Meinung, dass der Männer-Ausschluss in Seminaren nur bei bestimmten Themen Sinn mache.

60,8 Prozent sind überzeugt, dass die Atmosphäre im Seminar offener ist, wenn die Frauen unter sich sind und so freier und ungezwungener über Probleme am Arbeitsplatz reden können – zum Beispiel über Unterschätzung und Abwertung durch männliche Kollegen (s. Kapitel 4.2). Besseres Networking im Frauenseminar versprechen sich weniger als die Hälfte (46,9 Prozent). Die befragten Frauen halten Seminare für Frauen durchaus für sinnvoll. Nicht weil Frauen anders lernen oder besonderer Förderung bedürften – aber Frauen haben andere Themenschwerpunkte. Eines dieser „speziellen Themen“ ist der Umgang mit männlichen Kollegen und Mitarbeiter. Und darüber reden und diskutieren Frauen offener, wenn sie „unter sich“ sind...

**Abbildung 11: Seminare, die sich ausschließlich an Frauen richten, machen Sinn, weil...**



(n=270 Führungskräfte)

### 3. Fazit

## Männer und Frauen, Auto fahren und führen, Fragen und Antworten

Die Geographie-Professorin Susan Hanson hat in einer Studie herausgefunden, dass US-amerikanische Frauen durchschnittlich in 12 Minuten zu ihrem Arbeitsplatz fahren, Männer dagegen 20 Minuten benötigen. Ein klarer Beweis dafür, dass Frauen doch bessere Autofahrer sind? Wohl kaum.

Anders als Männer suchen Frauen sich ihren Arbeitsplatz in der unmittelbaren Umgebung ihres Wohnortes. Und warum sie das tun, liegt auf der Hand. Wenn eine Frau Führungsverantwortung übernimmt, steht sie zumeist vor dem Spagat zwischen Beruf und Familie und muss ein Höchstmaß an Balancevermögen und Beziehungsmanagement aufwenden.

Wenn immer noch zu wenig Frauen in Führung gehen, dann nicht weil sie es nicht könnten oder wollten. Auch nicht weil ihnen das Führungsgen fehlt oder sie keine Lust an der Macht haben. Oft fehlen schlicht und einfach die Voraussetzungen, die es ermöglichen, Familie und Karriere zu vereinbaren. Und damit wären wir bei den Ergebnissen unserer Studie angelangt:

**Die Frage nach der Vereinbarkeit von Führung und Teilzeitjob polarisiert wie kein anderer Aspekt unserer Studie. Das Meinungsbild bleibt unscharf – und verdeutlicht deshalb um so mehr, wie wichtig es ist, dieses Thema stärker als bisher zu diskutieren und zu beleuchten.**

Nachmittags mit den Kindern im Zoo, während das Konfliktmeeting weiter auf Hochtouren läuft? Den wichtigen Kundentermin nicht wahrnehmen und trotzdem das Team führen? Geht das? Stehen Führungsverantwortung und Arbeitsstunden im linearen Verhältnis? Sind Führungsverantwortung und Familie zwei getrennte Lebenswelten, die sich im Sinne der Patchwork-Biographie gut parallel gestalten lassen? Oder zerreibt man sich dabei doch und kommt eigentlich nur in den durchschnittlichen zwölf Minuten von Arbeitsplatz zu Arbeitsplatz dazu, über die Vereinbarkeit der unterschiedlichen Rollen wirklich nachzudenken?

Fragen wie diese können helfen, den Themenkomplex „weiblicher Führungswelten“ vielschichtiger und zielführender zu diskutieren. Die Frage, ob eine bestimmte Geste, ein Verhalten oder eine Äußerung nun „typisch männlich“ oder „typisch weiblich“ ist, mag interessant und spannend sein. Aber die Antwort ist für die Situation der Frauen in Führungspositionen ziemlich unerheblich.

Wichtiger und entscheidender ist die Frage, wie sich die Rollenbilder „Frau“ und „Führungskraft“ ändern und gegenseitig beeinflussen. Dazu hat diese Untersuchung viele interessante Ergebnisse geliefert, die zum Weiterdenken auffordern.

Wir wissen längst, dass immer mehr Frauen Führungsverantwortung übernehmen und haben offen oder stillschweigend unser Frauenbild geändert. Ändert sich damit auch unser Verständnis darüber, was gute Führung auszeichnet? Wird auch unser Führungsbild eine Spur weiblicher?

Fragen, die (zum Glück) weder schnelle noch einfache Antworten erlauben...

## Stichprobenbeschreibung

Abbildung 12: Altersverteilung

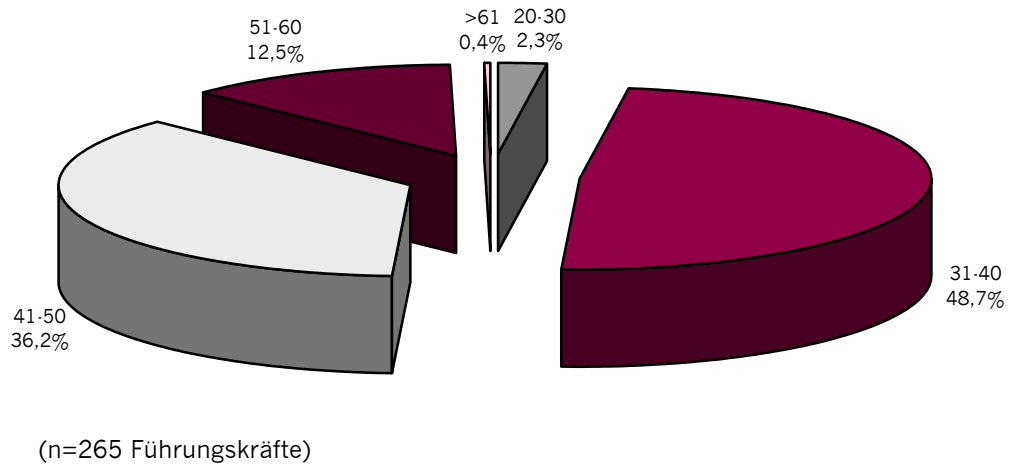


Abbildung 13: Staatsangehörigkeit

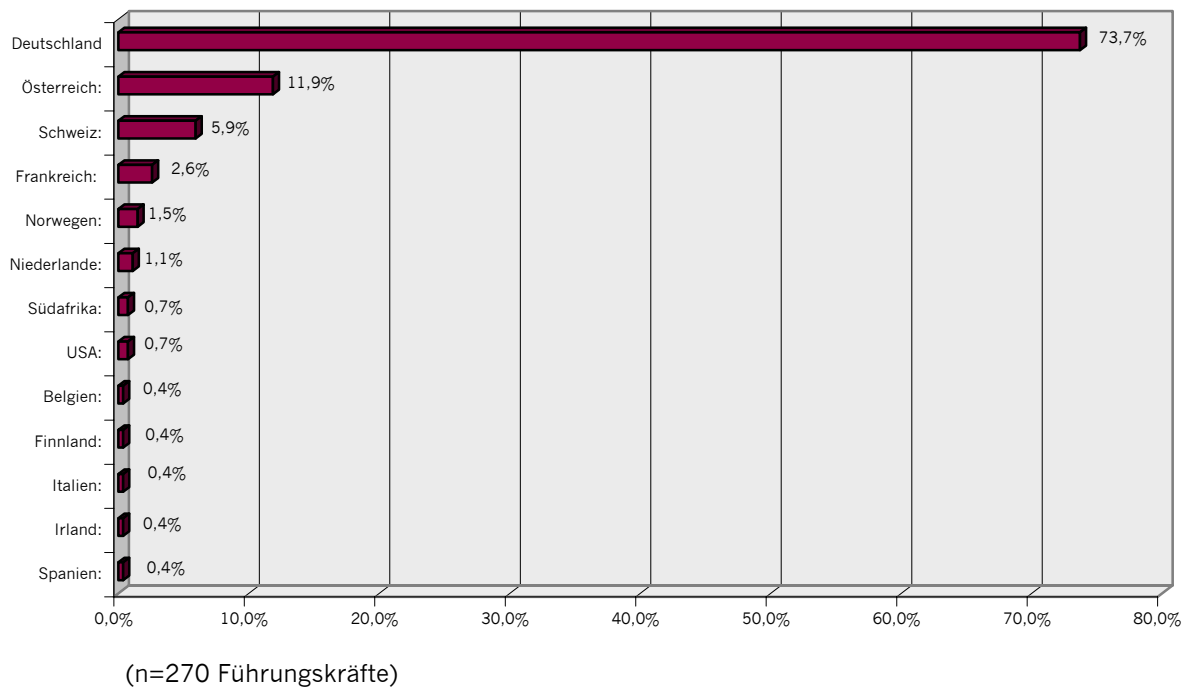
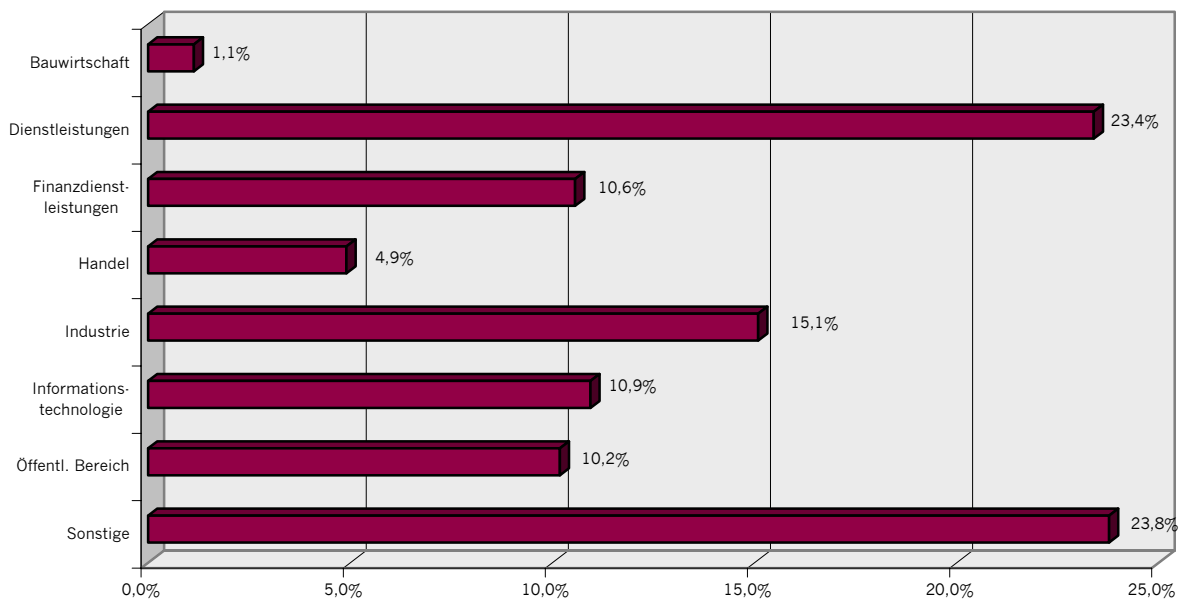
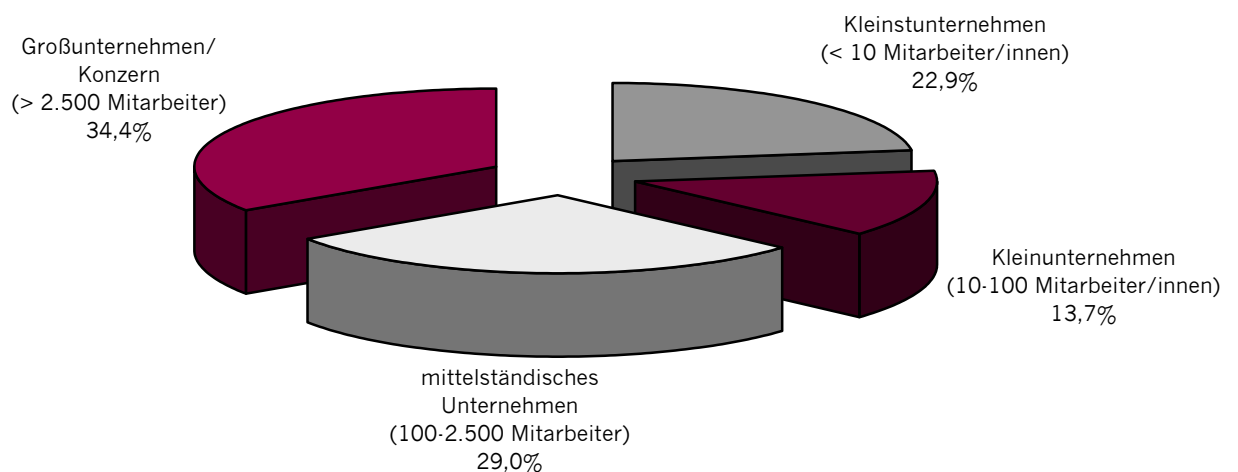


Abbildung 14: Branche



(n=265 Führungskräfte)

Abbildung 15: Unternehmensgröße



(n=262 Führungskräfte)

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Haben Sie Lust an der Macht? .....	6
Abbildung 2: Was bedeutet „Macht“ für Sie? .....	7
Abbildung 3: Wie wichtig ist Ihnen Ihre hierarchische Position im Unternehmen? ...	7
Abbildung 4: Welche Widerstände erleben Sie manchmal oder oft .....	8
Abbildung 5: Wie sehr fühlen Sie sich arbeitsmäßig ausgelastet?.....	10
Abbildung 6: „Kinder und Karriere schließen sich nicht aus“ .....	11
Abbildung 7: „Führungsaufgaben und Teilzeitarbeit schließen sich nicht aus.“ .....	12
Abbildung 8: Wer hat die Weiterbildung finanziert?.....	14
Abbildung 9: Welche Weiterbildungsthemen bringen Sie weiter?.....	15
Abbildung 10: „Es gibt keinen Grund für Seminare speziell für Frauen.“ .....	16
Abbildung 11: Seminare, die sich ausschließlich an Frauen richten, machen Sinn, weil.....	17

### Stichprobenverteilung

Abbildung 12: Altersverteilung .....	20
Abbildung 13: Staatsangehörigkeit.....	20
Abbildung 14: Branche .....	21
Abbildung 15: Unternehmensgröße .....	21



## **EWMD (European Women's Development International Network)**

EWMD (European Women's Management Development International Network) ist ein internationales Management-Netzwerk mit ca. 800 Mitgliedern in 25 Ländern. Es wurde 1984 aus einer Initiative von EFMD (Vereinigung europäischer Business Schools) in Brüssel gegründet.

Das Netzwerk bietet eine in der Wirtschaft anerkannte Plattform für den qualifizierten Austausch von Erfahrungen und aktuellen Entwicklungen im Management – branchenübergreifend und international.

Neben den individuellen Mitgliedern gibt es Firmenmitglieder wie z. B. Accenture, Ashridge Management College, Audi, BfA, Böhm Consultants, Booz Allen Hamilton, Cognis, County Administrative Board Sweden, Credit Suisse, Daimler Chrysler, Detecon, Deutsche Telekom, Ernst & Young, Henkel, Microsoft, PSI, Schwarz Pharma, Swiss Re, T-Systems, Vattenfall.

Unternehmen sehen den zentralen Hauptnutzen für ihre Top-Führungskräfte im breit gefächerten Austausch zu Management-Themen und Best-Practice-Strategien, der Erweiterung von Geschäftskontakten sowie im direkten, persönlichen Kontakt mit anderen Unternehmen. Die Basis des persönlichen Netzwerkes bilden Themenabende, Business Lunches oder Breakfast Gespräche. Zu diesen monatlichen Veranstaltungen, die in Deutschland in 6 Städten stattfinden, sind regelmäßig Interessenten geladen.

Die Internetplattform, u. a. Network City (Chatroom, Dokumentenablage, Special Interest Groups), Mitgliedsverzeichnis, Newsletter und E-Mailverteiler stellen weitere Tools zum Netzwerken bereit. Weitere Informationen finden Sie unter [www.ewmd.org](http://www.ewmd.org).

## Akademie für Führungskräfte

Die Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH, gegründet 1956 in Bad Harzburg zählt zu den bedeutendsten Weiterbildungsinstituten im deutschsprachigen Raum. In diesen Jahren haben wir mehr als 650.000 Führungskräfte aller Branchen auf ihrem Entwicklungsweg begleitet.

Unser Leitsatz „Der entscheidende Schritt.“ ist Programm: effektiv und praxisnah vermitteln wir in Beratung und Training Fachwissen sowie persönliche und soziale Fähigkeiten. Mehr als 8.000 Führungskräfte aller Ebenen nehmen jährlich an offenen und firmeninternen Seminaren und Trainings der Akademie teil. Das Spektrum der Trainings umfasst die Themen Führung und persönliche Entwicklung, aber auch in hohem Maß die „klassischen“ Managementthemen.

Unter der Führung von Daniel F. Pinnow steht die Akademie seit 1997 mit der Akademie Inhouse für systemische Unternehmensentwicklung und maßgeschneiderte Entwicklungsprogramme sowie als Problemlöser für Veränderungsprozesse in Unternehmen.

In der Projektarbeit reicht das Angebot der Akademie vom Einzelcoaching für Führungskräfte über Basic-Management-Programme für Großkunden, mehrtägige Teamentwicklungen bis hin zu strategischer Führungskräfte- und Organisationsentwicklung.



## Akademie-Studien

Nicht immer läuft es in der Praxis ideal. Ob nun der Führungsstil nicht mehr der gegebenen Situation entspricht, Manager nicht den richtigen Draht zu ihren Mitarbeitern finden oder sich Aufgabenfelder erweitert haben: die Akademie-Studien zeigen nicht nur Tatsachen und Trends auf, sondern auch, wo Handlungsbedarf besteht.



### **„Zur Leistung (ver-)führen: Leadership und Leistung in deutschen Unternehmen“** Eine Befragung von 342 Führungskräften

Was treibt uns zur Leistung? Was verhindert, dass wir volle Leistung bringen? Die Akademie-Studie 2004 hakte nach. Ergebnis: Nur wer authentisch und wahrhaftig wirkt und souverän im Umgang mit Konflikten ist, kann als Führungskraft seine Mitarbeiter zu mehr Leistung motivieren.

### **„Führen in der Krise – Führung in der Krise?“** Eine Befragung von 267 Führungskräften

Gerade in Krisenzeiten stehen Führungskräfte unter Druck – nicht selten mit widersprüchlichen Vorgaben. Wie wirken sich Krisen auf das Führungsverhalten der Führungskräfte aus? Die Akademie-Studie 2003 macht deutlich: Manager setzten verstärkt auf Authentizität.

### **„Mythos Team auf dem Prüfstand – Teamarbeit in deutschen Unternehmen“** Eine Befragung von 376 Führungskräften

In der Akademie-Studie 2002 kommen die zu Wort, die Nutzen und Hindernisse am besten einschätzen können: die Teammitglieder selbst. Ergebnis: Teamarbeit ist beliebt und weit verbreitet. Der Nutzen für die eigene Arbeit und die eigene Karriere bleibt aber oft auf der Strecke.

### **„Was wird heute noch diktiert?“ Von der Schreibkraft zur Teamplayerin** Eine Analyse von 616 Stellenanzeigen

Sekretärinnen müssen Fachexperten mit Teamgeist sein. Im Frühjahr 2002 wurden in der Neuauflage der Studie „Kaffee kochen, was noch?“ (1999) die Veränderungen im Job-Profil der Sekretärin betrachtet und die Ergebnisse beider Untersuchungen verglichen.

**„Beziehungs-Weise“ Führung und Unternehmenskultur**

Eine Befragung von 242 Führungskräften

In den Unternehmen kommt die Klärung von Konflikten auf zwischenmenschlicher Ebene und die Schaffung eines positiven Unternehmensklimas zu kurz. Das Fazit der Akademie-Studie 2001 verdeutlicht, welche Ursachen und Folgen fehlendes Beziehungs-Management hat.

**„Fitness im Unternehmen“**

Eine Befragung von 212 Führungskräften

Die Akademie-Studie 2000 fragte nach, welchen Stellenwert Sport und gesunde Ernährung in deutschen Unternehmen haben: Während den Führungskräfte selbst beides sehr wichtig ist, ist die Umsetzung in vielen Unternehmen kaum ein Thema.

**„Warum Veränderungsprojekte scheitern“**

Eine Befragung von 350 Führungskräften

Ziele von Veränderungen sind häufig nicht klar – wenn dann noch die Mitarbeiter wenig oder gar nicht eingebunden werden, sind Veränderungs-Projekte zum Scheitern verurteilt. Die Akademie-Studie 1999 veranschaulicht die Faktoren für Misserfolg und Erfolg von Change Management.

**„Manager haben keine Zeit für innovative Ideen“**

Eine Befragung von 246 Führungskräften

Die Akademie-Studie 1998 belegt Innovationsschwächen deutscher und österreichischer Unternehmen: Führungsmangel, organisatorische Schwächen, persönliche Probleme von Führungskräften und Widerstände gegen Veränderungen.

**„Schlechte Noten für Projektmanager“**

Eine Befragung von 230 Führungskräften

Unklare Zielsetzungen, fehlende Kundenorientierung und Zeitdruck sind nur einige Problemfaktoren, die Projekte in der Umsetzung scheitern lassen. Die Akademie-Studie 1997 zeigt, worauf es beim Projektmanagement ankommt.

Alle Studien kostenlos downloaden unter  
**[www.die-akademie.de/Studien](http://www.die-akademie.de/Studien)**  
 oder per E-Mail anfordern: [info@die-akademie.de](mailto:info@die-akademie.de)

## Kontakt

Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH  
Seepromenade 19

88662 Überlingen

Tel.: (0 75 51) 9 36 80

Fax: (0 75 51) 9 36 81 00

E-Mail: [info@die-akademie.de](mailto:info@die-akademie.de)

Internet: [www.die-akademie.de](http://www.die-akademie.de)