ZEIT AKADEMIE

MIXED LEADERSHIP

Gemeinsam in Führung gehen

ZEIT AKADEMIE

MIXED LEADERSHIP

Gemeinsam führen: Potenzial, Kulturwandel & New Work

SIND FRAUEN UND MÄNNER IN DEUTSCHLAND WIRKLICH GLEICHBERECHTIGT?

Aus rechtlicher Perspektive ja; tatsächlich sind sie es aber ganz und gar nicht.
Einige Zahlen, Daten und Fakten

47 %

9 %

47 Prozent der erwerbstätigen Frauen **zwischen 20 und 64 Jahren** war 2019 in Teilzeit tätig. Bei den Männern waren es nur **9 Prozent.** Der Hauptgrund dafür waren die Betreuung von Kindern und Pflegebedürftigen oder andere familiäre bzw. persönliche Verpflichtungen. (Quelle: Destatis)

- €

Frauen verdienten 2020 brutto durchschnittlich **4,16 Euro weniger** pro Stunde (unbereinigte Gender-Pay-Gap). (Quelle: Destatis)

Nur knapp jede dritte Führungskraft (29,4 Prozent) war 2019 weiblich, dazu zählen Vorstände und Geschäftsführer*innen sowie Führungskräfte in Handel, Produktion und Dienstleistungen.
(Quelle: Destatis)

30

Im Krisenjahr 2020 ist der **Frauenanteil bei den 30 DAX-Unternehmen** mit **12,8 Prozent** auf den Stand von 2017 gefallen.
(Quelle: AllBright-Stiftung)

VORTEILE ERKENNEN, POTENZIALE NUTZEN

Noch immer verdienen Frauen hierzulande also durchschnittlich weniger Geld als Männer, haben weniger Chancen auf Top-Positionen in Unternehmen und unterbrechen deutlich häufiger ihre Karriere, um sich um Kinder, Familie und Haushalt zu kümmern.

Dass sich das ändern muss, hat auch die Bundesregierung erkannt. Sie will sich für mehr Gleichberechtigung von Frauen und Mädchen stark machen. Ein Ziel, das auch in der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen enthalten ist und zu der sich Deutschland verpflichtet hat. Bis 2030 soll der Gender-Pay-Gap auf maximal zehn Prozent sinken, mindestens 30 Prozent Frauen sollen in den Aufsichtsräten der börsennotierten Unternehmen sitzen, und die deutsche Entwicklungshilfe will in diesem Jahrzehnt weltweit ein Drittel mehr Mädchen und Frauen beruflich qualifizieren als noch 2015.

So weit, so gut. Aber warum wurden diese Ziele nicht schon viel früher vereinbart und umgesetzt? Was muss praktisch geschehen, damit Gleichberechtigung in Deutschland nicht nur eine Formalie, sondern gelebter Alltag ist?

»Die Vorteile für Unternehmen liegen auf der Hand. Eine Studie von Boston Consulting besagt, dass Unternehmen, die divers besetzte Führungsteams haben, 9 Prozent mehr Gewinnmarge aufweisen. Also, die Ergebnisse sind einfach besser.«

Fränzi Kühne, Aufsichtsrätin, Unternehmerin, Autorin

Foto: Tom Wagner

»WIR KÖNNEN NICHT ZUFRIEDEN SEIN, WENN IN DEUTSCHEN VORSTÄNDEN 90 PROZENT MÄNNER SITZEN.«

WER IST IN DEUTSCHLAND AN DER SPITZE?

Christian Berg, Geschäftsführer der AllBright-Stiftung

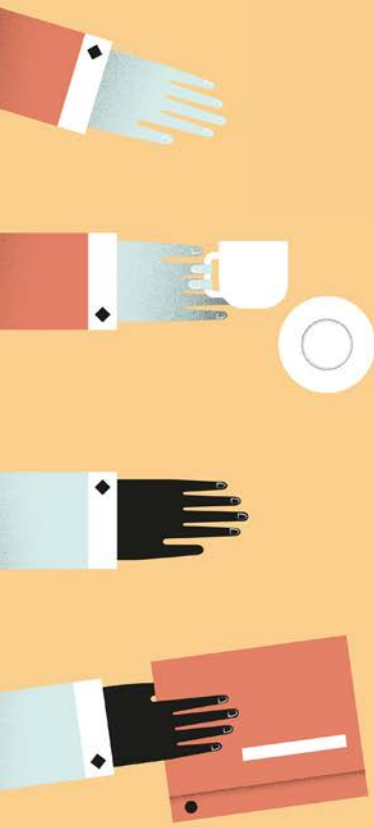
Die Top-Führungskräfte in Deutschland sind zu 90 Prozent Männer. Sie sind im Schnitt 53 Jahre Jahre alt, heißen Thomas oder Michael, kommen aus Westdeutschland und haben Wirtschaftswissenschaften oder Ingenieurwesen studiert. Und jedes Jahr werden neue Männer genau dieses Typus in die Vorstände berufen. Sie wiedersprechen einander nicht und haben dieselben Vorstellungen von Leistung und Qualifikation. Thomas rekrutiert Thomas in einem endlosen Thomas-Kreislauf. Und das ist ein Problem, nicht nur für die Frauen, sondern vor allem auch für die Unternehmen und spätestens dann auch für die Männer.

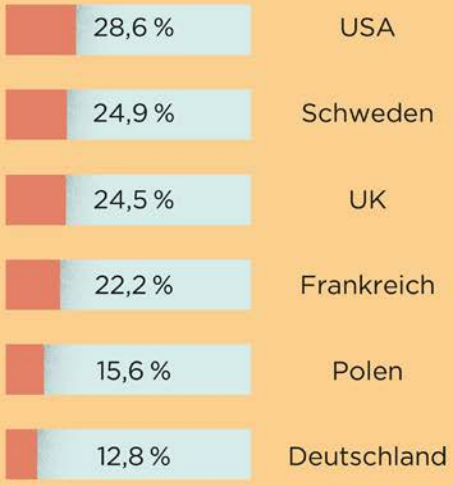
Es gibt viele internationale Studien, die zeigen, dass gemischte Führungsteams Unternehmen profitabler, innovativer und attraktiver für Bewerber*innen machen. Belegt wird das beispielsweise durch die Studie »The Mix That Matters: Innovation Through Diversity« der Boston Consulting Group und der Technischen Universität München. In Deutschland braucht es also ein Umdenken; es braucht andere Erwartungen und Ideen von Qualifikation und Leistung. Stereotype Geschlechterrollen und damit verbundene Erwartungen, die hierzulande immer noch vorherrschen, müssen hinterfragt und aufgelöst werden. Jeder kann ganz persönlich dazu beitragen, die Ungleichheit zu beenden. Das Problem ist lösbar.

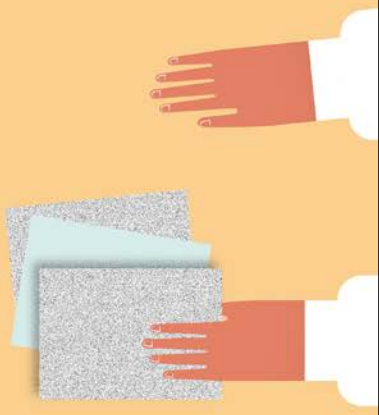
Foto: Joseph Ruben Heicks

INTERNATIONALER VERGLEICH

Frauenanteil in den Vorständen der jeweils
30 führenden Unternehmen des Landes







IN DEUTSCHEN VORSTÄNDEN SITZEN
VERGLEICHSWEISE WENIGE FRAUEN.

Besser macht es Schweden, Heimatland von Christian Berg. Er weiß, dass es dauert, bis Frauen gleichberechtigt in Führung sind – und dass es möglich ist.

Nationale Indizes: Dow Jones, OMX 30, FTSE, CAC 40, WIG 30, DAX 30

»Es ist so, dass 50 Prozent der Bevölkerung Frauen sind. Und ich denke, eine Teilhabe ist da völlig natürlich. Und es ist auch für Unternehmen sehr wertvoll, wenn man Diversität, und zwar nicht nur Geschlechter-Diversität, in Aufsichtsrats- oder in Führungsgremien hat, weil Frauen eine andere Perspektive in Entscheidungsfindungen, in Problemlösungen bringen. Und es ist immer gut, wenn man verschiedene Perspektiven am Tisch hat, um Probleme zu lösen.«

Simone Menne, Multiaufsichtsrätin, Unternehmerin

Foto: Jürgen Mai

»ES REICHT NICHT, EINFACH NUR ÄUSSERE PROZESSE UND STRUKTUREN ZU VERÄNDERN. TRANSFORMATION IST EIN VIEL UMFASSENDERER PROZESS.«

KOMPETENZBASIERTE FÜHRUNG

Dr. Joana Breidenbach, Sozialunternehmerin und Autorin

Es braucht neue Strukturen, Prozesse, Führungsmodelle und Organisationen, die sowohl die Bedürfnisse von Menschen ernst nehmen als auch wirtschaftlich erfolgreich agieren. Denn die Kluft zwischen den bestehenden Unternehmensstrukturen und den Wünschen und Anforderungen vieler Mitarbeiter*innen, insbesondere vieler Frauen, wird zunehmend größer.

In der Wirtschaftswelt ist zu sehen, wie rigide Strukturen, Hierarchien und Rollenbeschreibungen aufgelöst und von neuen agilen, viel flexibleren Strukturen und Prozessen abgelöst werden. Führung lässt sich im gesamten Unternehmen verteilen: Entscheidungen werden nicht mehr nur auf Top-Ebene getroffen, sondern alle Mitarbeiter*innen sind je nach Aufgabe und Kompetenz für Führung verantwortlich. Der Begriff »New Work« ist in aller Munde.

Die Frage nach der Rolle der Frauen bei diesen Transformationsprozessen in der Arbeitswelt ist wichtig. Jedoch weniger aufgrund des biologischen Geschlechts, denn jeder Mensch hat Anteile in sich, die gemeinhin als eher männlich oder eher weiblich gelten. Führungspositionen brauchen einen weit vielfältigeren Mix von Haltungen, Werten und Interessen. Ein Mix aus den eher männlich konnotierten Eigenschaften wie Zielorientiertheit und Aktionismus einerseits, und den eher weiblich konnotierten Attributen wie Beziehungsfähigkeit, Multiperspektvität und Intuition andererseits. Und sowohl Männer als auch Frauen haben diese für die neuen Arbeitswelten notwendigen Kompetenzen.

Foto: Joseph Ruben Heicks

DIVERSITY-CHECK

WIE VIEL VIELFALT STECKT IN IHREM UNTERNEHMEN?

So funktioniert´s:

1. Bewerten Sie die Vielfältigkeit in Ihrem Team. Dazu bewerten Sie verschiedene Dimensionen mit 1 bis 5 Punkten. Je vielfältiger eine Dimension in Ihrem Team besetzt ist, also je unterschiedlicher die Personen, Fähigkeiten, Meinungen, desto mehr Punkte vergeben Sie.

2. Hinterfragen Sie die Relevanz der Dimensionen. Welche Fähigkeiten und Eigenschaften brauchen Sie in Ihrem Team? Und welche sind wichtig für Ihre Kunden? Bewerten Sie wieder nach dem gleichen Schema: je relevanter, desto mehr Punkte.

3. Kreisen Sie nun jene Dimensionen ein, die eine hohe Relevanz haben. Diese Aspekte sollten in der Personalauswahl und -weiterentwicklung auf jeden Fall berücksichtigt werden. Und schauen Sie nun auch: Sind alle Personen, die für Ihr Team und Ihre Kunden wichtig sind, in Ihrem Team vertreten? Oder können Sie in dem ein oder anderen Bereich noch vielfältiger werden?

IMPRESSUM

Begleitmaterial zum Video-Kurs der ZEIT Akademie

AUTOR*INNEN: Christian Berg, Dr. Joana Breidenbach, Prof. Dr. Bettina Wiese, Prof. Dr. Paula-Irene Villa Braslavsky, Vincent-Immanuel Herr, Martin Speer, Dr. Simone Burel, Barbara Lutz, Prof. Dr. h. c. Jutta Allmendinger, Ph. D., Myriam Apke, Fränzi Kühne, Simone Menne, Katja Kraus, Tijen Onaran, Ana-Cristina Grohnert, Elly Oldenbourg
PROJEKTLEITUNG: Stephanie Wilde
REDAKTION: Jennifer Knappheide, Myriam Apke
GRAFISCHE UMSETZUNG: Martin Schoberer
FOTOGRAFIEN: Joseph Ruben Heicks, Jürgen Mai, Tom Wagner
ILLUSTRATION: Doreen Borsutzki
KORREKTORAT: Ulrich Paasch

© ZEIT Akademie GmbH, Hamburg 2022
www.zeitakademie.de