

# Samt- oder Boxhandschuhe?

Wie Frauen an die Spitze  
kommen und welche  
Kulturmuster ihre  
Karrieren beeinflussen.

Hinweis: Inhaber der eingetragenen Wortmarke Musterbrecher® sind Dr. Dirk Osmetz und Dr. Stefan Kaduk. Diese Wortmarke steht in keinem Zusammenhang mit der hier vorliegenden Studie bzw. The Culture Institute und Womenizing.



# The Culture Institute und Womenizing.



**The Culture Institute** ist ein Think-Tank und Beratungsunternehmen spezialisiert auf das Thema Unternehmenskultur. Neben der Culture Map™ und fachlicher Expertise bringt The Culture Institute insbesondere seine Erfahrung aus zahlreichen Kulturentwicklungsprojekten in Unternehmen ein.

[culture.institute](http://culture.institute)



**womenizing** kennt die Herausforderungen von Frauen in Unternehmen und befasst sich im Rahmen ganzheitlicher Forschung seit Jahren mit der Thematik. Das Beratungsunternehmen unterstützt Frauen in Karrierefragen und Unternehmen beim Thema Diversity.

[womenizing.com](http://womenizing.com)

# Zahlen und Fakten

**51 %**

der Menschen in Deutschland sind Frauen.

**9,2 %**

der Vorstände in Deutschland sind Frauen.

**0,000151 %**

aller Frauen in Deutschland sind Vorstände.

Wir haben mit ihnen darüber  
gesprochen, wie sie dorthin  
gekommen sind und  
welche Kulturmuster ihre  
Karrieren beeinflusst haben.

# Frauen in Spitzenposition

Genauer gesagt haben wir für die vorliegende Studie über 40 Frauen in Spitzenpositionen befragt, u.a. aus folgenden großen und mittelständischen Unternehmen im DACH-Raum (Deutschland, Österreich, Schweiz):



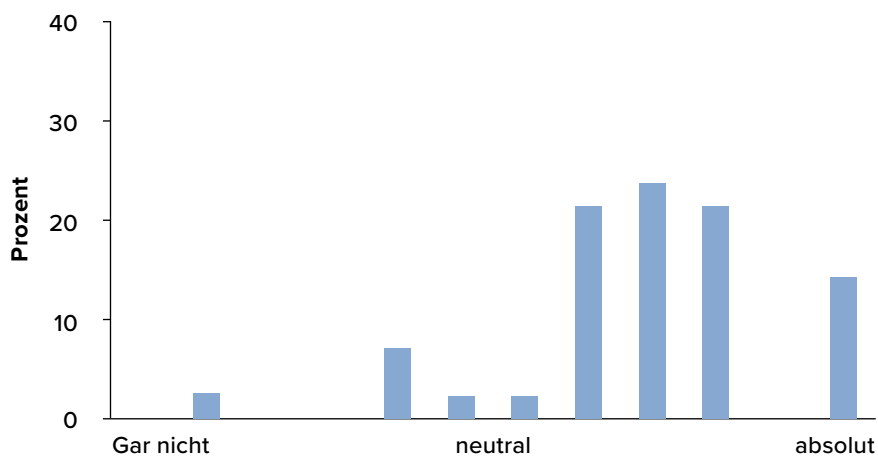
# Die Musterbrecherinnen

Die Topmanagerinnen teilten uns ihre Meinungen und Sichtweisen über einen Online-Survey mit und erzählten uns zudem in strukturierten Interviews von ihren Erfahrungen. Es sind allesamt Frauen, die Karriere gemacht haben und verantwortungsvolle Positionen bekleiden. Ihnen ist bewusst, dass sie einer Minderheit angehören – doch damit wollen sie sich nicht abfinden!

” *Wir Frauen dürfen uns nicht beschweren, dass die Welt schlecht ist, sondern müssen mitspielen, um sie zu ändern.<sup>1</sup>*

Die Teilnehmerinnen unserer Studie sehen sich durchaus als Musterbrecherinnen. Wir werden sie daher auch als solche bezeichnen.

Ich sehe mich als Musterbrecherin.



<sup>1</sup> Dieses und die folgenden Zitate stammen aus Interviews, die wir mit den Musterbrecherinnen führen durften.

# Förderliche und hindernde Faktoren auf dem Weg nach oben

Grundlegend stellt sich die Frage, wieso nach wie vor so wenige Frauen in den Führungsetagen im DACH-Raum zu finden sind. Liegt es an der Gesellschaft? An den Unternehmen? Oder doch an den Frauen selbst?

” *In der Welt ist es 50:50. Warum sollte es dann 90: 10 in der Führungsetage sein?*

Wir haben die Musterbrecherinnen daher gefragt, welche Faktoren ihre berufliche Entwicklung besonders behindert oder gefördert haben.



Als Bezugsrahmen dienten uns dabei gesellschaftliche, persönliche sowie Unternehmensfaktoren aus der Studie von womenizing.

” *Ich habe NIE, und damit meine ich wirklich NIE, auf wohlmeinende Ratschläge meines Umfelds gehört – privat nicht und geschäftlich auch nicht.*

# #musterbrecherinnen • eins



Ihren Erfolg verdanken sie ihrer persönlichen Motivation und ihrer individuellen Sozialisierung

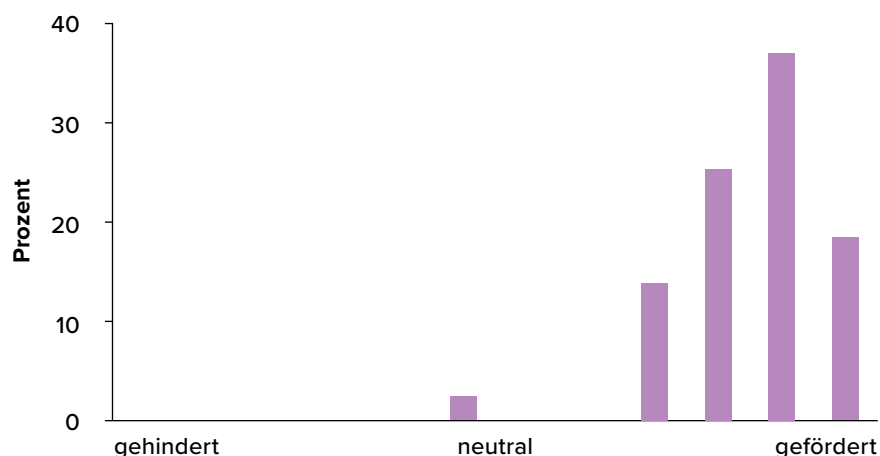
Den größten Einfluss auf ihre Karriere schreiben die Musterbrecherinnen persönlichen Faktoren und individueller Sozialisierung zu. Sie berichten von intrinsischen persönlichen Ambitionen, die für stetigen Antrieb sorgten. Mit großer Flexibilität, Mut und Selbstbewusstsein arbeiteten sie an ihrem Aufstieg, immer bereit, die „extra Meile zu gehen“.

” *Mein Motivationscredo? Euch zeig ich's!*

Für ihre Karriere wechselten die befragten Musterbrecherinnen ihren Lebensmittelpunkt flexibel mehr als einmal und fast drei Viertel waren beruflich längere Zeit im Ausland. Verständnis durch den Lebenspartner und eine Beziehung auf Augenhöhe mit gleichberechtigtem Rollenbild wurden dabei häufig als erfolgsentscheidend genannt.

**PERSÖNLICHE FAKTOREN** haben meine berufliche Entwicklung besonders gehindert oder gefördert.

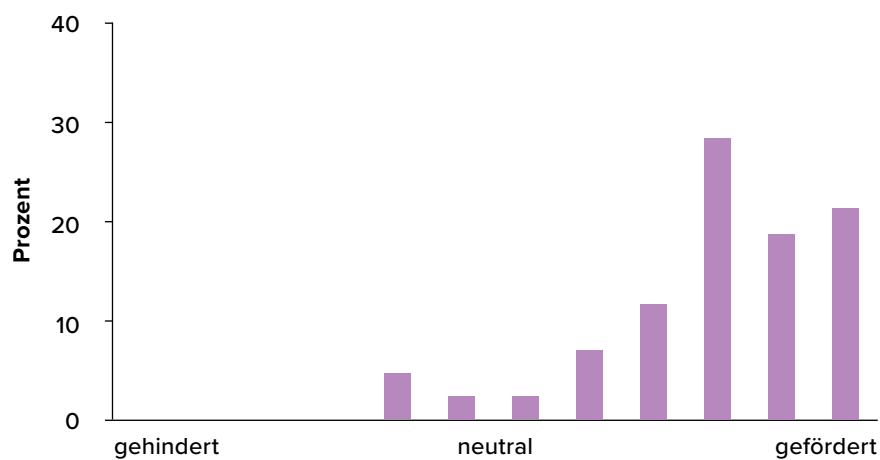
z. B. Wechselbereitschaft, Netzwerkfähigkeit, Selbstmarketing, Eigeninitiative, Mut, Partnerwahl, persönliches Führungsverhalten, persönliche Ambitionen, Karrierestreben ...



Ob leistungs- und ausbildungsorientiertes Elternhaus, Freunde mit großen Karriereplänen oder andere kulturelle und internationale Erfahrungen – viele unserer Gesprächspartnerinnen berichten, dass sie früh Sozialisierungen erfahren haben, die ihnen später bei der Karriere halfen.

**INDIVIDUELLE SOZIALISIERUNG** durch Familie und Freundeskreise haben meine berufliche Entwicklung besonders gehindert oder gefördert.

z. B. Stadt/Land, Schule, Prägung durch Elternhaus (Rollenverteilung, Wertesystem), Erziehung, Möglichkeiten wie Auslandsaufenthalte ...



Am wenigsten förderlich auf dem Weg nach oben waren die im deutschsprachigen Raum gegebenen gesellschaftlichen Faktoren. Oft waren sie eher hindernd.

” *Ich bin in Osteuropa aufgewachsen. Es war selbstverständlich, dass man als Mutter arbeiten geht und als Frau einen technischen Beruf ausübt.*

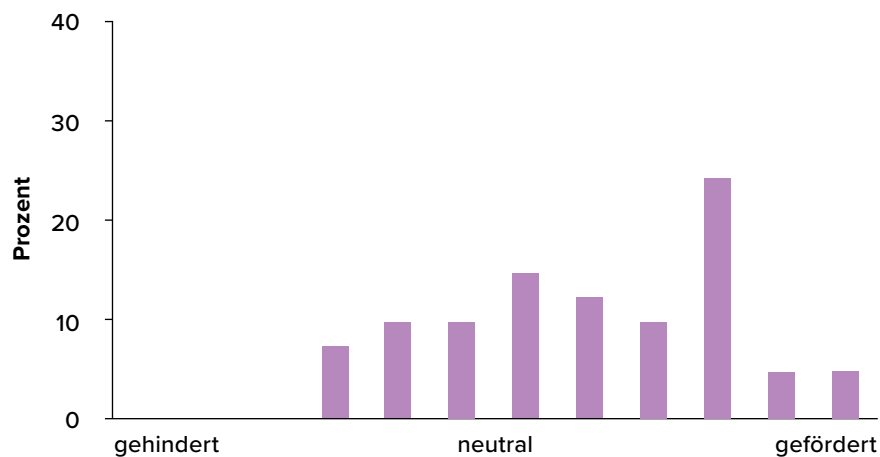


” *In den USA gehst du einfach arbeiten, bis die Fruchtblase platzt. Schwanger zu sein, ist dort keine außergewöhnliche Lebensphase, in der Frauen sich ausklinken müssten.*

Fehlende oder hindernde Rollenbilder nennen sie dabei ebenso wie institutionelle Gegebenheiten, etwa die stark verbesserungswürdige Kinderbetreuung oder Ganztagschulsysteme.

#### GESELLSCHAFTLICHE FAKTOREN haben meine berufliche Entwicklung besonders gehindert oder gefördert.

z. B. Länderkultur, Infrastruktur, Formalismen, Rollenbilder (Frau, Mutter, Vater), Kinderbetreuung, Besteuerung, Mentalität ...



Wenn positive persönliche Rollenbilder vorhanden waren, sei es in der Familie oder in der Gesellschaft, zeigten diese fördernde Wirkung. Eine „zeitgemäße“ Rollenzuschreibung für Frauen zu erleben, die die traditionellen Wertemuster herausfordert, hat die Musterbrecherinnen geprägt. Als förderlich empfanden sie darüber hinaus den Zugang zu Wissen bzw. zu einer (kostenfreien) Ausbildung.

# #musterbrecherinnen • Zwei



Sie brechen mit gesellschaftlichen Mustern und Erwartungshaltungen.

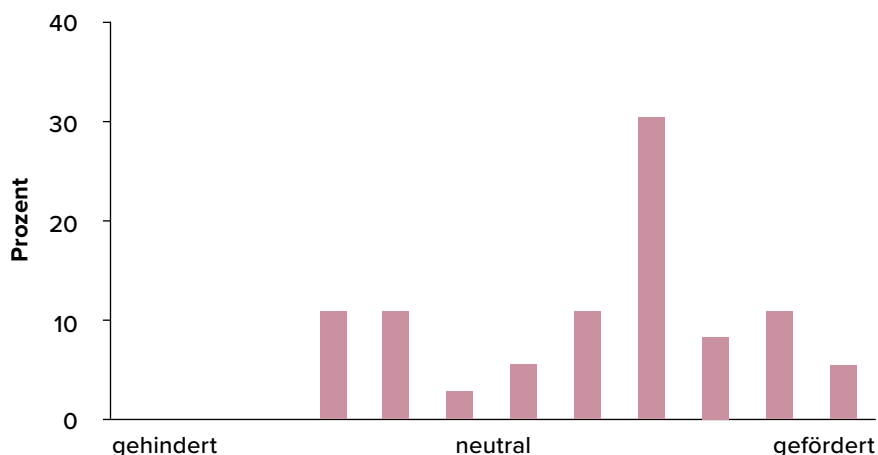
Durchaus kritisch erlebten die Musterbrecherinnen Unternehmenscharakteristika. Sie berichten von mangelndem Bewusstsein für die spezifischen Herausforderungen, denen sich Frauen in Unternehmen gegenübersehen. Auf ihrem Karrierepfad wurden sie u.a. mit Age- und Gender-Gaps in den Führungsetagen sowie traditionellen männerdominierten Strukturen konfrontiert. Auch weibliche Vorbilder fehlten häufig.

” Für jeden Trainee gibt es ein aufgeblasenes Auswahlprogramm; und für die Vorstandsbesetzung? – Da zücken sie einfach die Adressbücher.

Die Musterbrecherinnen haben es jedoch geschafft, diese Muster zu brechen. Oder sie waren flexibel genug, um sich ein neues Umfeld bzw. Inseln innerhalb der Systeme zu suchen, in denen sie persönlich gefördert und ihre Leistungen anerkannt wurden.

**UNTERNEHMENSCHARAKTERISTIKA** haben meine berufliche Entwicklung besonders gehindert oder gefördert.

z. B. weibliche Vorbilder, Arbeitszeiten, flexible Strukturen, Unternehmens- und Führungskultur, Förderprogramme ...



# #musterbrecherinnen drei



Sie überwinden Hindernisse in Unternehmen.

Als fördernde Unternehmensfaktoren werden flexible Strukturen, die Ermöglichung einer internationalen Karriere, die persönliche Förderung durch Mentoren und Vorgesetzte sowie das Vorhandensein einer ausgeprägten Leistungskultur genannt. In der Gesamtbewertung der Unternehmenscharakteristika wird offensichtlich, dass hier Nachholbedarf besteht. Die Tatsache, dass die von den Musterbrecherinnen erlebten Unternehmenscharakteristika so ambivalent und durchaus als kritisch oder gar hinderlich bewertet werden, wirft wichtige Fragen auf:

- Wie muss eine Unternehmenskultur beschaffen sein, damit sie die Entwicklung von Frauen in Führungsetagen fördert?
- Wie prägen die Musterbrecherinnen selbst die Unternehmenskultur?

## Unternehmenskulturmuster

Häufig bleibt die Diskussion um Unternehmenskulturen auf einem recht oberflächlichen Niveau oder verstrickt sich in theoretischen Abhandlungen über Werte, Normen und Verhaltensweisen. Es geht aber auch anders!

Wir haben für die Analyse der Unternehmenskulturen Culture Maps™ verwendet ([www.culturemap.video](http://www.culturemap.video)). Kulturattribute werden dadurch sichtbar und besprechbar gemacht. Eine Culture Map stellt die Charakteristika einer Kultur anhand von sieben Werteclustern dar, die jeweils mit einer Farbe benannt sind.

# Culture Map™



## Culture Map™ / Business Culture Design

Gemeinsam bilden diese sieben Farben das Muster der Unternehmenskultur. Dabei ist keine Farbe per se besser oder schlechter.

Die Anordnung der Farben folgt einer evolutionären Logik, von unten nach oben nimmt die Komplexität zu. Die Farben auf der linken Seite der Culture Map sind individualistische und öffnende Kulturcluster. Sie schauen nach draußen, zeigen Eigeninitiative und sind eher veränderungsaffin.

Die Farben auf der rechten Seite der Culture Map bilden die kollektivistischen und stabilisierenden Kulturcluster ab. Diese Farben festigen die Kultur und sorgen für geordnete Abläufe, klare Strukturen, ein angenehmes Miteinander sowie eine gemeinsame Ausrichtung.

# #musterbrecherinnen • vier

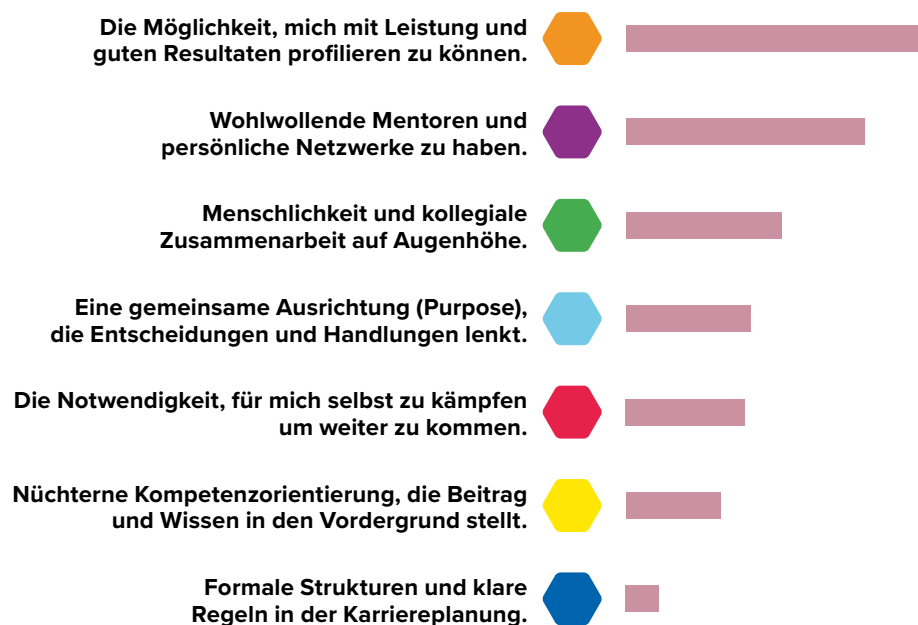


Leistungskulturen sind der Nährboden für die Karrieren der Musterbrecherinnen.

Hinsichtlich der Aspekte der Unternehmenskultur, die für ihre Entwicklung besonders hilfreich waren, nennen die Musterbrecherinnen insbesondere zwei Kulturmuster: Leistungskultur und Mentoring.

” *Eine Karriere hat nie mit Zufall zu tun.*

Rückblickend haben mir folgende Unternehmenskultur-Aspekte besonders in meiner Entwicklung geholfen.



” *In der Schule bringen Mädchen schon die bessere Leistung. Und im Berufsleben ist es doch nicht anders – ich glaube tatsächlich, dass es unter Frauen mehr Leistungsträgerinnen gibt.*

An erster Stelle steht bei den Musterbrecherinnen die erlebte Leistungskultur: Sich mit guten Resultaten profilieren zu können, hat ihnen geholfen. Kulturen, die Output über Input stellen und insbesondere individuelle Beiträge sichtbar machen, werden als positiv bewertet. Sie ermöglichten es den Musterbrecherinnen, sich zu beweisen, durch Taten und Erfolge zu überzeugen und auf diese Weise Anerkennung in den Unternehmen zu gewinnen.

” *Karriere muss man selber machen, die wird nicht von anderen für einen gemacht!*

Beinahe ebenso wichtig ist es für die Musterbrecherinnen, wohlwollende MentorInnen und persönliche Netzwerke zu haben. Diese sind aber nicht primär aus Diversity-Programmen, sondern eher situativ entstanden.

Als MentorIn fungierten häufig frühere direkte Vorgesetzte, die die Laufbahn ihres „Schützlings“ weiter begleiteten und förderten (oft im Gleichschritt mit der eigenen Karriere). Einer solchen doch eher paternalistischen Förderung durch eine Einzelperson messen die Musterbrecherinnen jedenfalls deutlich mehr Bedeutung bei als etwa dem Vorhandensein formaler Strukturen und klarer Regeln zur Karriereplanung.

## Klassische Diversity-Programme



### Diversity-Programme

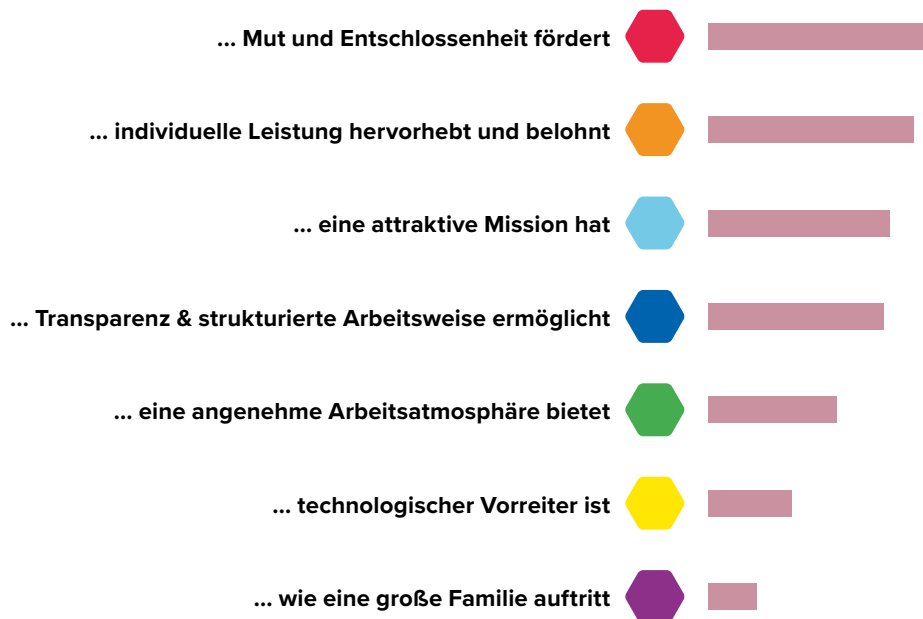
Eine **orange** Leistungskultur und **violettes** Mentoring sind nicht unbedingt Bestandteil oder Ziel gängiger Diversity-Programme. Diese adressieren eher blaue Regeln und Strukturen – was die Musterbrecherinnen mit großem Abstand als am wenigsten hilfreich erlebten. Zudem proklamieren klassische Diversity-Programme gerne **grüne** Beziehungen.

Im Gegensatz dazu half den Musterbrecherinnen eher, dass sie sich mit individueller Leistung durchsetzen konnten, was in grünen Kulturen häufig irritiert und Beziehungen belastet. Denn dort, wo individuelle Leistungen sichtbar werden, werden – zumindest implizit – auch Low Performer erkennbar. Auch das als hilfreich erlebte Mentoring läuft den typischen Diversity-Programmen zuwider: Die Beziehungen sind weit weniger transparent und asynchron, als es die formalen Programme vorsehen. Anstatt auf ein organisiertes Mentoring-Programm des Unternehmens zurückzugreifen, suchen sich Musterbrecherinnen lieber ihre eigenen persönlichen Förderer.

## Was Musterbrecherinnen wollen ...

Eine Unternehmenskultur hat nicht nur entscheidenden Einfluss darauf, welche Menschen in einer Organisation Karriere machen. Sie entscheidet auch darüber, welche Menschen überhaupt in einer Organisation arbeiten wollen. Gerade die besten Köpfe suchen sich bewusst „ihre“ Unternehmen mit Blick auf die Kultur aus. Was muss also ein Unternehmen tun, um für potenzielle Musterbrecherinnen attraktiv zu sein? Genau das haben wir auch unsere Musterbrecherinnen gefragt:

Um als Unternehmen heute für ambitionierte Frauen attraktiv zu sein, hilft es, wenn die Organisation ...





## Was Musterbrecherinnen wollen ...

Hier rangieren ganz klar **rote** und **orange** Kulturmuster an der Spitze.

**Rote** Kulturen sind von Kampfgeist, Mut und Entschlossenheit geprägt. Entscheidungen fallen schnell, gefolgt von entschlossenem Handeln. Alte Zöpfe werden problemlos abgeschnitten und Konflikte mit offenem Visier ausgetragen.

**Orange** Kulturen sind Leistungskulturen, in denen Ergebnisse zählen. Einzelne können sich darin mit guten Resultaten profilieren. Typischerweise sind **orange** Kulturen nahe am Markt bzw. am Kunden, sie erkennen Trends und suchen den pragmatischen Weg zum Erfolg.

Gemeinsam charakterisieren diese beiden Kulturmuster jedoch eine eher harte, durchaus individualistische Welt. In solchen Kulturen gilt es, die Samthandschuhe gegen Boxhandschuhe einzutauschen. Eigeninitiative und Erfolgsstreben stehen vor Harmoniestreben, Zusammenhalt oder gar Gleichmacherei.

Auf diese eher individualistischen, öffnenden und auch energiegebenden Kulturmuster folgen die kollektivistischen Kulturmuster (**aqua** und **blau**). Sie sorgen für eine gemeinsame Ausrichtung hin zu einem Nordstern, dem Why, sowie für verlässliche Koordination und Transparenz.

Als weit weniger wichtig beurteilen die Musterbrecherinnen eine angenehme oder gar familiäre Arbeitsatmosphäre (**grün** und **violett**).

## Wie attraktiv sind Unternehmen überhaupt für Musterbrecherinnen?



### Unternehmensattraktivität

Etablierte Großunternehmen sind häufig durch ein **blau-grün-violettes** Kulturmuster geprägt, das ausgleichend, stabilisierend und auch assimilierend wirkt. **Blaue** Prozesse sorgen für verlässliche Stabilität, die Arbeitsatmosphäre ist freundlich **grün** und Entscheidungen basieren auf **violetter** Erfahrung.

Doch damit lassen sich Musterbrecherinnen nicht begeistern. Sie wollen sich nicht assimilieren – sie wollen sich beweisen! Sie wollen sich in Unternehmen engagieren, in denen sie mit Mut und Entschlossenheit Leistung bringen können und an ihren Resultaten gemessen werden.

Sie sehnen sich auch nicht primär danach, Teil einer Unternehmensfamilie zu sein – sie wollen vielmehr Teil einer Mission sein!

# #musterbrecherinnen fünf



Sie führen „purpose driven“.

Die Musterbrecherinnen sind sich ihrer Rolle als Kultur-gestalterinnen durchaus bewusst. Sobald sie es nach oben geschafft haben, prägen sie ihre Unternehmenskulturen ganz entscheidend mit: durch ihr Führungsverhalten ebenso wie durch die ihrer Stelle inhärente Vorbildwirkung. Als Frauen in Spitzenpositionen haben sie besondere Signalwirkung und Strahlkraft. Wie genau nutzen sie diese Macht?

Wir haben die Musterbrecherinnen gefragt ...

... was ihnen als Führungskraft wichtig ist,

... wie sie entscheiden,

... worauf sie bei der Beurteilung ihrer Mitarbeitenden achten.

## Führungsverhalten der Musterbrecherinnen

Um eine gute Führungskraft zu sein, ist es mir wichtig ...

... Menschen Sinn zu geben.

... neue Ideen und Fortschritt anzustreben.

... auf Augenhöhe zu agieren.

... Mut und Entschlossenheit zu zeigen.

... gute Ergebnisse zu erreichen.

... Mitarbeitenden Sicherheit zu geben.

... zuverlässige Abläufe sicherzustellen.

Bei meinen Entscheidungen ist mir wichtig, ...

... dass das Big Picture im Vordergrund steht und nicht individuelle Interessen.

... sie trotz hohem Zeitaufwand durchdacht und rational zu fällen.

... ohne Zögern zu entscheiden und schnell loszulegen.

... dass möglichst alle davon einen Nutzen haben können.

... mich an Regeln und Vereinbarungen zu halten und meine Pflicht zu tun.

... dass ich auch meine Ziele und Interessen klar berücksichtige.

... den Erwartungen meiner Führungskraft gerecht zu werden.

Bei der Beurteilung meiner Mitarbeitenden achte ich darauf, ob sie ...

... über den Tellerrand hinausschauen und sich mit anderen vernetzen.

... gute Leistung bringen.

... Expertise einbringen können und lernbereit sind.

... zupacken und etwas voranbringen, auch wenn sie mal übers Ziel schießen.

... kollegial sind und ihre Teammitglieder unterstützen.

... loyal gegenüber dem Team und der Organisation sind.

... pflichtbewusst und regeltreu arbeiten.

## Führungsverhalten von Musterbrecherinnen

Bei allen drei Fragen wurde **aqua** von den Musterbrecherinnen ganz oben gereiht! Sie stellen also die Sinnfindung und den Bezug zum großen Ganzen in den Vordergrund. Damit machen sie jenes „Why“ sichtbar, das derzeit viele Menschen, insbesondere die Generation Y, in Organisationen suchen.

An zweiter Stelle im Führungsverhalten der Musterbrecherinnen stehen **gelbe** Kulturmuster. Sie fördern Querdenken, neue Ideen, Rationalität, Expertise und Lernen.

In guter Balance zeigen sich **rote** und **grüne** Kulturmuster: Mal hart, mal sanft verfolgen die Musterbrecherinnen ihre Ziele.

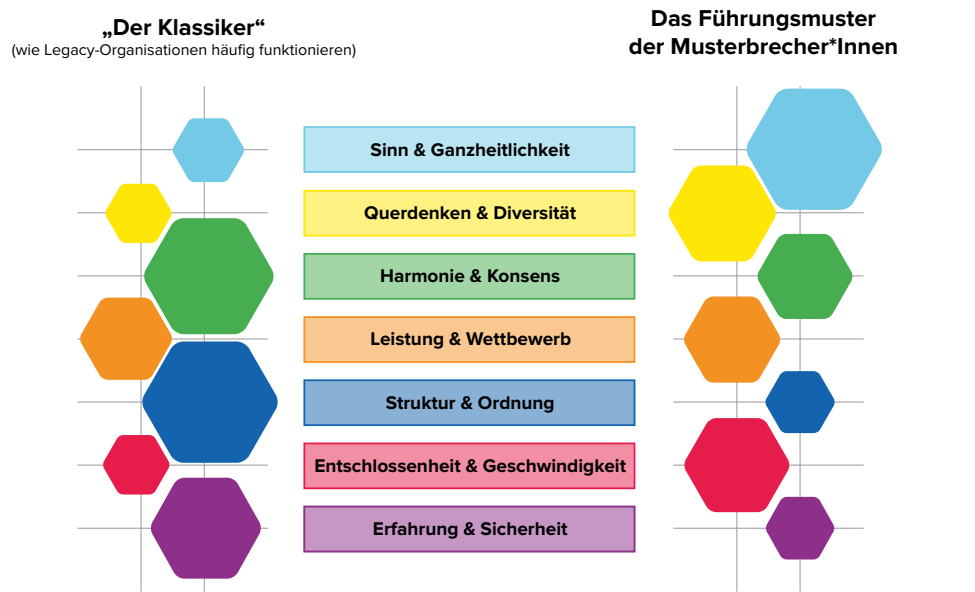
Abgeschlagen zeigen sich **blaue** und **violette** Kulturmuster. Der Name ist Programm: Musterbrecherinnen wirken wenig stabilisierend.

” *Je komplexer die Welt wird, desto mehr Fehler machen Unternehmen mit homogenen Teams.*

## Weibliche Ambidextrie

Kaum ein Thema hat Organisationen im Kontext der digitalen Transformation so sehr beschäftigt wie „Ambidextrie“. Es beschreibt die Fähigkeit von Organisationen, „beidhändig“ zu agieren – also sowohl das Tagesgeschäft und inkrementelle Innovation managen zu können als auch disruptive Innovation voranzutreiben.

Wird das Führungsmuster der Musterbrecherinnen dem Kulturmuster der klassischen Legacy-Organisation gegenübergestellt, wird deutlich: Diese Organisationen brauchen Musterbrecherinnen – und genau darin liegt deren Chance.



Legacy-Organisationen, also Organisationen mit einer stolzen Erfolgsgeschichte, die wie eine gut geölte Maschine in relativ stabilen Märkten bekannte Kundenprobleme verlässlich lösen, sind stark im Exploitation-Modus, also im Optimieren. Was ihnen schwerfällt, ist die Exploration, also das Erkunden des Neuen. Der Grund dafür: Die Erfolgsrezepte der Vergangenheit und Gegenwart verstellen mitunter den Blick auf die Chancen der Zukunft. Was sie brauchen, liegt auf der Hand: Musterbrecherinnen!

Tatsächlich weist das Führungsmuster der Musterbrecherinnen genau jene Qualitäten auf, nach denen viele Unternehmen bereits suchen: Visionen, Querdenken und Mut!

Die Musterbrecherinnen sind überzeugt: Die Veränderungsbereitschaft in Unternehmen steht in engem Zusammenhang mit dem Frauenanteil. Insbesondere die Perspektivenvielfalt stärkt die Innovationsfähigkeit und letztendlich die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen.

# #musterbrecherinnen sechs



Legacy-Organisationen können ihre klassischen Kultur- und Führungsmuster durchbrechen – mithilfe von Musterbrecherinnen.

Zugegeben: Das Führungsmuster entspricht dem Selbstbild der Befragten. Es erklärt aber auch, weshalb Frauen auf ihrem Weg nach oben mitunter auf kulturellen Widerstand treffen: Sie irritieren die etablierten Muster. Doch genau darin liegt ihre Stärke!

## Samt- oder Boxhandschuhe?

Es gibt noch viel zu tun! Nur 16% der Musterbrecherinnen sehen eine Gleichstellung der Geschlechter in Unternehmen erreicht. Alle Interviewpartnerinnen finden Unternehmen müssen mehr für die Förderung von Frauen tun. Auch die Musterbrecherinnen erleben, dass das Geschlecht nach wie vor Einfluss auf die Karriere hat und eine Gleichstellung noch lange nicht erreicht ist.

Doch der in vielen Unternehmen derzeit eingeschlagene Weg, Frauen mit Samthandschuhen anzufassen und sie durch Förderprogramme und Diversity-Initiativen zu schleusen, verfehlt sein Ziel. Während Frauen in solchen Programmen stecken, werden die Spitzenpositionen nach wie vor hauptsächlich mit Männern besetzt.

” *Frauenförderprogramme – das führt doch in der Wahrnehmung dazu, dass eine Frau einen Mangel hat und förderungsbedürftig ist – aber förderbedürftig ist normalerweise die Organisation.*

Um für Musterbrecherinnen attraktiv zu sein und ihnen den Weg nach oben zu ermöglichen, müssen Unternehmen auf zwei Ebenen ansetzen:

## 1. Systemische Benachteiligungen beseitigen

Es ist nicht zielführend, systemische Benachteiligungen durch gut gemeinte Bevorzugung an anderer Stelle vermeintlich auszugleichen. Die systemischen Benachteiligungen müssen schlichtweg beseitigt werden! Wenn beispielsweise Arbeitszeitmodelle oder starre Laufbahnsysteme es unmöglich machen, dass eine Frau vorne mitspielen und in eine Führungsposition aufsteigen kann, muss das Unternehmen genau dieses Problem lösen.

Hierbei helfen aber keine Patentrezepte oder Maßnahmen nach dem Gießkannenprinzip. Individuelle Persönlichkeiten brauchen individuelle Lösungen, und zwar unabhängig vom Geschlecht.

Kulturelle Benachteiligungen müssen ebenfalls beseitigt werden: Wo Rollenbilder fehlen, müssen diese geschaffen werden. Wo Stereotypisierung nach wie vor die Rekrutierungs- und Beförderungsmechanismen limitiert, muss entschlossen gegengesteuert werden. Auch und vor allem durch sichtbares Commitment der Unternehmensführung.

Benachteiligungen müssen beseitigt werden, um ein faires Match für alle zu ermöglichen. Solange das Spielfeld eine schiefe Ebene ist, bleibt wohlgemeinte Unterstützung zwecklos – oder wirkt sogar zynisch. Sobald faire Bedingungen herrschen, werden Taten ermöglicht, wo bislang überwiegend leere Worte vorherrschen.

## 2. Leistungen zulassen und sichtbar machen

Wenn die Benachteiligungen beseitigt sind, gilt es, eine Leistungskultur zu etablieren, in der Ergebnisse sichtbar werden. Eine Kultur, in der sich Frauen und Männer mit guten Resultaten profilieren können. Gerade weil Musterbrecherinnen mit bestehenden Denkmustern und Gewohnheiten brechen und dadurch oftmals anecken, sind ihre Ergebnisse wichtige Signale, die sichtbar gemacht werden müssen.

Auf dem Weg dorthin mag persönliches Mentoring helfen – auch viele männliche Vorstände sind überzeugt, dass sie von einem guten Mentor profitieren konnten. Dazu bedarf es nicht zwangsläufig der Unterstützung durch ein formales Mentoring-System. Keine Sorge, selbstbewusste Musterbrecherinnen suchen sich passende MentorInnen schon selbst – genauso wie Kulturen, in denen sie reüssieren können!

Pauschalisierende Diversity-Programme haben im schlechtesten Fall sogar hindernde Wirkung: Sie führen mitunter zu einer Nivellierung und Gleichmacherei, wo eigentlich Individualität gefragt wäre. Denn genauso wie nicht alle Männer Karriere machen wollen, wollen es auch nicht alle Frauen. Aber die, die es wollen, brauchen faire Bedingungen!

**Es gilt, die Samthandschuhe beiseite zu legen, für faire Bedingungen zu sorgen und dann die Boxhandschuhe in den Ring zu werfen. Die notwendigen Investitionen dafür kommen nicht nur den Frauen zugute – sie helfen den Unternehmen, Kulturmuster zu entwickeln, die sie für die Zukunft brauchen!**



# Team & Kontakt



Margarita Schulz  
Senior Consultant  
margarita.schulz@cultureinstitute.com



Dr. Simon Sagmeister  
Executive Partner  
simon.sagmeister@cultureinstitute.com



Mag. Andrea Gutmann MSC  
Co-Founder  
ag@womenizing.com



Dr. Petra Seisl  
Co-Founder  
info@womenizing.com

Hinweis: Inhaber der eingetragenen Wortmarke Musterbrecher® sind Dr. Dirk Osmetz und Dr. Stefan Kaduk. Diese Wortmarke steht in keinem Zusammenhang mit der hier vorliegenden Studie bzw. The Culture Institute und Womenizing.



The Culture Institute



womenizing