

## „Es liegt nicht an den Frauen“

Wie Unternehmen weibliche Führungskräfte fördern können

Simone Schönfeld ist Mitbegründerin der Unternehmensberatung Cross Consult. 2010 initiierte sie zusammen mit dem Referat für Wirtschaft und Arbeit der Landeshauptstadt München ein „Memorandum für Frauen in Führung“. Namhafte Unternehmen haben sich daran beteiligt und sich verpflichtet, mehr „Mixed Leadership“ in ihren Firmen zu verankern. Das Buch „Clever aus der Abseitsfalle. Wie Unternehmen den Wandel zu mehr Frauen in Führung gestalten wollen“ von Schönfeld und Nadja Tschirner ist gerade im Verlag Springer Gabler erschienen.

**SZ: Frau Schönfeld, was zeichnet Unternehmen aus, in denen besonders viele Frauen in Führung sind?**

Simone Schönfeld: Wer Frauen Zugänge eröffnen will, muss alle bestehenden Strukturen in den Blick nehmen. Mentoring, Trainings oder interne Netzwerke zur gegenseitigen Unterstützung sind wichtige Maßnahmen auf persönlicher Ebene. Aber es liegt eben nicht an den Frauen allein. Arbeitszeitmodelle, Präsenzzeiten, Beurteilungsverfahren – auf allen Ebenen müssen die Rahmenbedingungen überprüft werden. So sind zum Beispiel Auslandsaufenthalte als Muss-Kriterium im Talentmanagement oft schwierig für Frauen mit Partner oder Familie. Sie sehen das eher als Hürde.

**Etliche Top-Managerinnen sind in den letzten Jahren gescheitert. Woran liegt das?**

Minderheiten fallen stärker auf, wir sprechen von dem „Token-Phänomen“. Frauen an der Spitze sind extrem sichtbar, sie erfahren viel mehr Aufmerksamkeit als ihre männlichen Kollegen. So entsteht Druck. Niemandem, selbst in so hohen Positionen, wird immer alles gelingen. Der Unterschied liegt darin, wie es diskutiert und in der Öffentlichkeit wahrgenommen wird.

**Gilt das auch auf anderen Ebenen?**

Überall dort, wo sich Frauen in einem sehr männerlastigen Umfeld bewegen, etwa auch im Mint-Bereich. Grundsätzlich beobachten wir im unteren und mittleren Management jedoch deutliche Fortschritte. Die Quote der Frauen in Teamleitungspositionen hat sich stark erhöht – sie schließen schon fast gleich auf. Dieser positive Trend setzt sich allerdings auf exponierteren Positionen nicht durch.



Simone Schönfeld.  
FOTO: PRIVAT

**Und warum geht es dann einfach nicht weiter?**

Führungspositionen sind ein rares Gut. Und damit natürlich auch umkämpft. Diejenigen, die nach 18 Uhr noch da sind, setzen die Standards. Daran hat sich in vielen Unternehmen noch nichts geändert. Wer eher geht, fällt heraus aus der Zielgruppe jener, die als ambitionierte Nachwuchskräfte gehandelt werden.

**Sehen Sie positive Entwicklungen?**

Es ist schon einiges in Bewegung. Beispielsweise dort, wo Mitarbeiter in globalen Teams arbeiten. Über Länder und Zeitzeonen hinweg entstehen andere Freiräume und damit mehr Flexibilität. Die neuen Kommunikationsmöglichkeiten können hier das Management von Teams, in denen Vollzeit und Teilzeit gearbeitet wird, vereinfachen. Damit werden Kriterien wie die Präsenz vor Ort oder auch das Geschlecht zweitrangig. Dafür werden Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit immer wichtiger – traditionelle Stärken von Frauen.

**Diese zeitliche Flexibilität schätzen zunehmend auch junge Männer. Ist das nicht eine Generationenfrage?**

Der Bruch kommt mit dem ersten Kind, das zeigen Studien ganz klar. Während Frauen Arbeitszeit reduzieren, zeigen Männer ein traditionelles Ernährerverhalten und arbeiten mehr – auch wenn sie das eigentlich gar nicht wollen. Dieses Dilemma können Unternehmen individuell nicht lösen. Wenn das oberste Management ein partnerschaftliches Miteinander vorlebt und vielleicht selbst in Elternzeit geht, ist das jedoch ein starker Treiber für kulturelle Veränderungsprozesse. **Aber genau diese partnerschaftlich orientierten Kräfte wollen gar nicht mehr an die Spitze, Frauen wie Männer.**

Tatsächlich bewerben sich intern immer weniger Mitarbeiter um Führungspositionen – das gilt für beide Geschlechter. Für die Unternehmen ist das eine riesige Herausforderung, gerade im Hinblick auf den demografischen Wandel. In den nächsten Jahren werden im Management viele Stellen frei. Da sehe ich allerdings auch ein enormes Potenzial. Wie lässt sich Führung so gestalten, dass sie für die nachwachsenden Generationen wieder attraktiv ist? Unternehmen werden gezwungen sein, darüber nachzudenken. Und damit eröffnen sich auch für Frauen neue Perspektiven.

INTERVIEW: GUNDA ACHTERHOLD

DI2digital: Alle Rechte vorbehalten – Süddeutsche Zeitung GmbH, München  
Jegliche Veröffentlichung und nicht-private Nutzung exklusiv über [www.sz-content.de](http://www.sz-content.de)



Mädchen für karriereträchtige Fächer wie Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften oder Technik (Mint) zu begeistern, ist das Ziel der Anne-Frank-Realschule in München.

FOTO: THEODOR BARTH/RB STIFTUNG

# Ohne Berührungsängste

Machen Frauen eher Karriere, wenn sie eine Mädchenschule besucht haben? Wissenschaftler finden für diese These keine Belege. Fragt man die Absolventinnen selbst, berichten viele von Vorteilen

VON MARTIN SCHEELE

Die eine ist Deutschlandchefin von Microsoft, die andere arbeitet als Finanzvorstand bei der Deutschen Post DHL, die dritte ist Geschäftsführerin beim global agierenden Vermögensverwalter Invesco. Sabine Bendiek, Melanie Kreis und Doris Pittlinger stehen beispielhaft für steile Karrieren von Frauen – mit einer Besonderheit: Alle drei gingen auf ein Mädchengymnasium. Haben Absolventinnen dieser Schulen bessere Aufstiegschancen?

Wissenschaftler und Politiker streiten seit Jahrzehnten über die richtige Antwort auf diese Frage. Das Wissenschaftsmagazin *Science* fasste vor einigen Jahren die Debatte zusammen und bezog mit dem Titel „Die Pseudowissenschaft der Monoedukation“ ungewohnt deutlich Stellung. „Wir glauben, dass die nach Geschlechtern getrennte Erziehung schwer verfehlt ist und häufig durch schwache, selektive oder missgedeutete wissenschaftliche Behauptungen gerechtfertigt wird“, notierte das Autorenteam um die kalifornische Psychologieprofessorin Diane Halpern.

Auch unter deutschen Wissenschaftlern überwiegen die kritischen Stimmen. Die Erziehungswissenschaftlerin Hannelore Faulstich-Wieland von der Universität Hamburg sagt zum Beispiel: Getrennter Unterricht sei eine „Dramatisierung von Geschlecht“ und unterschlage, dass der Lernerfolg von vielen psychischen und sozialen Faktoren abhängt. Ähnlich wie ihre amerikanische Kollegin findet sie in der wissenschaftlichen Literatur keine Belege für bessere Leistungen in reinen Mädchen- oder Jungenklassen.

Ebenso wenig Zuspruch bekommen die Anhänger von Mädchenschulen aus der Politik. Von keiner politisch-gewichtigen Partei ist bekannt, dass sie die Monoedukation befürwortet. Vielmehr gibt es oft Widerstand gegen diese Schulform. Etwa in Essen-Borbeck. Dort kämpft das einzige staatliche Mädchengymnasium in Nordrhein-Westfalen seit Jahren mit sinkenden Anmeldezahlen. Schulleiterin Jutta Reimann muss die Stadt gerade überzeugen, dass eine reine Mädchenschule überhaupt sinnvoll ist. „Ich war selbst auf einer Mädchenschule“, sagt sie, „und vertrete die These, dass ich nicht Mathematik studiert hätte, wenn ich auf einer gemischten Schule gewesen wäre.“

Das Argument, dass Frauen nach einer getrennten Schullaufbahn eher Karriere in naturwissenschaftlichen Berufen machen können, wird von Befürwortern monoedukativer Schulen gerne vorgebracht. Die Geschlechterforscherin Maria Kreienbaum untersuchte in den Neunzigerjahren die Karrieren von Abiturientinnen an eben jenem Gymnasium in Essen-Borbeck. Das Ergebnis: Im Vergleich mit einer benachbarten koedukativen Schule waren die Absolventinnen des Mädchengymnasiums aufstiegsorientierter und arbeiteten häufiger in Vollzeit, obwohl sie im Durchschnitt mehr Kinder bekamen. „Sie hatten eine höhere Studienquote und eine doppelt so hohe Promotionsquote“, sagt Kreienbaum.

Derzeit gibt es etwa 160 reine Mädchenschulen in Deutschland – Tendenz sinkend. Als Bildungsverlierer, um die man sich kümmern muss, gelten inzwischen eher die Jungen. Was aber meinen Absolventinnen von Mädchenschulen selbst? An einer Umfrage der *Süddeutschen Zeitung* unter ehemaligen Schülerinnen des

städtischen Sophie-Scholl-Gymnasiums in München und des katholischen Sankt-Dominikus-Gymnasiums in Karlsruhe beteiligten sich 58 Ehemalige. 22 bejahen uneingeschränkt die These, wonach eine Mädchenschule karrierefördernd sei, sieben verneinen die These, 27 haben entweder keine Meinung und erkennen keinen monokausalen Zusammenhang.

Doris Pittlinger ist Absolventin des Münchner Sophie-Scholl-Gymnasiums. Die Leiterin des europäischen Fondsmanagements der Invesco Real Estate führt ein Team von 15 Kollegen. Zusätzlich steht sie der deutschen Tochtergesellschaft mit 50 Mitarbeitern vor. „Das Lernen auf der Mädchenschule war fokussierter und mädchengerechter“, sagt die promovierte Betriebswirtin rückblickend.

Bei der Berufswahl, das zeigen Daten des Statistischen Bundesamtes, beschränken sich Frauen immer noch auf ein begrenztes Spektrum an Tätigkeiten. Daran hat sich seit Anfang der Neunzigerjahre wenig verändert. Und mit der Wahl von frauen- und männertypischen Berufen sind oft Unterschiede im Verdienst und in den Karriereverläufen verknüpft.



*In der Mädchenschule gab es niemanden, der gesagt hätte, Technik sei nur was für Jungs.“*

SABINE BENDIEK, CHEFIN VON MICROSOFT DEUTSCHLAND

Viele der befragten Absolventinnen sehen diesen Zusammenhang: Vor allem in den naturwissenschaftlichen Fächern seien sie mit besseren Chancen in den Beruf gestartet. Sibylle Brunner, Absolventin des Sophie-Scholl-Gymnasiums meint: „Besonders mit den Mint-Fächern haben Mädchen von monoedukativen Schulen geringere Berührungsängste als Mädchen von gemischten Schulen, an denen sie mit dem Stereotyp konfrontiert werden: Mädchen können kein Mathe.“ Brunner ist heute Professorin für Volkswirtschaftslehre an der Hochschule Neu-Ulm.

In der Welt der Technik ist Simone Peters zu Hause, ebenfalls Absolventin des Sophie-Scholl-Gymnasiums. Als sie 1992 mit dem Physikstudium begann, machte sie folgende Beobachtung: „Im ersten Semester kamen 13 der 20 Studentinnen von Mädchenschulen.“ Seit nunmehr elf Jahren ist sie Patentprüferin beim Deutschen Patent- und Markenamt.

Unter den Vorständen der 160 größten deutschen Unternehmen beträgt der Frauenanteil weniger als sieben Prozent. Die einzige bekannte Absolventin einer Mädchenschule in diesem Zirkel ist Melanie Kreis. Die 46-jährige Physikerin ist seit einem Jahr Finanzvorstand der Deutschen Post DHL, zusätzlich zu ihrer bisherigen Funktion als oberste Personalchefin. Kreis war auf dem katholischen Sankt-Adelheid-Gymnasium in Bonn.

In der Liga von Kreis bewegt sich auch Sabine Bendiek. Die 50-Jährige ist seit anderthalb Jahren Chef von Microsoft in Deutschland. Bendiek formuliert es vorsichtig: „Vielleicht habe ich davon profitiert, in einer Mädchenschule mit Natur-

wissenschaften vertraut zu werden. Jedenfalls gab es dort niemanden, der gesagt hätte, Technik sei nur was für Jungs.“

Ob Mädchenschulen tatsächlich eher dazu animieren, eine karriereträchtige Ausbildung zu wählen, oder ob erfolgreiche Menschen dazu neigen, die eigene

Schulvergangenheit zu erklären – auf jeden Fall gibt es hervorragende Mädchenschulen in Deutschland. Die Münchner Anne-Frank-Realschule gewann im Jahr 2014 sogar den Deutschen Schulpreis. Naturwissenschaften seien hier „keine Hass-Fächer, sondern offenbar extrem

attraktiv“, heißt es in der Begründung. „Die Hälfte eines Jahrgangs, rund 50 Mädchen, entscheidet sich nach der sechsten Klasse für Naturwissenschaften als Wahlpflichtfach.“ Ob das wegen oder trotz der Monoedukation der Fall ist, ließ die Jury offen.



Nora Lobenstein, Entwicklungsingenieurin E-Mobility

**„Entscheidend ist nicht das X- oder das Y-Chromosom, sondern das Porsche Gen.“**

**Jetzt anmelden zum Porsche Karrieretag für Frauen auf der IAA.**

Lernen Sie den Arbeitgeber Porsche in den Bereichen Entwicklung, IT und Produktion kennen. Erfahren Sie mehr über die Möglichkeiten und Menschen in unserem Unternehmen beim Porsche Karrieretag für Frauen im Rahmen der IAA am 23.09.2017. Jetzt exklusive Plätze sichern. Informieren Sie sich unter [www.porsche.de/karriere](http://www.porsche.de/karriere) oder [personalmarketing@porsche.de](mailto:personalmarketing@porsche.de)



Kraftstoffverbrauch (in l/100 km) kombiniert 2,5; CO<sub>2</sub>-Emissionen kombiniert 56 g/km; Stromverbrauch kombiniert 15,9 kWh/100 km

hhecl

SZ20170819S4162650