

STUDIE

A black and white photograph of three women in a meeting. One woman with curly hair stands in the center, smiling. Two other women are seated at a table in front of her, also smiling. The background is a chalkboard with faint mathematical formulas.

# EMANZIPATIONS-FOLKLORE VERSUS REVIERGEHABE

EINE QUALITATIVE MARKTFORSCHUNG ZU DIVERSITÄT IN UNTERNEHMEN

**MISSION**  
**FEMALE**

&

**lönneker**  
**&imdahl**  
rheingold salon

# VORWORT

Eine gemeinsame Aktion von Mission Female und rheingold salon – basierend auf einer aktualisierten tiefenpsychologischen Studie zur Diversity in Unternehmen

Die Studie geht der nach wie vor emotionalen Frage auf den Grund, was Frauen auf dem Weg nach oben hindert und ob eine Frauenquote sinnvoll ist.

Die Studie wurde in 2015 gestartet und in 2020 durch ergänzende Tiefeninterviews im Netzwerk von Mission Female erweitert. Es wurden ausschließlich Topführungsfrauen in deutschen Unternehmen und Medienhäusern befragt. Zentrales Ergebnis der Studie aus 25 mehrstündigen Interviews mit Frauen in Führungspositionen ist, dass es in Kultur und Unternehmen unbewusste Widerstände gegen eine Veränderung auf Führungsetagen gibt. Sogenannte kulturelle Hemmschwellen, insbesondere die folgenden:

- Konkurrierende Lebensentwürfe
- Unbewusste Rollenklischees
- Fehlende Partnerschaftsmodelle

Gerade in den Unternehmen, in denen viel über Diversität geredet wird, ist Geschlechtergleichheit oftmals nicht Realität. Die kulturellen Widerstände sind nur sehr langsam aufzubrechen. Die in den Unternehmen können mit einer Quote neutralisiert werden. Freiwilligkeit wird auf beiden Ebenen nur wenig bewegt, denn das unbewusste Verhalten kann man nicht rational steuern. Daher sehen fast alle Befragten die Quote als notwendig an.

*„Drei über Jahrzehnte geprägte kulturelle Widerstandsebenen sind von Männern wie Frauen so sehr verinnerlicht, dass sie trotz aller Aufgeklärtheit nicht einmal bemerken, wie stark ihr Handeln hiervon beeinflusst wird.“*

Die Studie zeigt, wie durchsetzungsstark und unermüdlich Frauen einen manchmal aussichtslosen und nicht selten vergeblichen Kampf führen - sowohl in der Kultur allgemein als auch in den Unternehmen selbst. Und das trotz aller Lippenbekenntnisse zur Diversität.



## DIE AUSGANGSLAGE

Frauenanteile in den Topetagen werden immer noch sehr emotional diskutiert. Frauen verhalten sich demgegenüber extrem professionell. Sie stellen nicht nur Tag für Tag ihre Kompetenz, ihr Können unter Beweis, sondern halten sich oft mit ihrer Meinung rund um Frauenanteile in den Führungsebenen zurück. Einige haben erfahren, dass ihnen eine offene Meinung zum Thema Quote eher schadet als nützt.

Fast alle Befragten sehen die Quote dennoch inzwischen als notwendig an, obwohl die meisten bis vor ein paar Jahren selbst lieber keine „Quotenfrau“ sein wollten.

*„Wenn ich anders nicht  
dahin komme,  
wo ich hinwill – dann ist es  
mir total egal, eine  
Quotenfrau zu sein.“*

## **DIE ZENTRALEN ERGEBNISSE**

Die Emotionalität lässt sich vor allem damit erklären, dass die Widerstände gegen Frauen in Führungspositionen unbewusst sind. Dabei finden sich zum einen unbewusste Widerstände auf gesamtgesellschaftlicher kultureller Ebene und zum anderen innerhalb der Unternehmenskulturen selbst.

## **WIDERSTAND DER KULTUREN**

Frauen wie Männer wollen sich längst von überholten Klischees und Vorurteilen emanzipiert haben.

*Viele Männer positionieren sich aus Sicht der befragten Frauen sogar gern als „Förderer“.*

Dennoch prallen Karriere- und Aufstiegswünsche an unbewusst wirksamen Vorstellungen ab. Drei über Jahrzehnte geprägte kulturelle Widerstandsebenen sind von Männern wie Frauen so sehr verinnerlicht, dass sie trotz aller Aufgeklärtheit nicht einmal bemerken, wie stark ihr Handeln hiervon beeinflusst wird.

## **1. WIDERSTAND:**

*Konkurrierende Lebensentwürfe behindern sich gegenseitig*

Frauen mit und ohne Kinder, in Partnerschaften oder solo, in Teil- oder Vollzeit beäugen sich kritisch. Sie wollen in der Regel ihr hart erkämpftes, „fragiles“ Lebensmodell verteidigen und wehren sich unbewusst gegen andere Modelle, da sie dann um ihre eigenen „Pfründe“ fürchten. Karriere trotz Kind(ern) braucht eigene Voraussetzungen. Karrierestopp auch ohne Familie lässt Frauen ebenfalls unter Druck geraten. Da wenig zu verteilen ist, gilt zusätzlich manchmal Wettbewerb unter den Frauen. Männer wiederum fürchten Frauen in Führungspositionen, die ihr eigenes Modell in Frage stellen. Das ist in der Regel immer noch das klassische – die eigene Frau ist zu Hause oder arbeitet Teilzeit.

## **2. WIDERSTAND:**

*Unbewusste Rollenklischees*

Auch wenn man es nicht wahrhaben möchte: Immer noch denken Frauen wie Männer in Rollenklischees. Diese finden sich unternehmensübergreifend. Von Frauen werden – auch als Führungskraft – vor allem umsorgende und kümmernde Seiten erwartet.

Allein für sich selbst einzutreten und nicht die Familie oder das Team nach vorne zu stellen wird negativ ausgelegt. Dahinter steht, ohne es zu nennen, ein altes immer noch wirksames Mutterbild, ein Archetypus. „Frauen sollten nicht alles opfern, es darf bei ihnen nicht nur um die Karriere gehen – es wird geglaubt, dass sie nur glücklich sind, wenn sie sich zusätzlich um etwas sorgen und kümmern können.“ Alternativ sollen Frauen eine mädchenhafte Bescheidenheit an den Tag legen, die letztlich dazu führen soll, ‚entdeckt‘, beschützt und gefördert zu werden. Frauen kokettieren gerne mit diesem Bild – sie fühlen sich geschmeichelt, wenn sie als gut, aber umgänglich und wenig zickig gelten.

*„Ich bekomme viel Lob, weil ich den gleichen Job mache wie Männer, die schon lange dabei sind – nein, das gleiche Geld bekomme ich bei weitem nicht.“*

„Entsprechen Frauen beiden Klischees nicht genügend, werden sie unbewusst gern in der Kategorie „Vamp“ abgelegt. Besonders weibliche und eventuell auch selbstsichere, attraktive Frauen sind vielen unheimlich und werden als unsympathisch abgestempelt. Frauen, die durchsetzungsstark und attraktiv sind, gelten leicht als aggressiv und gefährlich – auch für die Männer.

Auch wenn die Frauen in ihrer Selbstwahrnehmung gar nicht in ein solch typisches Klischeebild passten, waren sie doch immer wieder mit den unbewusst aus den Rollenbildern entstehenden Erwartungen konfrontiert.

*Viele Frauen haben sich tatsächlich zumindest früher einmal gewünscht, ein Mann zu sein, um diesen immer noch vorhandenen Rollenklischees zu entfliehen.*

### **3. WIDERSTAND:**

#### *Fehlende Partnerschaften*

In unserer Kultur gibt es jenseits der typischen Aufteilungen keine neuen Vorbilder für Partnerschaften. Ambitionierte Frauen wollen das Modell auch nicht einfach umdrehen und den Mann zum Hausmann machen. Die Verantwortung für Job, Haushalt und Kinder übernehmen sie oft – weil etwas anderes in unserer Gesellschaft zu selten gedacht und noch seltener gelebt wird. Ohne neue Modelle, die auch in Unternehmen gefördert werden, bleibt auch das eine festzementierte Barriere.

# WIDERSTAND DER UNTERNEHMEN

Von diesen übergeordneten kulturellen Barrieren sind natürlich auch die Unternehmen beeinflusst. Als besonders problematisch entpuppen sich Unternehmen, die sich als besonders „emanzipiert“ darstellen und glauben, über die Geschlechterdiskussion bereits hinaus zu sein: „Wir entscheiden nicht nach Geschlecht, sondern nach Qualifikation.“ Das ist in Wahrheit eine versteckte Verleugnung der Problematik. Nahezu alle Unternehmen entwickeln darüber hinaus Meetingkulturen, die ein unverkennbares Reviergehabe aufweisen: Führungsfrauen werden in ihren Anliegen oftmals Monate ignoriert. Gelingt das nicht mehr, wird sich lustig gemacht, bis sich ein ernsthafter Revierkampf abzeichnet. Dabei greifen Frauen oft unbewusst mit sachlichen Themen in männliche Territorien ein.

*Innerhalb männlicher  
Führungsrunden gibt  
es häufig stillschweigende  
Übereinkünfte und Nicht-Angriffs-  
Pakte.*



Frauen stoßen in Meetings dazu, um über die „Sache“ zu sprechen. Was für sie rational ist, ist für die Männer(!) emotional. An diesen unbewussten Widerständen arbeiten sich die Frauen ab. Wenn sie alleine sind, erweitern sie ihre Kompetenzen und merken doch oft, dass es darum gar nicht geht „Es geht nie um die Sache – es geht immer um das Gleichgewicht in der Machtstruktur.“ Egal wie kompetent sie sind und wie gut vorbereitet: Häufig haben Frauen das Gefühl vermittelt bekommen, nicht „richtig“ zu sein und nicht zu „genügen“ Sie spüren anhand der fachlichen Erwartungen eigentlich einen anderen Druck: nämlich den Widerstand, der ihnen noch immer entgegenschlägt – in der Kultur und in den Unternehmen.

## DIE QUOTE

Die Widerstände der Kultur mit ihren immer noch unbewusst wirksamen Rollenvorstellungen sind nur sehr langfristig aufzubrechen. Dennoch arbeiten sich Frauen hieran ab. Dies ist immer wieder spürbar von einer gewissen Aussichtslosigkeit geprägt. Die Widerstände der Unternehmen können schneller und vor allem durch eine Quote aufgebrochen werden. Freiwilligkeit wird wenig bewegen, denn das unbewusste Verhalten kann man nicht rational steuern:

*„Die Quote ist sicherlich notwendig, auf den Chefetagen geht es immer um Macht vor Content – immer. Frauen müssen die Machtspiele nicht nur aushalten, sondern auch spielen.“*

Das Spiel müssen sie aber mitspielen können – nicht alleine, sondern in einer Gruppe von mächtigen Frauen. Dann entsteht eine Veränderung durch Veränderung. Das klingt banal, ist aber richtig. Niemand verlässt freiwillig einen bequemen Stuhl und überlässt ihn einem anderen – schon gar nicht einer anderen.

Neue Führungszusammensetzungen erfordern aber notgedrungen neue Meeting- und Umgangsformen, jenseits des bewährten Reviergehabes. Daher geht es nicht ohne eine Quote. Dies sehen zu nahezu 100 Prozent alle mächtigen Frauen als richtig und relevant an. Der negative Beigeschmack, eine Quotenfrau zu sein, unterliegt dem Wissen, ansonsten gar nicht „mitspielen“ zu können. Interessanterweise würde eine konsequente Quote eine Unternehmenskultur nicht emotionaler, weil weiblicher machen – sondern im Gegenteil sachlicher, weil gemischter.



# EXPERTISE

## MISSION FEMALE

**Frederike Probert** ist Gründerin und Geschäftsführerin von Mission Female, einem exklusiven Wirtschaftsnetzwerk für Frauen in Führungspositionen. Davor war sie über 15 Jahre in amerikanischen Medienkonzernen wie u.a. Yahoo, AOL und Microsoft in Führungspositionen tätig. Zudem brachte sie Start-Ups wie z.B. AppNexus erfolgreich von den USA nach Zentraleuropa und gründete ihre eigenen Technologieunternehmen in der Digitalbranche. Als Expertin für Technologie- und Gender-Diversity-Themen sowie als Unternehmerin setzte sie sich als eine der wenigen Führungsfrauen in einer absoluten Männerdomäne erfolgreich durch. Auch als Vizepräsidentin des Bundesverbands der Digitalwirtschaft (BVDW) war sie für die Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft aktiv und hat der Digitalbranche eine selbstverpflichtende Frauenquote auferlegt.

Mit der Gründung von Mission Female verwirklicht Frederike Probert ihre Mission, mehr Vorbilder für eine diverse Arbeitskultur sichtbar zu machen und zu stärken. Sie bringt erfolgreiche Topmanagerinnen aus Wirtschaft, Kultur, Medien, Politik und Wissenschaft in Deutschland, Österreich und der Schweiz persönlich zusammen, damit sie sich gegenseitig aktiv in ihrer Karriere unterstützen.

Mehr unter [www.missionfemale.com](http://www.missionfemale.com)



## RHEINGOLD SALON

**Ines Imdahl** studierte an der Universität Köln Psychologie mit dem Schwerpunkt Morphologie.

2011 gründete sie zusammen mit Jens Lönneker den rheingold salon, ein interdisziplinär arbeitendes Unternehmen, das wissenschaftliche Forschung mit Strategien, Umsetzung und Gestaltung verbindet. Die Arbeitsschwerpunkte von Ines Imdahl liegen in der psychologischen Markt- und Kulturpsychologie, besonders im Bereich Frauen- und Jugendforschung, sowie Werbungwirkungsforschung. Ihre zahlreichen Studien, Veröffentlichungen und die Medienpräsenz rund um das Thema Frauen, Jugend und Werbung unterstreichen ihre unbestrittene Kompetenz auf diesen Fachgebieten.

Sie war über zwei Jahre Kolumnistin im Handelsblatt, zeigt mit ihrem Buch „Werbung auf der Couch – warum Werbung Märchen braucht“ (Herder-Verlag), warum und wie Werbung uns wirklich berühren kann. Heute ist sie neben ihrer Haupttätigkeit als Marktforscherin Expertin für den „Werbecheck“ im WDR Fernsehen und moderiert zusammen mit Prof. Dr. Vogel (Jurist) die Servicezeitsendung im WDR „5 Fallen – 2 Experten“.

Mehr unter [www.rheingold-salon.de/](http://www.rheingold-salon.de/)



### Pressekontakt:

Mission Female GmbH

Mariella von Plessen

[mariella@missionfemale.com](mailto:mariella@missionfemale.com)