

Claudia Obmann Düsseldorf

So kann es nicht weitergehen“, dachte sich Diplom-Chemikerin Manuela Hoffmann-Lücke frustriert. Einige Jahre arbeitete sie nun schon im Pharmakonzern Baxter, hatte Erfahrungen in Vertrieb und Marketing gesammelt, und während einer mehrmonatigen Abwesenheit ihres Chefs die Abteilung kommissarisch erfolgreich geleitet. Dennoch verhalte der Wunsch der Produktmanagerin nach einer Führungsrolle. Auch Hoffmann-Lückes nächsthöherer Vorgesetzter, mit dem die junge Frau das Gespräch außer der Reihe suchte, „versuchte sich nett herauszureden“, warum ihre Ambitionen nicht zu erfüllen seien. Als Trostpflaster spendierte er der Kollegin ein Führungs-Seminar.

„Ich kam hier einfach nicht weiter, vor allem nicht an meinen Chefs vorbei. Die sahen mich als fleißige Biene, die sie gerne weiterhin für sich arbeiten lassen wollten“, erkannte die ehrgeizige Chemikerin als Grund für die Hinhaltetaktik der beiden. Bei nächster Gelegenheit wechselte sie ins Ausland zur Konkurrenz.

So weit, so klassisch: Wer im eigenen Unternehmen nicht vorankommt, egal, ob Männlein oder Weiblein, sucht sich eben einen neuen Job bei einem anderen Unternehmen. Doch ganz so simpel ist die Sache hierzulande nicht, ein genauerer Blick lohnt sich. Frauen tun sich nämlich offenbar deutlich schwerer damit als ihre männlichen Kollegen, überhaupt Gehör für ihre Karriere-Ambitionen zu finden.

Das zumindest legt eine Befragung der Personalberatung Hays nahe, die dem Handelsblatt exklusiv vorliegt. Für die Studie wurden mehr als 11 000 Berufstätige in 24 Ländern zu ihren Karrierezielen befragt. Die Studie zeigt, dass, global betrachtet, 47 Prozent der Frauen und 53 Prozent der Männer finden, dass sie ihre beruflichen Ziele ausreichend in ihrem Unternehmen kommunizieren können und ihnen die entsprechenden Entwicklungschancen geboten werden. In Deutschland hingegen sagen dies gerade mal ein Drittel der Frauen, aber immerhin 43 Prozent der Männer.

Die Mehrheit der hiesigen weiblichen Berufstätigen beklagt, bei Beförderungen übersehen oder übergangen zu werden. Damit landen die deutschen Arbeitgeber auf dem vorletzten Platz des Länder-Rankings, knapp vor Spanien.

Am besten schneidet Brasilien bei ehrgeizigen Frauen ab. Dort konstatieren immerhin zwei Drittel der Befragten, dass Ihre Karriere-Wünsche auf offene Ohren treffen.

### Talente gehen verloren

„Damit zeigt sich in Deutschland neben dem Aufstiegshindernis Kind eine weitere Karriere-Bremse für Frauen, die auf die männlich geprägte Arbeitskultur in vielen Unternehmen zurückzuführen ist“, sagt Frank Schabel. Er ist Marketingchef beim Personal-Dienstleister Hays. Die Folge: Unternehmen gehen wertvolle Talente verloren. In Zeiten des zunehmenden Fachkräftemangels, des demografischen Wandels und der generell nachlassenden Begeisterung für Führungsaufgaben hierzulande (siehe Beitrag rechts) können sich Arbeitgeber das nicht länger leisten.

Zu diesem Schluss kam auch die Geschäftsführung des Pharmakonzerns Baxter angesichts der Erfolge, die ihre ehemalige Mitarbeiterin Manuela Hoffmann-Lücke beim neuen Arbeitgeber in Schweden feierte. „Plötzlich war ich für die Chefs meiner damaligen Chefs sehr interessant und sie versuchten, mich zurückzuholen“, erzählt die heute 52-Jährige im Rückblick. Schließlich erhielt sie ein so attraktives Angebot, dass sie nicht länger Nein sagen konnte: „Ich wurde Chefin meiner früheren Chefs und bekam die Verantwortung mehrerer Abteilungen in Deutschland übertragen.“

Fünf Jahre später, Hoffmann-Lücke war inzwischen verantwortlich für das gesamte deutsche Krankenhausgeschäft und das Marketing für den Heimpflege-Bereich, wollte sie endlich auch den entsprechenden offiziellen Titel als Geschäftsleiterin auf ihrer Visitenkarte sehen. Doch erneut erwiesen sich die männlichen Denkmus-

# Übersehen und übergangen

Eine globale Studie zeigt: **Ambitionierte Frauen** finden mit ihren Karriere-Wünschen in Deutschland besonders wenig Gehör.

”

**Meine Chefs sahen mich als fleißige Biene, die sie gerne weiterhin für sich arbeiten lassen wollten.**

**Manuela Hoffmann-Lücke,**  
Geschäftsführerin Baxter  
Deutschland

**Pharma-Managerin Manuela Hoffmann-Lücke:**  
Hartnäckig alle Widerstände überwunden.



## Aufstiegswille

## Wir Karriere-Muffel

ter und Vorstellungen von Entscheidern als Blockade für sie: „Einer der damaligen Europa-Chefs meinte, eines Tages sei es vielleicht mal möglich, dass auch eine Frau in diese Führungsposition komme, doch noch wäre es nicht so weit.“

Selbst diese massive Diskriminierung brachte die hartnäckige Deutsche nicht dazu, die Brocken hinzuschmeißen. „Mir gefällt grundsätzlich, was wir hier tun, wie wir kranken Menschen helfen. Mit meiner Arbeit kann ich viel bewegen. Aber diese Schlappe machte mich stinksauer“, erzählt sie.

## Rollenbilder überdenken

Erneut suchte sie ihr Heil in Skandinavien, wo sie ja schon zuvor völlig unabhängig von ihrem Geschlecht als Managerin gepunktet hatte. Mit Mann und inzwischen zwei Kindern zog sie wieder von Süddeutschland nach Stockholm und pendelte von dort aus drei Jahre lang nach Finnland, um als Länderchefin die dortige Baxter-Tochter aus den roten Zahlen zu holen und schließlich zum konzerninternen „General Manager des Jahres“ gewählt zu werden.

Gleichzeitig trat sie aber an ihre Geschäftsführer-Kollegen auf Europa-Ebene heran, um die veralteten Rollenbilder im Pharmakonzern zu thematisieren. Endlich war sie in einen Zirkel vorgezogen, in dem sie Gehör fand.

Seit dieser Initialzündung durch Manuela Hoffmann-Lücke, die seit knapp zwei Jahren Geschäftsführerin der Baxter-Gesellschaften in Deutschland, Österreich und der Schweiz ist, hat sich einiges im Konzern getan. Es gibt zum Beispiel inzwischen neben ihr noch Länderchefinnen in Finnland und in Griechenland sowie ein internationales Mentoren-Programm für vielversprechende weibliche Nachwuchskräfte unter den rund 66000 Mitarbeitern.

Sie selbst berät drei Mentees bei der persönlichen Laufbahntwicklung, um ihnen die negativen Erfahrungen ihrer eigenen Karriere möglichst zu ersparen. Auf die Frage, ob sich all die Mühe, der Frust und ihr Kampf gegen Vorurteile gelohnt hat, antwortet Manuela Hoffmann-Lücke: „Auf jeden Fall. Mich schreckt so schnell nichts mehr.“

## Deutsche Arbeitnehmer wollen auffallend selten Führungsverantwortung übernehmen. Andere Nationen sind deutlich ehrgeiziger.

Claudia Obmann Düsseldorf

In Sachen Ehrgeiz unterscheiden sich Frauen und Männer weltweit nicht allzu sehr voneinander. Dafür zeigen sich aber große Unterschiede zwischen den einzelnen Nationen, wenn es um den Wunsch nach beruflichem Aufstieg geht. Das zeigt eine globale Studie der Personalberatung Hays (siehe auch den Text links auf dieser Seite). Befragt wurden 11 500 Berufstätige in 24 Ländern nach ihren Ambitionen auf den Chefsessel.

Demzufolge sind die Franzosen und Französischen am ambitioniertesten: 80 Prozent der berufstätigen Frauen und 77 Prozent der Männer in Frankreich streben eine Führungsposition an. Auf den Plätzen zwei und drei folgen Portugal und Belgien.

Erst weit abgeschlagen auf dem drittletzten Platz im Ländervergleich rangiert Deutschland: Hierzulande möchte nur jeweils knapp die Hälfte der Frauen und Männer überhaupt Führungsverantwortung übernehmen, erst recht wollen nur vergleichsweise wenige als Direktor oder sogar Geschäftsführer oder Vorstand bis an die Spitze eines Unternehmens aufsteigen. Größere Karriere-Muffel als die Deutschen sind nur noch die Amerikaner und Chinesen. Was überraschend anmutet, schließlich wird den beiden Nationalitäten gemeinhin großer Ehrgeiz nachgesagt.

In einigen wenigen Ländern überflügeln Frauen Männer in Sachen Auf-



**Aireen Omar, Chefin der malaysischen Fluglinie Air Asia:** Malaysische Frauen sind weltweit am ehrgeizigsten.

stiegsambitionen: In Polen ist der weibliche Wunsch nach einer Führungsrolle am größten, 17 Prozent mehr Frauen als Männer wollen ins Management. Im islamischen Malaysia wiederum ist der weibliche Drang bis an die Spitze am ausgeprägtesten: 28 Prozent der befragten Frauen sehen sich später auf einem Geschäftsführer- oder Vorstandsposten. Zum Vergleich: In Deutschland peilen gerade mal sieben Prozent der befragten Frauen und fünf Prozent der Männer eine solche Top-Position an.

„Ehrgeiz, Eitelkeit, Stolz - das sind Kräfte, die eine ungeheure Elastizität haben und einen Menschen weit bringen können“, schrieb schon 1843 der dänische Existenzphilosoph und Theologe Søren Kierkegaard.

Ohne Ambition, ohne den manchmal sturen Willen zum Erfolg wären Erfindungen und Entwicklungen ausgeblieben, hätte vor allem aber so manche große Karriere niemals stattgefunden. Doch offenbar verschieben sich gerade die Prioritäten innerhalb der Nationen.

Frank Schabel, Marketing-Chef bei Hays, kommentiert die teilweise überraschenden Ergebnisse der Studie so: „Während es in China in dem massiven Aufbruch für viele Menschen darum geht, sich über ihren Job zuerst einmal in der Mittelschicht zu etablieren, sind die Wettbewerb gewohnten Befragten der Schwellenländer wie Malaysia oder Brasilien vergleichsweise aufstiegshungriger.“

In etlichen westlichen Staaten wie den USA wiederum ist das Interesse an Führungspositionen rückläufig. Auch dafür gibt es Erklärungsversuche. So hat der Chefsessel als ultimatives Symbol des beruflichen Erfolgs generell an Bedeutung verloren. Schabel:

„Viele Menschen in den entwickelten Gesellschaften sehen den Preis, der für seine Eroberung zu zahlen ist, als sehr hoch an - er geht oft auf Kosten des Privatlebens und teils der Gesundheit. Und das schreckt viele qualifizierte Frauen und Männer von der Führungslaufbahn ab. Wie interessant und vielfältig mein Job ist, hat oft einen höheren Stellenwert als der Sprung in der Hierarchie.“

Ausnahme unter den Industrienationen ist Frankreich, wo Politik und Wirtschaft seit Jahrzehnten die Rahmenbedingungen bieten, damit Eltern auch in Spitzenpositionen Familie und Beruf vereinen können.

Dieses neue, globale Stimmungsbild deckt sich mit anderen Studien, die Teilbereiche beleuchten. So ergab etwa die Deloitte-Millennials-Befragung bereits 2015: Das Führungsproblem in Deutschland dürfte sich noch verschärfen, weil sich die zwischen 1980 bis 1999 geborene Generation der sogenannten Millennials noch weniger für Chefposten interessiert als die vor ihnen.

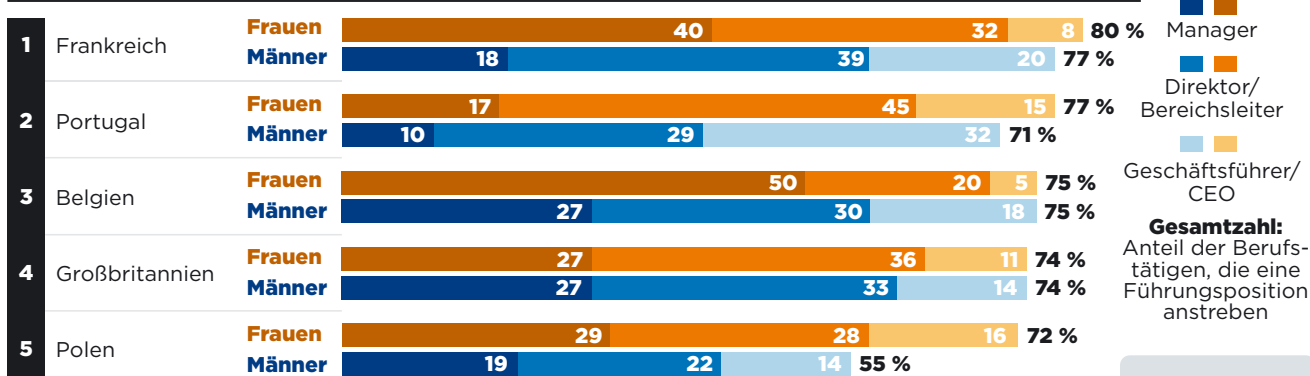
Auch dafür sind mehrere Deutungen denkbar: „Der Nachwuchs verlangt individuellere Joblösungen. Dabei geht er von einem komfortablen Auskommen aus, ohne sich über Maßen hinaus engagieren zu müssen. Work-Life-Balance steht ganz oben“, lautet zum Beispiel die Hypothese von Frank Schabel.

Vielleicht spielen aber auch die entsprechend flexibleren Karrieremuster heutzutage eine Rolle: Bei vielen Arbeitgebern wie IBM oder 3M verdienen Mitarbeiter, die die sogenannte Expertenlaufbahn einschlagen, bereits genauso viel wie ihre Kollegen mit Führungsverantwortung.

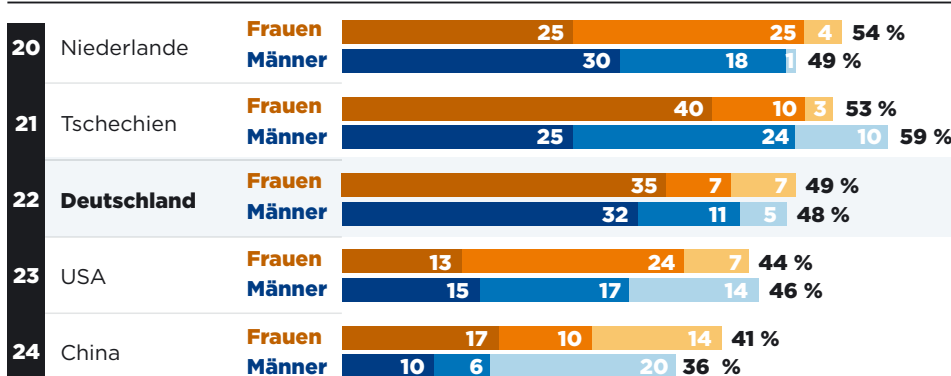
## Ambitionen auf den Chefsessel

**Führungsebene**, die Berufstätige erreichen möchten, um sich erfolgreich zu fühlen

Hier leben die **Führungsfans**

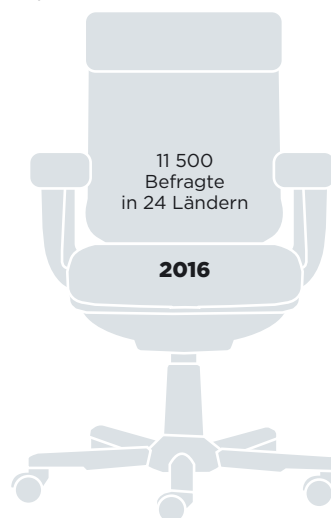


Hier leben die **Führungsmuffel**



HANDELSBLATT

Quelle: Hays Global Gender Diversity Report 2016



Bloomberg