

Women from the German Automotive Industry on their Journey to Top Leadership Positions

Situated in the Context of Gender Quotas Discussions

Interim report



Mona Haug

Faculty of Business and Law,
University of the West of England, Bristol

2018

Supervisors:

Associate Professor Dr Doris Schedlitzki,
Professor Svetlana Cicmil and Dr Margaret Page,
University of the West of England, Bristol

Das Material darf nicht ohne schriftliche Zustimmung der Autorin verwendet werden.

Any form of reproduction, dissemination, copying, disclosure, modification, distribution and or publication of this material is strictly prohibited.

Impulsvortrag bei der BeB Tagung, 18.09.2018

Führungskraft 4.0

1. Vertiefende Erläuterungen zur Dissertation

Die qualitative Forschungsstudie (2013–2019) wird von der University of the West of England, hauptverantwortlich von der außerordentlichen Professorin Dr. Doris Schedlitzki, Department Business and Law, betreut. In den vierzehn, bis zu 1,5 Stunden dauernden Interviews mit weiblichen und männlichen Führungskräften wurden zwei Schwerpunkte gesetzt:

Der erste Teil der Befragungen bestand aus einem narrativen Interview und der zweite Teil aus explorativen und teilstrukturierten Interviewfragen zu verschiedenen Themen wie finanzielle Unabhängigkeit, Barrieren für Frauen in Unternehmen, Frauenquote, Macht- und Führungsaspekte sowie kulturelle und soziale Erwartungen an die Frau im Westen.

Das überraschende zweite Ergebniskapitel resultierte aus der Betrachtung der Charaktereigenschaften und den angewandten Führungsstilen der weiblichen und männlichen Protagonisten.

Einführung in das Thema:

Ein Blick in die macht-, führungs- und geschlechterspezifische Literatur lässt erahnen, dass es für weibliche Führungskräfte auf ihrem Weg zu Spitzenpositionen nicht nur darum geht, sich durch Kompetenz und Professionalität in Führungsgremien einen Platz zu verschaffen und diesen zu erhalten. Es gilt vielmehr zu erkennen, wie unbewusste Rollenzuordnungen seitens Frauen und Männern eine Entwicklung hin zu mehr weiblichen Führungskräften verhindern. Die Studie: „Frauen auf dem Weg zu Führungspositionen. Betrachtung im Kontext der deutschen Automobilindustrie und der Frauenquote-Diskussion“ untersucht die Frage, welche Veränderungen in einer männlich geprägten Berufswelt stattfinden müssen, um einen sichtbaren Machtwechsel in Form von Gender Diversity zu initiieren.

Im Vortrag Führungskraft 4.0 wurden die Charaktereigenschaften und Führungsstile von weiblichen und männlichen Führungskräften näher betrachtet, die sich im Zeitalter der Digitalisierung und einer gefühlten Beschleunigung befinden.

Auszug aus dem Vortrag:

Das Spannungsfeld der Führungskraft 4.0 in der VUCA-Welt:

Volatility=> Unbeständigkeit – Uncertainty=> Unsicherheit – Complexity=> Komplexität – Ambiguity=> Mehrdeutigkeit

1. Folgende Fragen wurden im Vortrag näher betrachtet:

- Welche Werte, Charaktereigenschaften und welches Mindset (Haltung) haben diese weiblichen und männlichen Führungskräfte entwickelt?
- Was können wir von ihnen lernen?

Lessons Learned der weiblichen Führungskräfte:

- Ulrike: Kämpfe für das, was dir wichtig ist und lass nicht zu, dass jemand anderes Macht über dich ausübt.
- Katharina: Glaub an dich selbst. Sag ja und schaue dann, wie du es hinbekommst.
- Jasmin: Die Zeit ist noch nicht reif für weibliche Führungskräfte in ihrem Unternehmen.

Lessons Learned der männlichen Führungskräfte:

- Sven: Einatmen ist das Wichtigste. Das am Leben sein.
- Mark: Finanzielle Unabhängigkeit gibt ihm die Freiheit, zu seinen Werten und Ideen zu stehen.
- Tom: Er trägt die Verantwortung für seine Fehler und erwartet das auch von anderen.
- Stefan: Frauen verhelfen Unternehmen durch ihre Ideen zu einem Mehrwert und deswegen steht er als Mentor zur Verfügung.

Erkenntnis:

Die Führungskräfte in dieser Studie weisen eine hohe Übereinstimmung von Werten, Charaktereigenschaften und Mindset (Haltung) auf.

- Rebellisch – stehen zu ihren Werten
- A-Kandidaten – schnelles Auffassungsvermögen
- Kämpfernaturen - großes Stehvermögen und hohe Ausdauer
- Visionäre
- Hohe Empathie
- Hohe Eigenmotivation und Verantwortungsübernahme

Erkenntnis Führungsstil:

- Mehrwert durch Gleichberechtigung der Ideen. Entscheidung mit dem Team.
- Delegieren ins Team => dadurch Verhinderung einer Überbelastung.
- Die Ergebnis-Verantwortung lag bei der Führungskraft.

Erkenntnis Strategie:

- Coaching wurde von weiblichen und männlichen Führungskräften in Anspruch genommen. Themen: Reflexion und Abgrenzen.
- Unterschiedliche Wahrnehmung von Mentoring. Frauen: Ressourcengewinnung. Männer: Karriereförderung.
- Synergien erfolgreich genutzt: wertvolles Reputationsmanagement.

Soft Skills der Führungskraft 4.0=> Erfolg Industrie 4.0

- Die Führungskraft hat eine **Vision** und teilt diese.
- Sie lebt einen **team-orientierten** Ansatz. Andere Denkweisen und Ideen werden zugelassen und dürfen weiterentwickelt werden.
- Die Führungskraft schätzt **Reflexion** als Lernprozess.
- Arbeitet mit einem **Coach** als Sparringspartner. **Mentor** als Karriere-Förderer.
- Sie ist **ziel- und ergebnisorientiert**. Feiert Erfolge mit dem Team.
- Sie verfügt über einen flexiblen und innovativen **Mindset**.
- Die Führungskraft hat **hohe Erwartungen** an sich selbst.
- Sie **glaubt an sich selbst** und übernimmt Aufgaben, auch wenn die Lösung noch nicht sichtbar ist. **Bleibt unzufrieden** mit sich selbst.
- **Finanziell unabhängig**.

1. Unternehmenserfolge (ROI), Synergieeffekte und Strategien von weiblichen und männlichen Führungskräften, die sich als A-Kandidaten erwiesen haben

Auszug aus der Dissertation:

a) Being faster and smarter than others

Ulrike finished her high school diploma with an A. She managed her apprenticeship in half of the time due to her intelligence. She accomplished a German economist degree at the same time as being an apprentice and a fellow degree afterwards. She has participated in a high potential program and participated in trainings over the course of 25 years.

During her business career Ulrike managed a high profit for one of her employers. It all started when Ulrike was approached by a small broker to whom she mentioned that she had an idea and asked him whether he was interested in it. Half a year later he asked her again about her vision. She outlined it again and told him what she needed - a fast information technology and an assistant. As a result of trusting Ulrike and meeting her requirements, the broker was rewarded with a significant amount as business profit. The business has been profiting highly because of her innovations. The processes are still in place and work well after 7 years. Her superior has never understood what she had actually implemented, but he trusted her completely. He was courageous enough to give her a chance.

Auszug aus einer Veröffentlichung:

Ulrike erzählt von ihren Erfahrungen:

„In vielen Unternehmen gibt es Silberrücken. Dies können Frauen oder Männer sein, welche nicht zwingend in der Außendarstellung die ‚Entscheider‘ sind (C-Level). In der Unternehmung sind dies oftmals diejenigen, welche ‚wirklich‘ die Entscheidungen fällen, den Ausgang einer Diskussion beeinflussen. Um die eigene Position auch bei kritischen Entscheidungen und insbesondere deren Umsetzung zu stärken, kann ich nur empfehlen, diese ‚Silberrücken‘ zu identifizieren, wenn möglich eine Beziehung zu ihnen aufzubauen, welche es ermöglicht, ihre Perspektive herauszufinden, ihr Interesse zu wecken und sich mit ihnen langfristig – z.B. in Bezug auf Strategien – abzustimmen.“ Die Herausforderung besteht demnach darin, die „Silberrücken“ zu finden und einen Kontakt herzustellen, der es erlaubt, eine Beziehung zu ihnen aufzubauen.

b) Erkenntnisse lassen sich für weibliche und männliche Führungskräfte aus den Erlebnissen von Ulrike ableiten?

Wer eine Spitzenposition im Unternehmen erreichen möchte, sollte sich mit dem Machtaspekt stärker auseinandersetzen, da er nicht nur in der traditionellen und geschlechterspezifischen Führungsliteratur große Bedeutung zugeschrieben bekommt (Bolden et al., 2003; Huse & Solberg, 2006), sondern eindeutig von den Interviewten für relevant und ausschlaggebend gehalten wird.

Macht hat in der Tat viele Facetten. Der militärische Stratege Sun Tsu (2013) ist der Auffassung, dass eine scharfsinnige Führungskraft den Sieg davontragen kann, ohne je in eine Schlacht verwickelt worden zu sein. Und zwar dann, wenn die entsprechende strategische Vorbereitung getroffen wurde, was gleichzusetzen wäre mit der von der Interviewpartnern empfohlenen strategischen Vorgehensweise. Das "Krieger Modell" (Riad, 2014; Nice, 1998), ist eine Form der strategischen Führung zur Zielerreichung, durch die man seine Gegenüber beeinflussen kann. Huse und Solbergs (2006) Empfehlungen spiegeln Sun Tsus militärischen Ansatz wider, den dieser vor 2500 Jahren verkündigte: wer vertraut ist mit Machtspielen und diese zu seinem Vorteil anwenden kann und ebenso strategische Allianzen mit mächtigen Entscheidungsträgern eingeht, bestimmt die Größenordnung seines persönlichen Einflussbereiches und Sieges.

2. Welchen Führungsstil haben die weiblichen und männlichen Führungskräfte ausgeübt?

Auszug aus der Dissertation:

Jasmin's professional behaviour is marked by being pro-active, determined and open and honest. She achieved outstanding results in a high potential programme she was participating in, even though the responsible people only brought her into the programme at a late date. Jasmin contributes her success in managing projects in crisis to having a great team she can depend on. Whenever she was given the responsibility for a project, she would sit down with her new team and analyse and assess the situation with them. They executed necessary actions and acted as one team. Team members shared her vision and were committed to achieving a common objective. They trusted each other and worked long hours and achieved excellent results for the company.

Auszug aus der Dissertation:

Stefan: Foremost, he wants to win his team over to achieve common goals in agreement with everyone. As a member of the executive board, being a team- and goal-oriented person seems to be his personal secret of success within this family business. Stefan has gained an understanding of the significance of taking time and listening to his employees. Sometimes, for private reasons they may not meet

performance expectations and even though Stefan cannot solve their issues, the notion of leadership implies that he listen and perhaps help to find a solution to their problems. He thinks a good leader should show empathy and listen to others, as well as being goal-oriented. He compares a good leader to the act of planting a tree or growing a new plant. Doing so adds to the growth - the performance- of the employees. After a while they will have the capabilities to generate performance and therefore, need to be involved in understanding the existing objectives.

3. Welche Rückschlüsse lassen sich aus dem aktuellen Dissertationsprojekt ziehen?

Die späteren Führungskräfte im Top Management waren diejenigen, die aufgrund ihres Wertesystems bestimmte Karrierechance zu einem für sie ungünstigen Zeitpunkt abgelehnt haben.

Auszug aus der Dissertation über einen nicht-linearen Karrierepfad:

Mark was born in 1971 and went to America as a young student because he wanted to escape the high pressure to perform placed on him by his parents and their superiority. His intention was to have a relaxed year at high school and liberate himself from the expectations of others. Having a former Navy College Professor as tutor who believed in individual responsibility and acted according to it, changed the course of his life completely and sustainably. Mark got intrinsically motivated, turned into an ambitious, hard-working high achiever and strategic player. By 36, he was Business leader in the company. Influential mentors played a key role in his career development even though he twice rejected a promotion. Mark, as a value-driven person turned down the first offer for the benefit of his family. He rejected the second one because the task assignment would not allow him to bring his innovative strength into play. After four successful years at a different company he was offered an attractive project by his former company and returned.

4. Reputationsmanagement: Impulse für HR und Führungskräfte

Auszug aus der Dissertation:

Leadership competence

Jasmin's professional behaviour is marked by being pro-active, determined and open and honest. She achieved outstanding results in a high potential programme she was participating in, even though the responsible people only brought her into the programme at a late date. Jasmin contributes her success in managing projects in crisis to having a great team she can depend on. Whenever she was given the responsibility for a project, she would sit down with her new team and analyse and assess the situation with them. They executed necessary actions and acted as one team. Team members shared her vision and were committed to achieving a common

objective. They trusted each other and worked long hours and achieved excellent results for the company.

Zwischenfazit

Vision:

- Die Interviewten teilten ihre Vision klar und eindeutig mit Stakeholdern und ihrem Team. Diese wurde mehrere Male geäußert, bis sie umgesetzt wurde. Jeder der Interviewten erhielt die notwendige Unterstützung, wenn auch z.T. mehrere Anläufe unternommen geworden sind, bis sie die Zustimmung erhielten, ihr Konzept umzusetzen.

Mentoring:

- Aktives Recruiting und Mentoring von weiblichen Führungskräften in dieser Studie ist durch männliche Führungskräfte aus den neuen Bundesländern oder mit einem unterschiedlich kulturellen Hintergrund (Ehefrau aus Asien und selbständig) stark geprägt. Die weiblichen und männlichen Führungskräfte haben Mentoring unterschiedlich für sich genützt. Während die männlichen Führungskräfte Mentoring als eine eindeutige Unterstützung ihrer Karriereentwicklung betrachtet und genützt haben, verwendeten die weiblichen Führungskräfte das Mentoring, um Unterstützung für ihr Team oder die Umsetzung ihres Konzeptes zu erhalten.

Coaching:

- Die Interviewten, die heute in der Hierarchie am höchsten sind, haben über mehrere Jahre mit einem Coach zusammen gearbeitet. Themen waren Selbst-reflexion, Abgrenzen und Nein sagen.

Sinnhaftigkeit des Forschungsprojektes

Die Forschungsergebnisse der Interviews von 16 weiblichen Führungskräften von Marshall wurden 1995 publiziert. Die Ähnlichkeit der Schlussfolgerungen der beiden Studien, die mehr als 20 Jahre voneinander trennt, ist desillusionierend und ernüchternd. Die Barrieren und Hindernisse, mit denen Frauen auf dem Weg in Führungspositionen zu kämpfen haben, drehen sich nach wie vor um dieselben Themen: Mächtige, patriarchisch führende Gegner, blockierte Aufstiegschancen durch unbewusste Rollenzuordnungen bei der einseitig zugeordneten Verantwortung in der Kinderbetreuung und –erziehung und fehlende einflussreiche Netzwerke. An dieser Stelle sind Unternehmen gefragt, bestehende, tief verwurzelte Selbstverständlichkeiten“ zu hinterfragen und neu auszurichten, wenn sie tatsächlich an einem Mehrwert durch die Ausschöpfung von Synergien interessiert sind.

Literatur

Bolden, Richard; Gosling, Jonathan; Marturano, Antonio & Dennison, P. (2003). A review of leadership theory and competency frameworks. University of Exeter: Centre for Leadership Studies.

Collinson, David L. (2011). Critical Leadership Studies. In Alan Bryman, David L. Collinson, Keith Grint, Brad Jackson & Mary Uhl-Bien (Hrsg.). *The SAGE Handbook of Leadership*. London: Sage. 181–194.

Huse, Morten & Solberg, Anne G. (2006). How Scandinavian women make and can make contributions on corporate boards. In *Women in Management Review*, 2/2006, 113–130

Lindstaedt, H., Wolff, M., & Fehre, K. (2011). Frauen in Fuehrungspositionen-Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg. German Federal Ministry of Family, Senior Citizens, Women and Youth, Aug 2011.

Lueckerath-Rovers, M. (2011). Women on board and firm performance. *Journal of Management & Governance*, 1–19. DOI 10.1007/s10997-011-9186-1.

Mahadeo, J. D., Soobaroyen, T., & Hanuman, V. O. (2012). Board composition and financial performance: Uncovering the effects of diversity in an emerging economy. *Journal of Business Ethics*, 105, 375–388.

Marshall, Judi (1995). *Women managers moving on: Exploring career and life choices*. Toronto: Thomson Learning.

Nice, D. (1998) The warrior model of leadership: classic perspectives and contemporary relevance. *The Leadership Quarterly*, 9 (.3), pp.321-332.

Riad, S. (2014). Leadership in the fluid moral economy of conspicuous consumption: insight from the moralising tales of Cleopatra and Antony. *Journal of Management History*, 20 (1), pp.5-43.

Smith, N., Smith, V., & Verner, M. (2006). Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2,500 Danish firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55 (7), 569-593.

Sun Tsu (2013). *Die Kunst des Krieges*. Hamburg: Nikol.

Terjesen, S., Sealy, R. and Singh, V. (2009). Corporate Governance: An International Review. 17 (3), 320–337.

Torchia, M., Calabrò, A., & Huse, M. (2011). Women directors on corporate boards: From tokenism to critical mass. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 299–317.