

Hochschule  
für Wirtschaft und Gesellschaft  
Ludwigshafen

**Empowerment:  
Persönlichkeitsfaktoren als Karrieretreiber –  
Erkennen und Entwickeln**

Dr. Monika Henn, Dipl.-Psychologin  
Gastprofessorin an der Hochschule für Wirtschaft und  
Gesellschaft

Ludwigshafen, 15. Oktober 2021

## Wir konzentrieren uns in unserer Trainings- und Beratungspraxis auf das, was wir besonders gut können

### Kurzvorstellung Henn Consulting

- Trainings- und Beratungsunternehmen mit Sitz in Bonn
- Schwerpunkte:
  - ⇒ Seminare rund um Führung und Vertrieb
  - ⇒ Frauen und Führung
  - ⇒ Einzelcoaching
- Philosophie: Der Erfolg beginnt im Kopf!
- Auszeichnungen: „Certificate of Excellence“ im Rahmen des deutschen Trainingspreises, Qualitätssiegel "Qualität – Transparenz – Integrität"
- Weitere Informationen unter [www.henn-consulting.de](http://www.henn-consulting.de)

## Pionierin zum Thema „Frauen und Führung“

### Kurzvorstellung Dr. Monika Henn

- Wissenschaftliche Studie zu Frauen in Führungspositionen
- Buch „Die Kunst des Aufstiegs“, Campus Verlag
- Arbeitsschwerpunkt „Frauen und Führung“ seit 18 Jahren
- Autorin von diversen Fachartikeln (z. B. HBm, Personalführung)
- Vortragsrednerin (z. B. women&work, Netzwerke, DGFP, Firmen)

## Agenda

1. Einführung
2. Welche Persönlichkeitsfaktoren kennzeichnen Frauen in Führungspositionen?
3. Welche weiteren Karrieretreiber sind relevant?
4. Die Veränderungspyramide nach Robert Dilts
5. Konstruktiver Umgang mit Denkblockaden
6. Zusammenfassung / Ausblick

## Schweden ist Vorreiter

### 1. Einführung

- Schweden ist Vorreiter bzgl. Frauenerwerbsquote und Reproduktionsquote  
Deutschland ist bzgl. Frauen in Führungspositionen im EU-Vergleich im unteren Drittel
- Weibliche Führungskräfte sind eher in mittelständischen Unternehmen, weniger in Großkonzernen anzutreffen
- Es besteht immer noch ein Unterschied zwischen neuen und alten Bundesländern
- Je höher die Managementebene, desto weniger Frauen

## Agenda

1. Einführung
2. Welche Persönlichkeitsfaktoren kennzeichnen Frauen in Führungspositionen?
3. Welche weiteren Karrieretreiber sind relevant?
4. Die Veränderungspyramide nach Robert Dilts
5. Konstruktiver Umgang mit Denkblockaden
6. Zusammenfassung / Ausblick

## Die wissenschaftliche Untersuchung umfasst branchenübergreifend 125 Frauen in ganz Deutschland

### 2. Welche Persönlichkeitsfaktoren kennzeichnen Frauen in Führungspositionen?

- Untersuchung mit 125 Frauen in Führungspositionen und in Nicht-Führungspositionen
- Vorstände, Geschäftsführerinnen, Führungskräfte in Großkonzernen (keine Firmengründerinnen, -erinnen oder Selbständige)
- Mitarbeiterinnen ohne Führungsverantwortung mit gleicher Qualifikation
- Interviews und Persönlichkeitsfragebogen BIP

## Der BIP - Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung - umfasst 14 Dimensionen

### 2. Welche Persönlichkeitsfaktoren kennzeichnen Frauen in Führungspositionen?

#### **Berufliche Orientierung:**

- Leistungsmotivation
- Gestaltungsmotivation
- Führungsmotivation

#### **Arbeitsverhalten:**

- Gewissenhaftigkeit
- Flexibilität
- Handlungsorientierung

#### **Soziale Kompetenzen:**

- Sensitivität
- Kontaktfähigkeit
- Soziabilität
- Teamorientierung
- Durchsetzungsstärke

#### **Psychische Konstitution:**

- Emotionale Stabilität
- Belastbarkeit
- Selbstbewußtsein



## Es gibt signifikante Unterschiede bei 11 von 14 Dimensionen, in drei Dimensionen gibt es keine Unterschiede

### 2. Welche Persönlichkeitsfaktoren kennzeichnen Frauen in Führungspositionen?

- Leistungsmotivation
- Gestaltungsmotivation
- Führungsmotivation
- Flexibilität
- Sensitivität
- Kontaktfähigkeit
- Teamorientierung
- Durchsetzungsstärke
- Emotionale Stabilität
- Belastbarkeit
- Selbstbewusstsein
- Gewissenhaftigkeit
- Handlungsorientierung
- Soziabilität

## Bei Männern sehen die Unterschiede anders aus...

### 2. Welche Persönlichkeitsfaktoren kennzeichnen Frauen in Führungspositionen?

#### Weibliche Führungskräfte

- Führungsmotivation
- Teamorientierung
- Flexibilität
- Selbstbewusstsein
- Gestaltungsmotivation

#### Männliche Führungskräfte

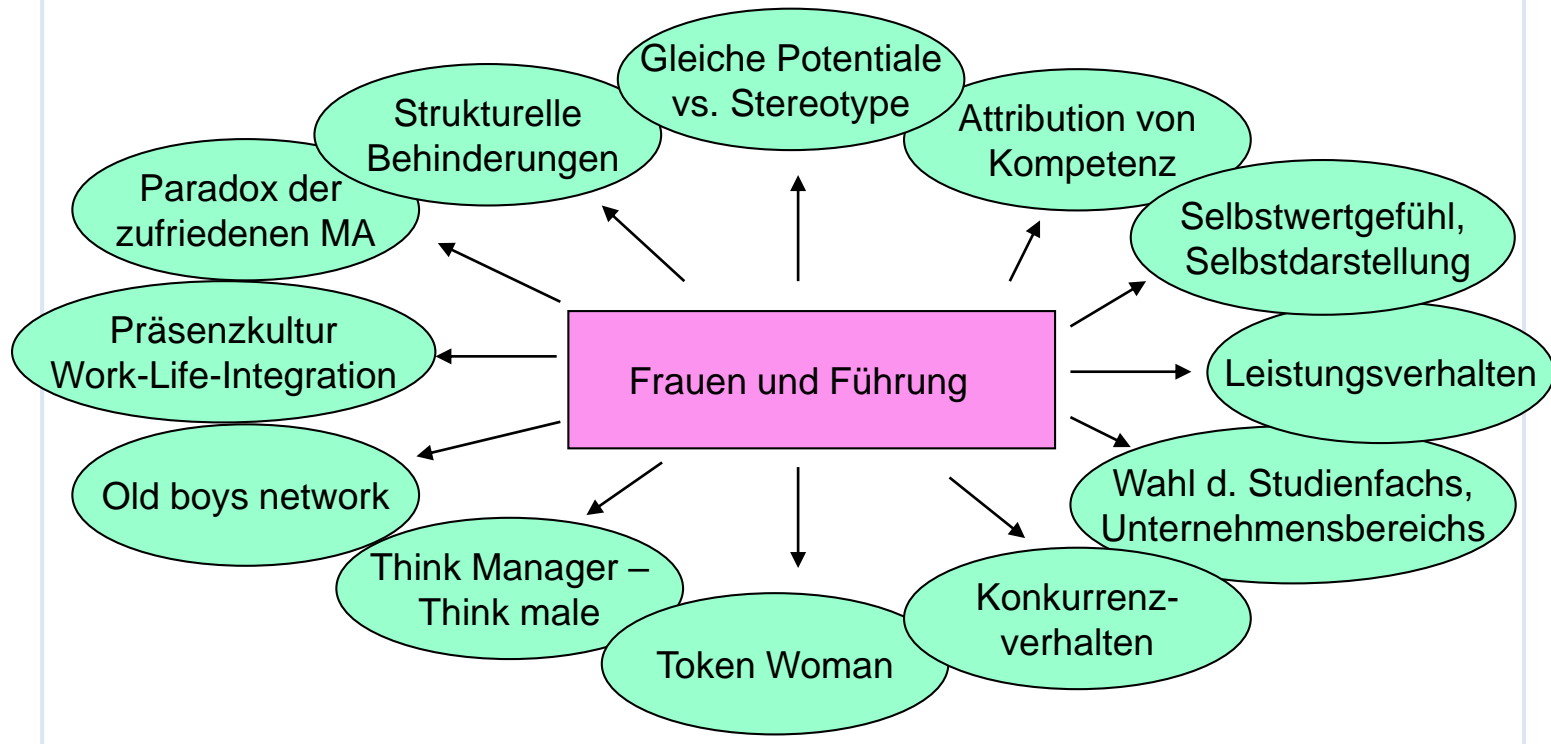
- Führungsmotivation
- Durchsetzungsstärke
- Selbstbewusstsein
- Gestaltungsmotivation
- Belastbarkeit

## Agenda

1. Einführung
2. Welche Persönlichkeitsfaktoren kennzeichnen Frauen in Führungspositionen?
3. Welche weiteren Karrieretreiber sind relevant?
4. Die Veränderungspyramide nach Robert Dilts
5. Konstruktiver Umgang mit Denkblockaden
6. Zusammenfassung / Ausblick

## Die Ergebnisse der Interviews zeigen die Komplexität und Vielschichtigkeit des Themas „Frauen und Führung“ auf

### 3. Welche weiteren Karrieretreiber sind relevant?



## Weitere Ergebnisse aus der Studie

### 3. Welche weiteren Karrieretreiber sind relevant?

- Das Aschenputtelschema (warten und entdeckt werden wollen) funktioniert nicht
- Führungskräfte wollen etwas bewegen, Mitarbeiterinnen wollen einen interessanten Job
- Die Präsenzkultur in den Unternehmen erfordert großes zeitliches Engagement
- „Das fleißige Lieschen und der kluge Hans“:  
Netzwerken findet nicht oder nur nach Sympathie statt
- Mitarbeiterinnen vernachlässigen Selbstdarstellung und Visibility

## Folgende Hypothesen wurden in der Studie geprüft

### 3. Welche weiteren Karrieretreiber sind relevant?

Führungskräfte...

- ➔ ... haben gerne Macht und wollen sie positiv einsetzen
- ➔ ... sagen, Selbstbewusstsein zu haben
- ➔ ... betreiben häufiger Eigenmarketing
- ➔ ... bezeichnen sich häufiger als „Stehaufmännchen“
- ➔ ... haben kein geringeres Maß an Selbstkritik

# Führungskräfte und Mitarbeiterinnen nennen unterschiedliche Erfolgsvoraussetzungen, um Führungskraft zu werden

## 3. Welche weiteren Karrieretreiber sind relevant?

### Mitarbeiterinnen empfehlen...

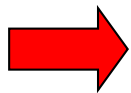
- ...keine Kinder kriegen
- ...präsent sein

### Führungskräfte empfehlen...

- ...Visibility
- ...eigenen weiblichen Stil entwickeln
- ...Zielstrebigkeit, Mut
- ...Kompetenzen
- ... „dickes Fell“, Humor
- ...Zurückschrauben des privaten Anspruchsdenkens

### 3. Welche weiteren Karrieretreiber sind relevant?

Frauen fehlt es oft nicht an Führungskompetenz

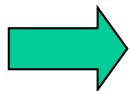


aber oft an Aufstiegskompetenz!

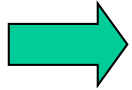


## Frauen haben es selbst in der Hand, Führungspositionen zu erreichen – wenn sie es wollen und proaktiv angehen

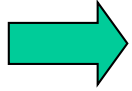
### 3. Welche weiteren Karrieretreiber sind relevant?



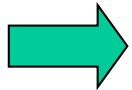
Visibility



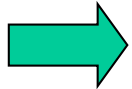
Förderer, Mentor



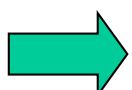
Eigeninitiative, Einfordern des beruflichen Fortkommen



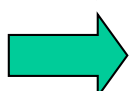
Netzwerk



Eigenmarketing



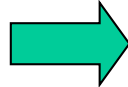
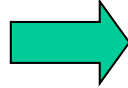
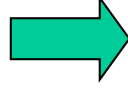
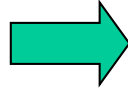
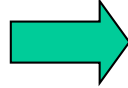
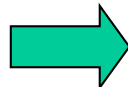

Business Kleidung



Gepflegtes Aussehen

## Frauen haben es selbst in der Hand, Führungspositionen zu erreichen – wenn sie es wollen und proaktiv angehen

### 3. Welche weiteren Karrieretreiber sind relevant?

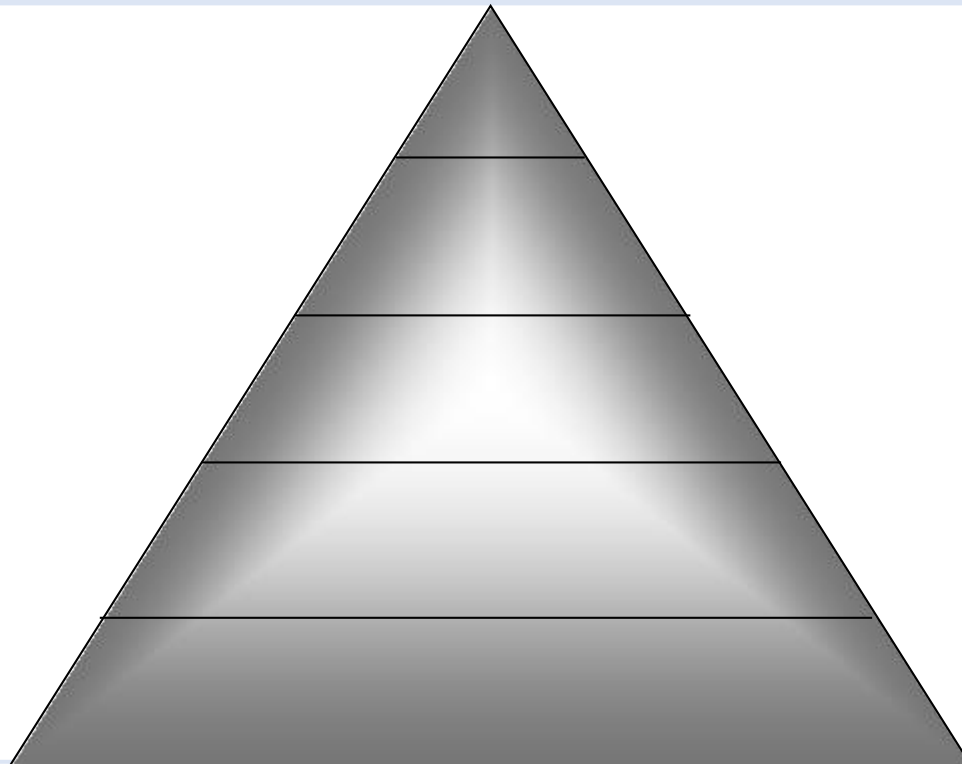
-  Misserfolgstoleranz, „Stehauffrauchen“
-  „Aufgeräumtes“ Verhältnis zu Macht
-  Mut, Zielorientierung, Engagement
-  Mit Männern und mit Frauen klarkommen
-  Eigenen weiblichen Stil entwickeln
-  Präsent sein
-  Schwerpunkt auf beruflichem Erfolg

## Agenda

1. Einführung
2. Welche Persönlichkeitsfaktoren kennzeichnen Frauen in Führungspositionen?
3. Welche weiteren Karrieretreiber sind relevant?
4. Die Veränderungspyramide nach Robert Dilts
5. Konstruktiver Umgang mit Denkblockaden
6. Zusammenfassung

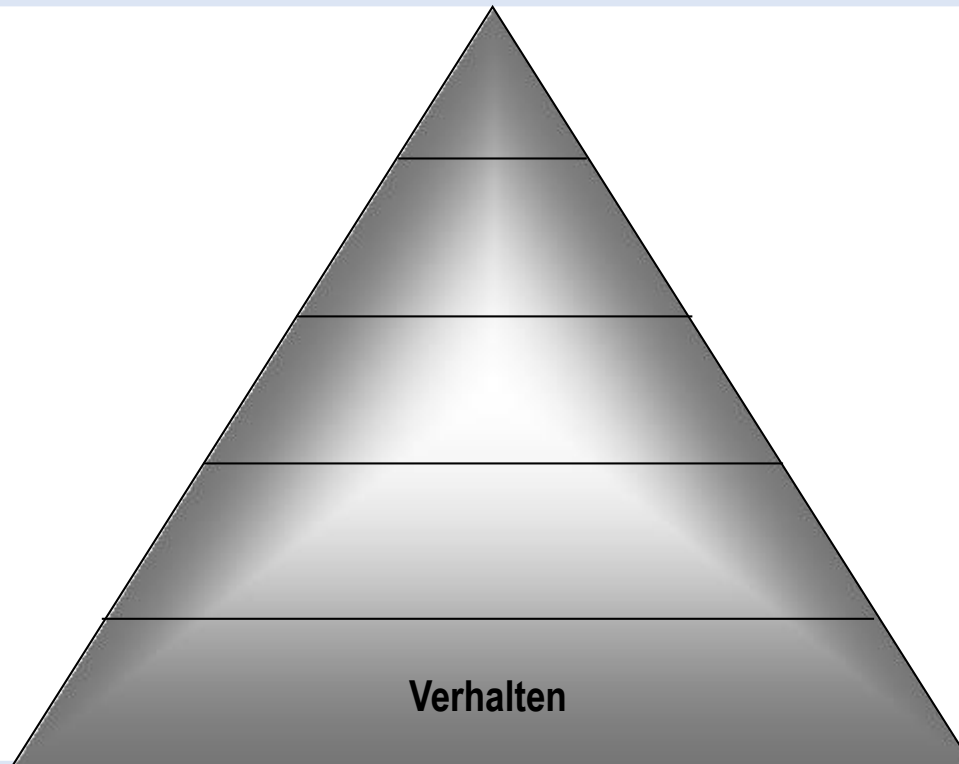
## Das Pyramidenmodell erklärt menschliches Verhalten und Möglichkeiten persönlicher Veränderung

### 4. Die Veränderungspyramide nach Robert Dilts



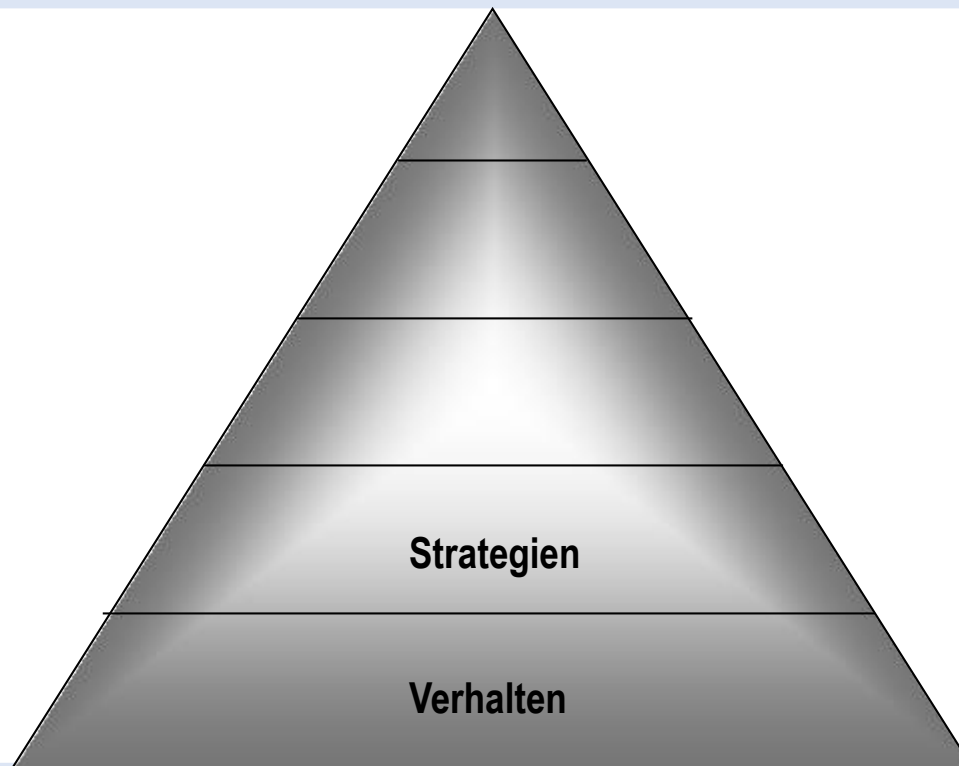
# Verhalten bezieht sich auf konkrete Handlungen, die wir ausführen

## 4. Die Veränderungspyramide nach Robert Dilts



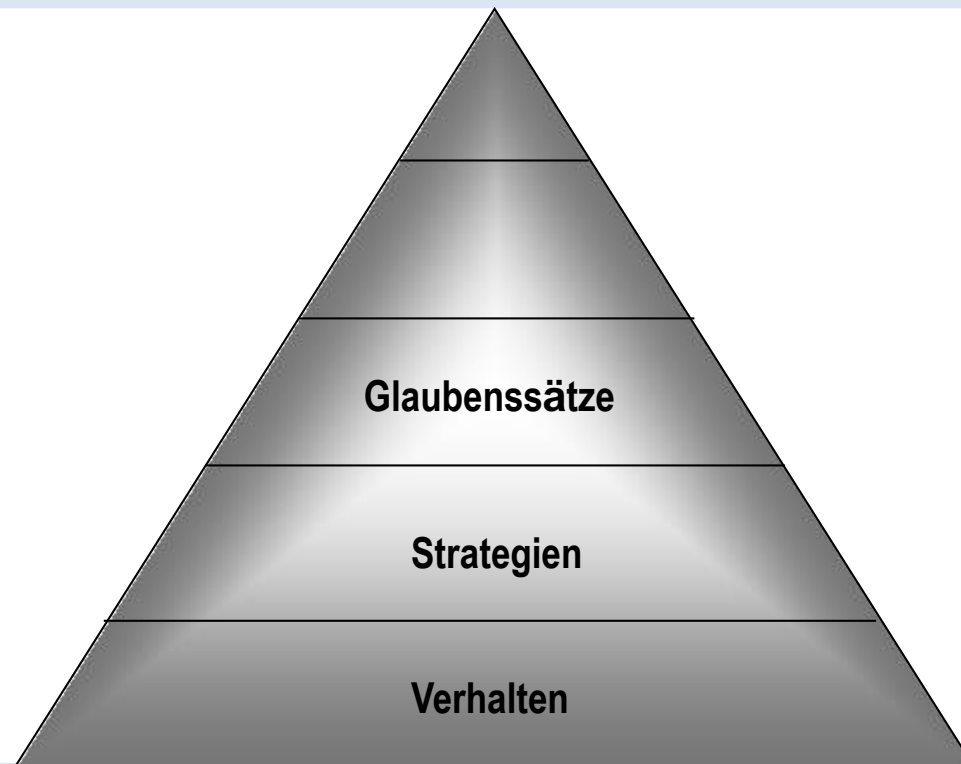
## Strategien helfen, die eigenen Fähigkeiten voll zu entfalten

### 4. Die Veränderungspyramide nach Robert Dilts



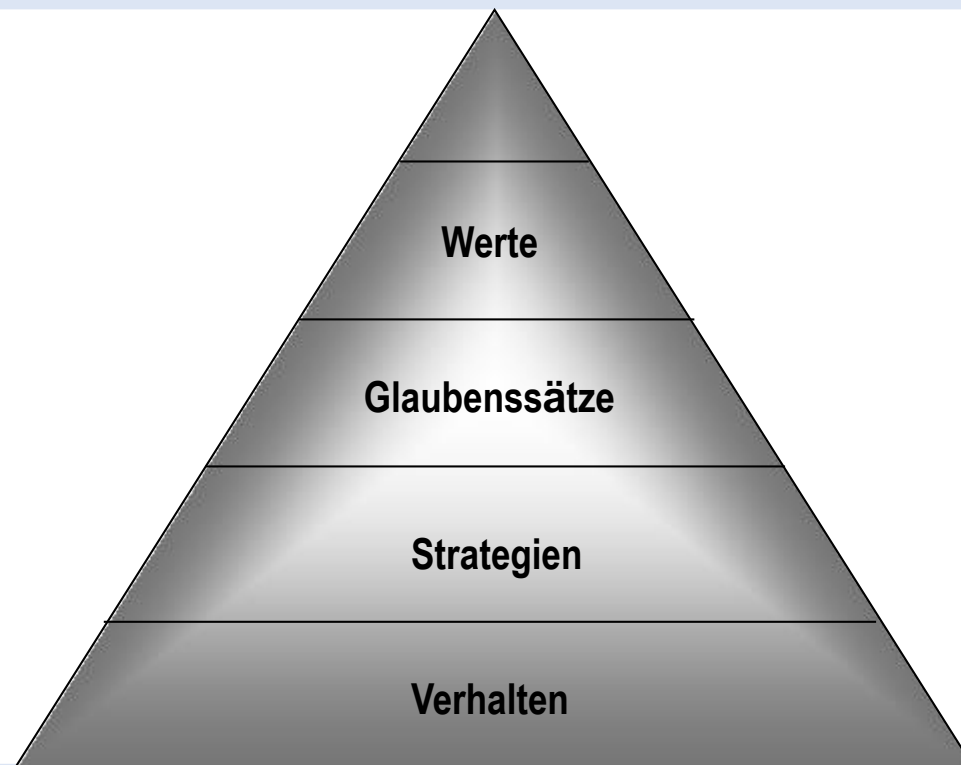
## Glaubenssätze / Einstellungen haben starken Einfluss auf unser Verhalten

### 4. Die Veränderungspyramide nach Robert Dilts



## Werte beschreiben die fundamentalen Prinzipien, nach denen wir leben

### 4. Die Veränderungspyramide nach Robert Dilts





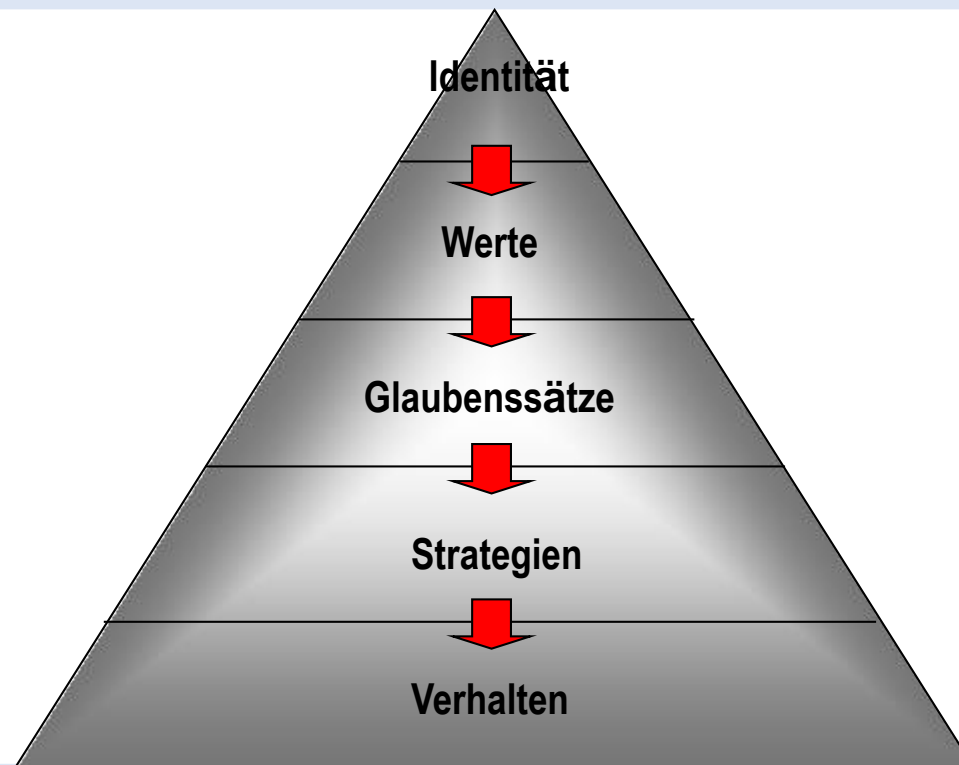
## Die Identitätsebene beschreibt mein grundlegendes Selbstbild

### 4. Die Veränderungspyramide nach Robert Dilts



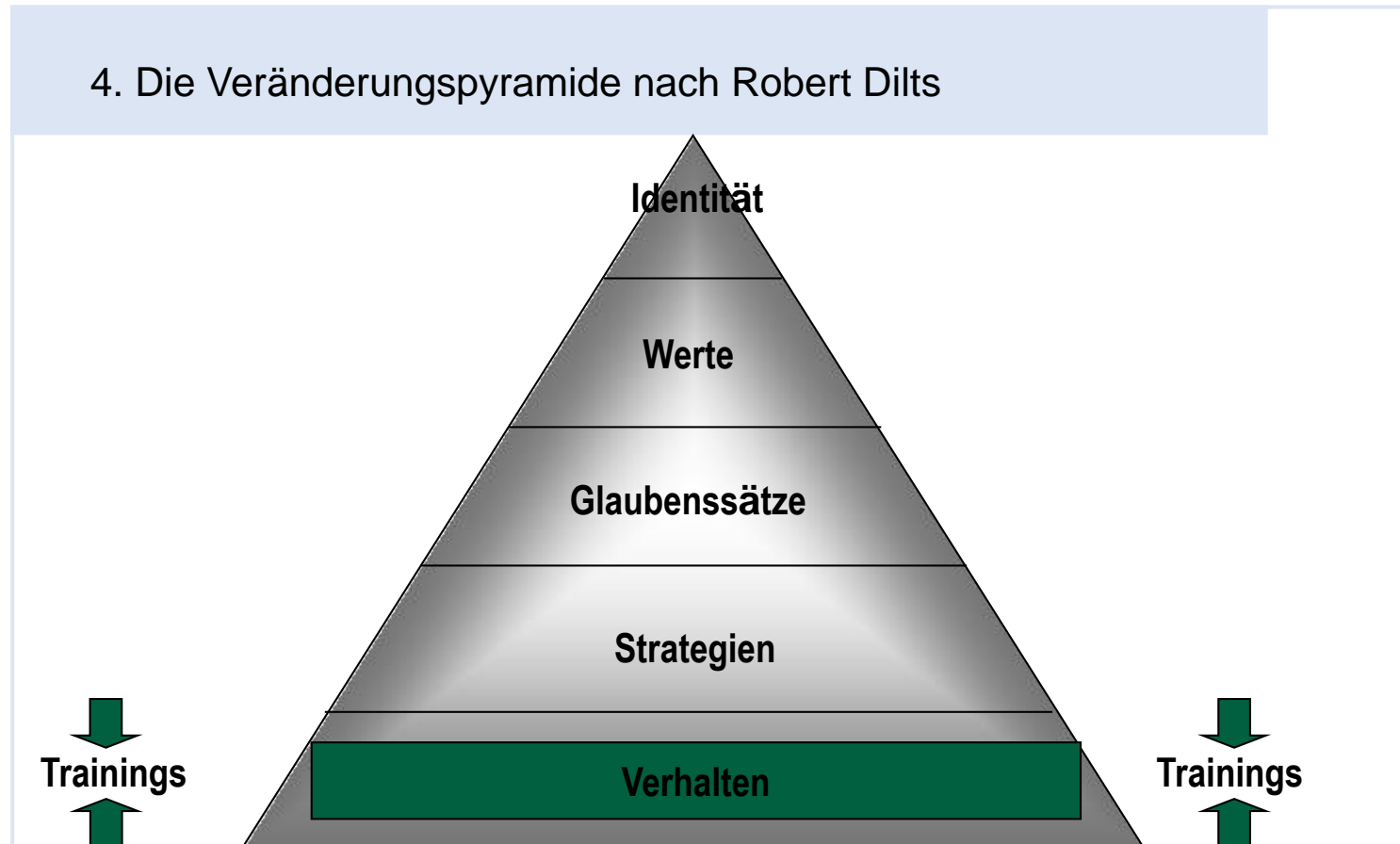
## Höhere Ebenen beeinflussen und steuern darunter liegende Ebenen

### 4. Die Veränderungspyramide nach Robert Dilts



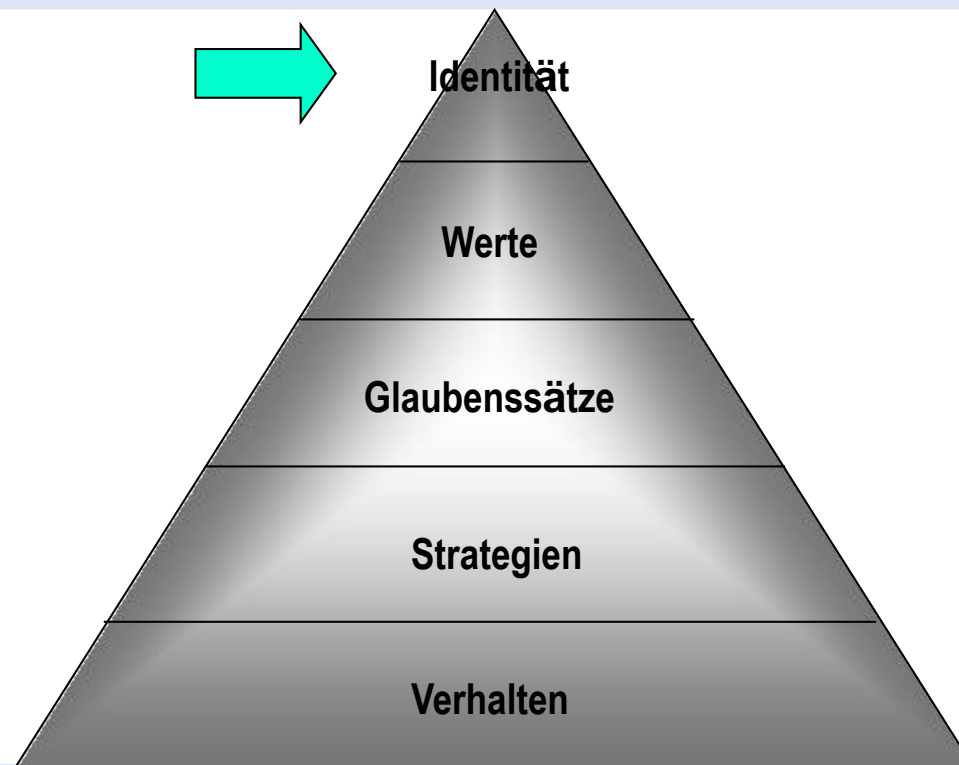
## Trainings finden meistens auf der untersten Ebene statt – häufig leider ohne das gewünschte Ergebnis

### 4. Die Veränderungspyramide nach Robert Dilts



## Je höher die adressierte Ebene, desto größer die Veränderungsmöglichkeit

### 4. Die Veränderungspyramide nach Robert Dilts



## Häufig ist die Veränderung von Glaubenssätzen / Einstellungen Voraussetzung für eine Änderung des Verhaltens

### 4. Die Veränderungspyramide nach Robert Dilts

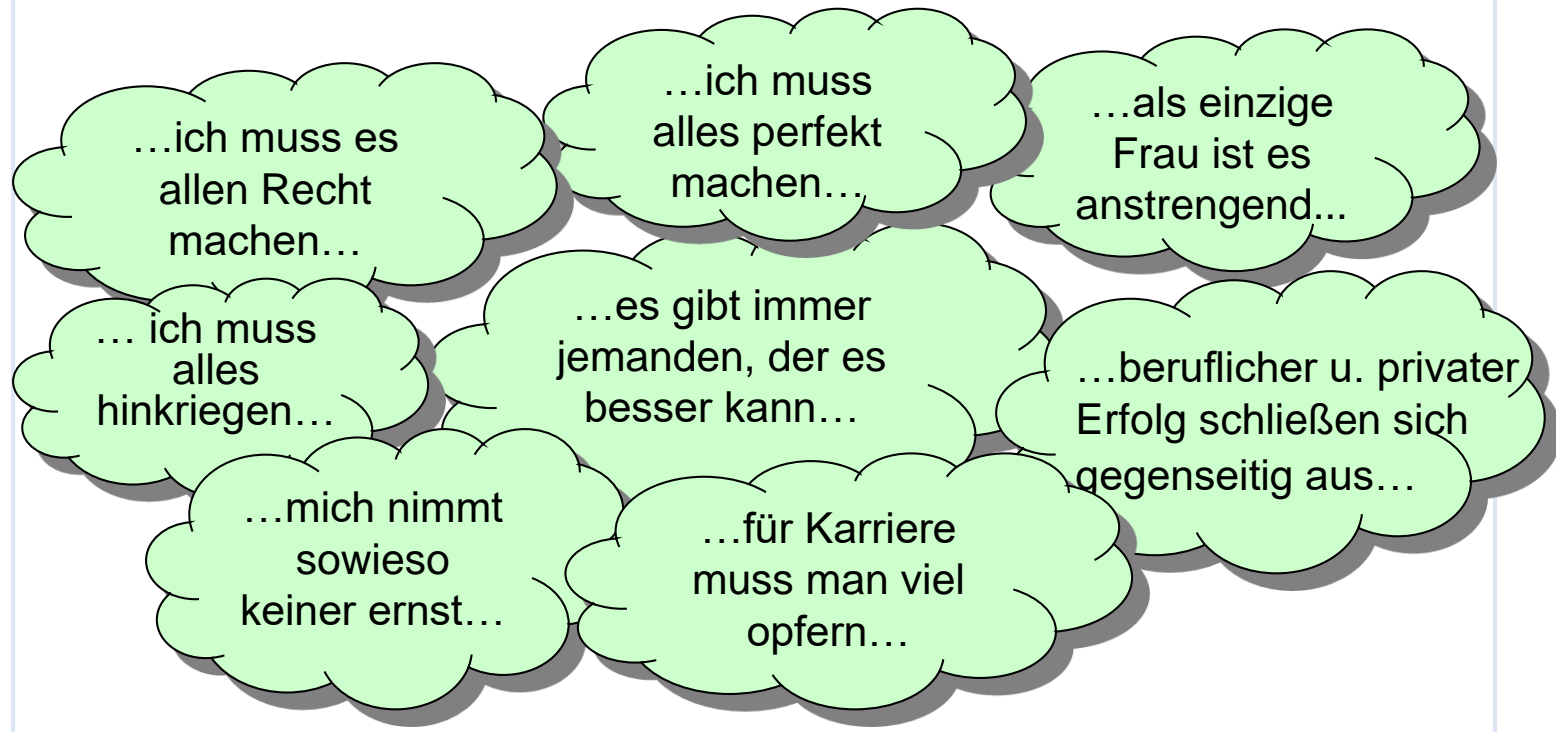


## Agenda

1. Einführung
2. Welche Persönlichkeitsfaktoren kennzeichnen Frauen in Führungspositionen?
3. Welche weiteren Karrieretreiber sind relevant?
4. Die Veränderungspyramide nach Robert Dilts
5. Konstruktiver Umgang mit Denkblockaden
6. Zusammenfassung / Ausblick

## Denkblockaden (einschränkende Glaubenssätze) in unserem Leben verhindern möglichen Erfolg

### 5. Konstruktiver Umgang mit Denkblockaden



## Glaubenssätze kann man anhand bestimmter Charakteristika erkennen

### 5. Konstruktiver Umgang mit Denkblockaden

Einschränkende Glaubenssätze	Unterstützende Glaubenssätze
<ul style="list-style-type: none"><li>■ generalisiert</li><li>■ fremdbestimmt</li><li>■ zwanghaft</li><li>■ stresserzeugend</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ generalisiert</li><li>■ selbstbestimmt</li><li>■ befreiend</li><li>■ wohltuend</li></ul>



## Das Überwinden von Denkblockaden hilft die eigene Leistung zu optimieren

### 5. Konstruktiver Umgang mit Denkblockaden

#### Einschränkender Glaubenssatz

...ich muss es allen  
Recht machen...

...ich muss alles  
perfekt machen...

...als einzige Frau  
ist es anstrengend...

#### Unterstützender Glaubenssatz

...ich darf Dinge  
ansprechen...

...ich weiß, worauf  
es ankommt...

...das Spiel ist durchschaubar  
und ich kann bewusst mitspielen,  
wenn ich will...

# Das Überwinden von Denkblockaden hilft die eigene Leistung zu optimieren

## 5. Konstruktiver Umgang mit Denkblockaden

### Einschränkender Glaubenssatz

...ich muss alles  
hinkriegen...

...es gibt immer jemanden  
der es besser kann...

...für Karriere muss  
man zu viel opfern...

### Unterstützender Glaubenssatz

...gemeinsam sind  
wir stark...

...ich genieße  
meine Erfolge...

...ich bin bereit,  
auszuprobieren, meine Werte  
oben zu leben...

## Das Überwinden von Denkblockaden hilft die eigene Leistung zu optimieren

### 5. Konstruktiver Umgang mit Denkblockaden

#### Einschränkender Glaubenssatz

...mich nimmt sowieso  
keiner ernst...

...ich kann nicht alles  
unter einen Hut kriegen...

...beruflicher und privater  
Erfolg schließen sich  
gegenseitig aus...

#### Unterstützender Glaubenssatz

...ich mache es  
auf meine Weise...

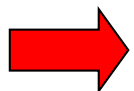
...ich will  
ein volles Leben...

...ich habe genug Zeit,  
um Führung zu übernehmen...

## Glaubenssätze wirken wie Wahrnehmungsfilter und Handlungsanweisungen – positiv als auch negativ

### 5. Konstruktiver Umgang mit Denkblockaden

- Glaubenssätze funktionieren wie Wahrnehmungsfilter – bewusst und unbewusst
- Der wohl bekannteste Anwendungsbereich ist der Placebo-Effekt
- Einschränkende Glaubenssätze verhindern das Erreichen von Zielen
- Unterstützende Glaubenssätze setzen unsere Fähigkeiten in Gang



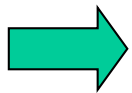
Es liegt in unserer Hand, zufriedener, gesünder und erfolgreicher zu leben!

## Agenda

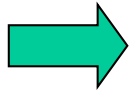
1. Einführung
2. Welche Persönlichkeitsfaktoren kennzeichnen Frauen in Führungspositionen?
3. Welche weiteren Karrieretreiber sind relevant?
4. Die Veränderungspyramide nach Robert Dilts
5. Konstruktiver Umgang mit Denkblockaden
6. Zusammenfassung / Ausblick

## Auf die richtige Einstellung kommt es an! Der Erfolg beginnt im Kopf!

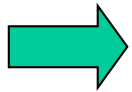
### 6. Zusammenfassung / Ausblick



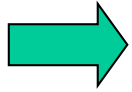
Frauen fehlt es oft an Aufstiegskompetenz und sie stehen vor zusätzlichen Herausforderungen.



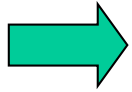
Spitzenleistungen beginnen im Kopf!



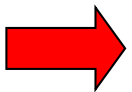
Wir sind selbst für unseren Erfolg verantwortlich!



Unsere Überzeugungen bestimmen unser Verhalten!



Überzeugungen und Einstellungen können wir ändern!



Wir haben es auch selbst in der Hand!

Vielen Dank!

**Dr. Monika Henn**

Auf den Steinen 14  
53125 Bonn

Tel. +49 (0)228 / 90 288-25

E-Mail: [m.henn@henn-consulting.de](mailto:m.henn@henn-consulting.de)

Internet: [www.henn-consulting.de](http://www.henn-consulting.de)