



# Die gläserne Decke

Mythos oder  
Wachstumsbremse?

# Die gläserne Decke

## Mythos oder Wachstumsbremse?

Frauenförderprogramme oder Empowerment-Netzwerke sind in vielen Unternehmen etabliert – doch der Effekt lässt immer noch zu wünschen übrig. Mitarbeiterinnen mit Potenzial sind den Unternehmen in der Regel zwar bekannt, doch Sichtbarkeit und Wirkung bleiben immer noch unter den Erwartungen des Unternehmens und der Kandidatinnen zurück.

# Frauen

**handeln entlang eines erlernten  
Verhaltens - das erschwert  
Veränderung.**

Es entsteht das Phänomen der „gläsernen Decke“ – viele Frauen begleitet ein subjektives Gefühl des Nicht-Weiterkommens, des Nicht-Weiterkönnens und manchmal auch des Nicht-Weiterwollens. Neurowissenschaftlich betrachtet handelt es sich dabei um Denkmuster. Frauen handeln entlang eines erlernten Verhaltens, ihrer bislang erprobten Erfahrungen und der Erfahrungen ihrer Vorgängerinnen – und genau das behindert Veränderung.

Klar ist: Unsere Gesellschaft ist männlich geprägt.

Das Verhalten von Männern wird gesehen, als relevant bewertet und gefördert - und Frauen trauen sich häufig nicht (oder haben nicht gelernt), ihre Kompetenzen ebenso auszuleben.

# Routinen helfen uns, sicher und zielorientiert zu handeln.

Typische Muster, sogenannte Routinen, bestimmen zwischen 30 und 50 Prozent unseres täglichen Denkens und Handelns. Beispiel: Autofahren: Wer erinnert sich an jedes Detail der Fahrt vom Büro nach Hause? Diese Aufgabe ist so sehr Routine, wir können nebenbei telefonieren, Radio hören und uns unterhalten.

Weniger nützlich sind Denkroutinen, die wir durch unser gesellschaftliches Umfeld, unsere sozialen Kontakte, Vorbilder und Erfahrungen in unserem Leben gelernt haben. Eine Frau und ein Mann im weißen Kittel? Typischerweise wird dem Mann eher die Rolle des Arztes und der Frau eher die Rolle der Krankenschwester zugeschrieben.

Neurowissenschaftlich sind Routinen automatisierte Vorgänge, die sich ausbilden, wenn ein Vorgang sehr oft wiederholt wird. Aktiviert ein Neuron eine andere Zelle zum ersten Mal, sendet es ihr Neurotransmitter. Je öfter das passiert, je dauerhafter wird diese Verbindung, es müssen keine Neurotransmitter mehr gesendet werden.





**30-50%**

**unseres Denken und Handelns  
werden von Routinen bestimmt.**

motus<sup>5</sup>

# Routinen sparen Energie

Das menschliche Gehirn benötigt rund 30% des Energiebedarfs des gesamten Körpers – Energiesparen ist daher ein wesentliches Überlebensprinzip. Der Vorteil von Routinen: Sie verbrauchen neun Mal weniger Energie als die Aktivierung eines Neurons über Neurotransmitter. Deshalb sind Menschen darauf ausgerichtet, vorrangig Routinen zu nutzen.



# Viele Routinen = Wenig Veränderung

Routinen bremsen aber auch Veränderung. Jedes Mal, wenn wir eine Routine benutzen, belohnt uns das Gehirn mit der Ausschüttung von Dopamin, einem Hormon, das Glücksgefühle erzeugt. Damit entsteht eine hohe Bereitschaft, ein bestimmtes Verhalten möglichst oft zu wiederholen. Neues, noch nicht in Routinen manifestiertes Verhalten löst dagegen noch keinen Belohnungsmechanismus aus. Darum erfordert es einiges an Durchhaltevermögen, neue Routinen aufzubauen – das weiß jeder, der schon einmal für einen Marathon trainiert hat.

**Der Aufbau einer  
neuen Routine dauert  
20 bis 60 Tage, manchmal  
sogar mehrere Jahre.**

# Eingefahrene Routinen können Ziele korrumpieren.

Mehr Wirkungsraum für Frauen, der Weg durch die gläserne Decke – das könnte so einfach sein. Man setze sich ein klares Ziel, plane Maßnahmen, setze sie um. Doch die Erfahrung zeigt, dass es so selten funktioniert. Denn um echte Veränderung zu ermöglichen, müssen neue Routinen gelebt werden. Damit sie für uns „attraktiv“ sind und den bekannten Belohnungsmechanismus im Gehirn auslösen, brauchen wir authentische, stimmige Ziele, die auf die eigenen Stärken, Wünsche und Träume einzahlen.

Erst dann entwickelt sich ein Bewusstsein für das eigene Potenzial. Und es entwickelt sich der Mut und die Kraft, eigene Denk- und Handlungsmuster zu verändern und neue zu entwickeln. Kurz: neue Routinen aufzubauen und Veränderung anzugehen.

## Gemischte Führungsteams sind gerade in Krisenzeiten entscheidend.

2020 ist der Zusammenhang zwischen Gender-Diversity und Geschäftserfolg mit 25% so hoch wie nie.

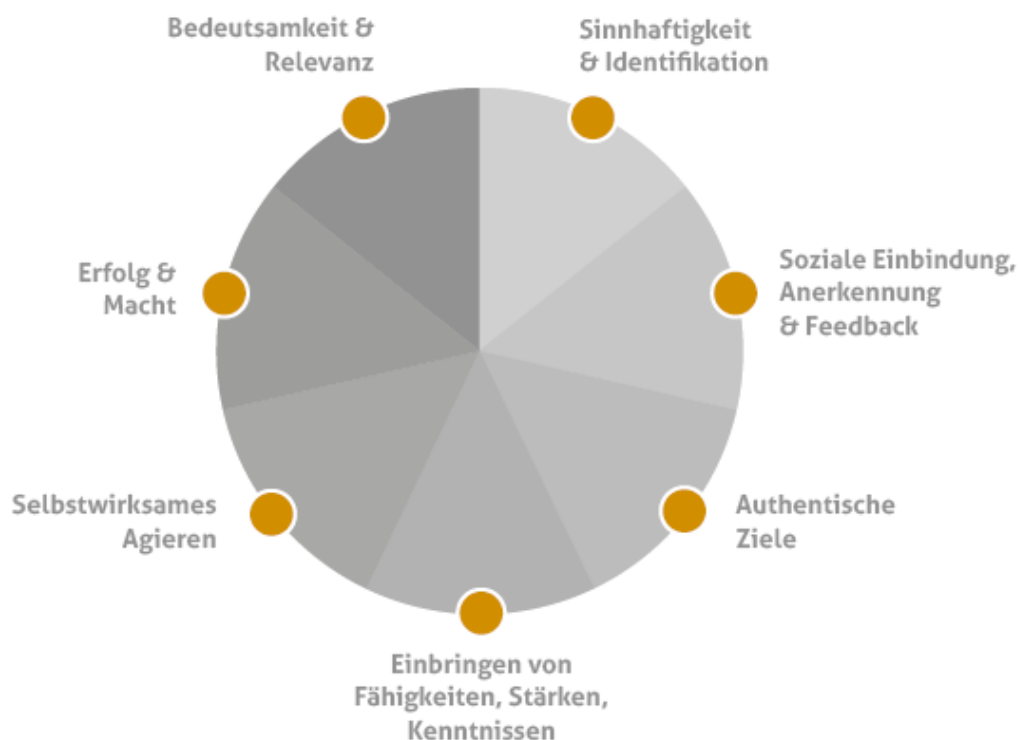
Link: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/delivering-through-diversity>



# Der kernmotus:

## Antriebe und Zufriedenheitsfaktoren für echte Veränderung.

Damit Veränderung funktioniert und stimmig ist, müssen sieben Dimensionen erfüllt werden. Erst dann ist die eigene Motivation groß genug, um alte Routinen aufzubrechen und zu etablieren – in Harmonie mit dem Belohnungssystem des Gehirns. Das Modell fasst diese Antriebe und Zufriedenheitsfaktoren zusammen.



# Die „Gläserne Decke“ behindert nicht nur Frauen. Sie beschränkt vor allem den wirt- schaftlichen Erfolg von Unternehmen.

Untersuchungen zeigen immer wieder, dass eine Kultur der Gleichstellung, also ein Umfeld, in dem jeder gleichermaßen vorankommen und wachsen kann, Innovation und Wachstum signifikant antreibt. Unternehmen, die heute nicht auf eine ausgewogene Frauenquote setzen, verspielen substantiell ihre zukunftsfähige Ausrichtung.

## Gleichstellung treibt Innovation.

Die Studie „Getting to Equal 2019“ zeigt: Kultur der Gleichstellung fördert Innovation am Arbeitsplatz und weist einen linearen positiven Zusammenhang zwischen einer starken Gleichstellungskultur und Innovationsgeist im Unternehmen nach.

# Frauen machen erfolgreich.

McKinsey untersuchte 2018 mit „Delivering through Diversity“ den Zusammenhang zwischen Diversität und Geschäftserfolg. Fakt: Unternehmen mit einem besonders hohen Frauenanteil im Topmanagement haben eine 21% größere Wahrscheinlichkeit, überdurchschnittlich erfolgreich zu sein.

Link: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/delivering-through-diversity>



**motus5**  
Die Schule für Veränderung

[willkommen@motus5.de](mailto:willkommen@motus5.de)  
[www.motus5.de](http://www.motus5.de)