

ZOČI-VOČI MUŽOM

ČO VÁS
DOSTANE HORE
A ČO NIE

BARBARA SCHNEIDEROVÁ



Autorka bestselleru Usilovné ženy pracujú, bystré stúpajú nahor

ZOČI-VOČI MUŽOM

ČO VÁS
DOSTANE HORE
A ČO NIE

**ZOČI-VOČI
MUŽOM** ČO VÁS
DOSTANE HORE
A ČO NIE
BARBARA SCHNEIDEROVÁ



VYDAVATELSTVO MOTÝL

Copyright © 2012 GABAL Verlag GmbH, Offenbach
Translation © Mgr. Martina Šturcelová 2015
Design © Motýl design 2015
Cover photo © g-stockstudio/Shutterstock.com
Slovak edition © Vydavateľstvo Motýl 2015

ISBN: 978-80-8164-069-8

Predslov

Otázkou, prečo sa ženy v Nemecku nedokážu dostať v ekonomike na špičku, sa zaoberám už od polovice 90. rokov 20. storočia. Po prvé, pri obsadzovaní voľných pracovných miest som mala možnosť sledovať zblízka, ako potenciálne kandidátky brzdili v cieľovej rovinke ich mužskí kolegovia. A po druhé, odvtedy sa ma médiá neustále vypytujú na tému „ženy vo vedúcich funkciách“. Takže si rozširujem obzor v danej oblasti aj naďalej.

Dlho som si myslela, že je len otázkou času, kým sa ženy vo vedúcich funkciách dostanú úplne hore – teda do predsedníctva niektorých z tridsiatich najsilnejších nemeckých firiem (takzvaného združenia DAX), dozorných rád veľkých spoločností a grémií popredných rodinných podnikov. Lebo tam predsa ženy patria. Moja argumentácia vychádzala z teórie, že existuje dostatočné množstvo žien s výborným vzdelaním, ktoré sú okrem toho aj dostatočne motivované, aby sa prehrýzli až na samý vrchol. Veď mnohé ženy podávajú pri svojej práci dennodenne špičkové výkony a tie sa v ničom neodlišujú od tých mužských. Prečo by sa teda na tú špičku nemali čoskoro dostať? Veď kultúrne bariéry postupne ustúpia. Teda vtedy som si to aspoň myslela. Nová generácia manažérov už údajne nepremýšľa podľa schémy „muži verus ženy“. Tvrdia to výsledky rozsiahlych diskusií aj firmy pri vysvetľovaní svojich zámerov i obhajovaní politických vyhrážok týkajúcich sa takzvaných ženských kvót. Niečo sa v tomto smere teda musí pohnúť!

Iba otázka času?

Fakty však, bohužiaľ, hovoria niečo iné. Aspoň hore na vrchole sa toho veľa nezmenilo. Koncom roku 2011 sme narátali iba sedem žien v predstavenstvách firiem zo združenia DAX. Pri celkovom počte stodeväťdesiatich funkcií v týchto predstavenstvách to tvorí úbohé štyri percentá – v porovnaní so zahraničím je to zahanbujúco nízke číslo. Akú-takú útechu poskytuje skutočnosť, že štyri zo spomínaných siedmich žien nastúpili na svoj post v roku 2011 a dve v roku 2010. Počet žien na popredných miestach v DAXe sa v predošlých desaťročiach totiž pohyboval vždy medzi nulou a jednotkou. Keď sa na to však pozrieme bližšie, zistíme, že štyri zo šiestich nedávno zamestnaných dám obliekajú personál daných firiem. Od začiatku roku 2012 môžeme k danému počtu prirátať ďalšie tri vedúce osobného oddelenia. V téme pohlavnej rôznorodosti sa však táto hrstka vyvolených nedá oslavovať ako prelom či vstup do nového letopočtu.

Každý rok sa obsadzuje v DAXe okolo štyridsať nových pracovných miest. Aj v roku 2011 bola šanca povolať do predstavenstiev najdôležitejších nemeckých firiem viac žien, no zdá sa, že to bol ďalší (takmer) stratený rok. Ani veľké rodinné podniky v Nemecku nie sú na tom oveľa lepšie ako DAX. Ešteže sa v dozorných radách DAXu prejavila v roku 2011 ochota zamestnať viac žien.

**Životopisy
žien
sú zvyčajne
pestrejšie**

Prečo to ide tak pomaly? Čím to je, že ženy stále nedostávajú reálnu šancu posunúť sa do špičkových funkcií? Osobne som si všimla, že na mnohých miestach jednoducho chýba odvaha obsadiť ženy na vrcholné miesta so širokým záberom zodpovednosti. Možno aj preto, lebo profesionálne dráhy najlepších žien nemali doteraz taký presvedčivý a priamočiary priebeh, ako to bolo v prípade ich mužskej konkurencie. Ženy majú vo svojej kariére viac zlomov, prestávok a obchádzok. Z viacvrstvových, pestrejších životopisov, typických pre

ženy vo vedúcich funkciách, budú však firmy profitovať. Zatiaľ čo v Nemecku ešte stále počúvame pri menovaní žien za šéfky samé „ách“ a „och“, ostatné krajiny nám svojou pokrokovou praxou idú príkladom. Napríklad v USA majú firmy IBM, PepsiCo, Hewlett Packard a Ebay výkonné riaditeľky. Aj v Nórsku, ktoré má medzičasom štyridsať percent miest v dozorných radách obsadených ženami, sa doteraz neobjavili žiadne viditeľné problémy. Nemecko preto musí zmeniť názor i prístup, aby dostali kvalifikované ženy na trhu šancu. Ide totiž o podstatu rôznorodosti, o rozmanitosť myslenia a konania, ktoré nás pripraví na komplexnejšie požiadavky globálnej konkurencie. A práve v tom je hlavný prínos knihy Dr. Barbary Schneiderovej. Prínos nielen pre ženy vo vedúcich funkciách, ale aj pre zdravý vývoj našej ekonomiky.

Dr. Christine Stimpelová

Dr. Christine Stimpelová je šéfka nemeckej pobočky svetoznámej poradenskej firmy Heidrick & Struggles.

Obsah

Úvod	11
1. Užitočné fakty a holé skutočnosti	17
Historické maximum v počte žien vo vedúcich funkciách	18
Je rozumné podporovať ženy?	30
Vo vedení to nespočíva – v čom teda?	43
2. Vitajte v mužskom svete zvanom manažment	48
Ženy stroskotávajú na mužoch, deťoch a sebe samých.....	48
Dvojrola žien: rodinná manažérka – obchodná manažérka...	55
Nedobytný vrcholový manažment	73
3. Ženský štýl	89
Pasca self-marketingu	92
Pasca skromnosti	101
Pasca komunikácie	107
Pasca obľúbenosti	128
Pasca kontaktov	136
4. Stratégie pre postup žien do vyšších funkcií	150
Urobiť si jasno	150
Hovoriť o svojich kariérnych predstavách	153
Opustiť zónu komfortu	155
Robiť si reklamu	156
Nechať tak	158
Neprestávať sa učiť	160
Spájať a spolčovať sa	163
Zostať v hre	165

5. Ženské kvóty vzbudzujú rozruch	169
Veľa krikú a nič	172
Čo príde po kvóte?	179
6. Sen o zmiešanom vrcholovom manažmente	183
Predstavenstvo ako testovací priestor	184
Ženy vo vrcholovom manažmente ostanú nepohodlnou témou.....	188
Podakovanie	190
Vysvetlivky	191
O autorke	193

Úvod

Aký je rozdiel medzi finančnými krízami a ženami vo vedúcich funkciách? Toho prvého je na svete priveľa, toho druhého zase primálo. Je v tom nejaká súvislosť?

„Keby bankám šéfovali ženy, nemuselo to zájsť tak ďaleko.“ Slová bývalej predsedníčky britskej labouristickej strany a ministerky financií Harriet Harmannovej obleteli celý svet, keď v rokoch 2007 a 2008 vypukla finančná a hospodárska kríza. Očakávaná globálna katastrofa sa zdala byť rýchlo zažehnaná, na burzách sa všetko vrátilo do normálu. Svet sa však tešil priskoro. Najprv bolo treba zachrániť banky, potom firmy, a teraz dokonca celé krajiny. Nemecko vykorčuľovalo z celej tej šlamastiky relatívne hladko. To nemožno poprieť. A rovnako ani skutočnosť, že u nás drží žezlo v rukách žena, hoci na štýl vedenia Angely Merkelovej mnohí radi hundrú. A Island? Malý ostrov v Atlantiku bol na pokraji štátneho bankrotu. Odkedy je pri kormidle premiérka Jóhanna Sigurðardóttirová, mnohé sa zlepšilo.

Svetoví ekonómovia budú namietat', že sú to iba dve výnimky a z toho sa nedá odvodiť kauzalita. Veď to ani nechcem. Poznám rozdiel medzi kauzalitou a koreláciou. Uvedme si jednoduchý príklad: keď sa na nás usmeje slnko, veľa ľudí vytiahne slnečné okuliare. Pri zlom počasí môžu s nimi na nose pobeť, koľko chcú, na slnko to dojem neurobí. Pokojne si ten pokus vyskúšajte. Cez Facebook sa to dá určite zorganizovať.

Samozrejme, okrem toho existujú štúdie, ako napríklad často citovaná *Ženy sú dôležité* firmy McKinsey. Tá tvrdí, že firmy s menej ako tromi ženami v predstavenstve dosahujú až o 48 percent vyššiu rentabilitu. Nerovná sa tá hodnota náhodou jednej libre? Poďme si to zhrnúť. Štúdie poukazujú na koreláciu, teda vzájomný vzťah medzi ženami na čele firiem a výnosnosťou. Opačný názor, teda kauzalita alebo príčinnosť: „*S menej ako tromi ženami na vrchole automaticky stúpa rentabilita*“ sa tým podložiť nedá. Ani záver, že priveľa mužov neprospieva obchodu. Keby to len bolo také ľahké...

Pre ženy nie je problém dostať sa dovnútra, ale dohora

Jednoduché to nie je, to sme zakúsili počas posledných troch desaťročí. Keď sa na začiatku deväťdesiatych rokov rozbehla moja kariéra, ani vo sne by mi nebolo napadlo, že o dvadsať rokov neskôr sa budeme ešte stále zaoberať témou *ženy* – alebo ešte lepšie – *stále málo žien* vo vedúcich funkciách. Všetko vtedy naznačovalo prelom. Dnes už vieme, že z nástupu sa nedá automaticky odvodiť aj výstup. Pre ženy nie je problém dostať sa dovnútra, ale vystúpiť dohora.

Nie je to iba čisto nemecký fenomén. Hoci majú ženy v USA bezkonkurenčne najlepšie šance zasadiť sa do kresla v predstavenstve, aj tam panuje triezvy názor: „*Sme ešte ďaleko od rovnoprávnosti vo vedení.*“ (Marie Wilsonová, prezidentka *Ms. Foundation for Women* a iniciátorka vzdelávacieho programu *Take Our Daughters to Work-Day*, v prekl.: *Vezmime naše dcéry do práce.*) A to aj napriek masívnym podporným programom a obrovskému tlaku na firmy, aby posúvali ženy do vedúcich funkcií.

Cesta je trnistaná a vstup žien medzi vrcholový manažment rovnako ťažký ako doteraz. Táto kniha a jej autorka netvrdia, že poskytujú jedinú existujúcu a okrem toho ešte aj jednoduchú odpoveď, respektíve pravé dôvody tejto situácie. To sa

pri tejto komplexnej a zároveň individuálnej záležitosti ani nedá. Snažia sa skôr objasniť danú tematiku z rôznych uhlov pohľadu, ponúknuť podnety a predstaviť skúsenosti z praxe. V tomto zmysle teda kniha, ktorú držíte v ruke, nie je žiadnou príručkou, ale *súborom názorov*. Ak vám – ženám, mužom, manažérkam, manažérom, podnikateľkám a podnikateľom – ponúkne nejaký ten nápad či radu, ktoré využijete v bežnom živote, o to lepšie.

Čo poháňa podniky, a najmä ich riadiace sily, ktoré si – v súčasnosti veľmi módnu – tému „ženy vo vedúcich funkciách“ pripísali do zoznamu a dodržiavajú ju s vojenskou precíznosťou? A v prvom rade šéfa firmy Deutsche Telekom AG René Obermanna a jeho už bývalého šéfa osobného oddelenia Thomasa Sattelbergera, ktorí chcú svojim majstrovským plánom obsadiť do konca roku 2015 tridsať percent stredných a horných vedúcich pozícií ženami? Konečne sa našiel muž, vlastne dokonca dvaja, ktorí to chcú vziať pevne do svojich rúk.

Priznať sa k vyššiemu počtu žien nie je veľmi pohodlné

Už totiž dávno nie je jedno, kto čo v podnikaní povie.

Etické princípy

DOBRÁ MYŠLIENKA

„V minulosti sme podcenili výdrž zaužívaného spôsobu myslenia a vytvorených kontaktov.“

RENÉ OBERMANN^{1*}, predseda predstavenstva,
Deutsche Telekom AG

„Som presvedčený, že ženy to nedokážu zvládnuť samy. Zmeny môžu urobiť iba tí, ktorí majú moc.“

THOMAS SATTELBERGER², bývalý šéf osobného oddelenia, Deutsche Telekom AG

* Ak nie je uvedené inak, odkazy na tieto a všetky ďalšie citáty sa nachádzajú v poznámkach a zozname literatúry.

Dvaja muži, ktorí s požiadavkou na ženské kvóty spustili lavínu aj za cenu rizika, že sa pred ostatnými mužmi zosmiešnia alebo stratia popularitu a ohrozia pokoj v organizácii.

Nezáleží na tom, aký má človek postoj ku kvóte. Je to odvážne. Či však podporovaním žien manažér, respektíve manažérka, zvýši alebo zníži svoju hodnotu na trhu, zostáva otázne. Nehľadíme pri jednotlivých rozhodnutiach pričasto na to, či nám v kariére prinesú so sebou skôr výhody alebo nevýhody? Nekladíme si pričasto otázku: „Čo je pre mňa dobré?“ namiesto: „Čo je dobré pre firmu?“

**Zmiešaný
vrcholový
manažment
namiesto
podniku
s dosadenými
zamestnancami**

Niektorí pesimisti kuvikajú: „No jasné, na konci to musia aj tak naprávať muži, lebo ženám sa to už desaťročia nedarí. Sú lenivé a zbabelé.“ Nech si teda pozrú fakty: v nemeckých podnikoch je 97 percent manažérov s rozhodovacou právomocou mužského pohlavia. Apropo, lenivosť, zbabelosť alebo hlúposť. Nepáči sa mi, keď niečo také vyčítajú ženy ženám. Fakty hovoria predsa jednoznačne – tradičné štruktúry a takzvané „skupinkovanie“ musia rozbiť v prvom rade muži a otvoriť cestu ženám. Nielen odškeriť štrbinu, ale rozraziť celý priechod do zasadacej miestnosti, dobre ju vyvetrať a dovoliť ženám, aby vstúpili do vrcholového manažmentu. Urobiť z uzavretej spoločnosti dobre premiešanú. Koniec koncov, nikdy predtým sme nemali okolo seba toľko ženského potenciálu a personálu pre vedúce funkcie ako dnes. Argument, že ženy nechcú, už ozaj nezaberá. Aj najnovšia výhovorka: „Radi by sme mali vo vedení viac žien, ale žiadne sa nám nepodarilo nájsť“ znie fádne. Možno je problém v okuliaroch, ktoré sú položené pri tom hľadaní na nose.

**Dobré šance
pre ženy**

Znamenajú dobré výkony v práci zároveň aj väčší zisk či rentabilitu? Musí byť všetko vyššie, väčšie, rýchlejšie? Predtým, ako vymenovali zakladateľku portálu Ebay Meg Whitmanovú

za novú predsedníčku predstavenstva v HP, prebehla medzi ľuďmi v USA horúca diskusia, či má táto žena potrebné skúsenosti. Nie preto, že je žena. Vôbec nie. Hoci menila malé podniky na veľké, organizácia *Corporate America* pochybovala, či dokáže zväčšiť už aj tak dosť veľký koncern. V deň jej vymenovania za šéfkou sa kurz akcií HP dal hneď do pohybu a akcionári jej dosť dôverujú.

Okrem toho sa objavuje otázka, prečo musia byť ženy výkonnejšie a úspešnejšie, ak si chcú alebo majú sadnúť na šéfovskú stoličku. Je mužská mierka primalá? Ženy vo vedúcich funkciách nie sú žiadnymi zázračnými zbraňami, ale skôr výhrou pre všetkých zúčastnených. Ako sa to dá dosiahnuť? Ako sa môžu ženy dostať na najvyššie miesta? Tým sa zaoberá táto kniha. Pri jej písaní som hovorila so ženami aj s mužmi, s ostrieľanými lídrami aj mladými šéfmi či šéfkami, s matkami a otcami rodín, praktikmi i odborníkmi, ktorým by som sa na tomto mieste ešte raz chcela poďakovať za inšpirácie. Niektorými daná téma ani nepohla, iní oponovali univerzálnym sloganom „TINA“ (*There is no alternative – neexistuje alternatíva*). Výraz „bez alternatív“ zažíva momentálne doslova politickú renesanciu. So srdečnými pozdravmi od Maggie Thatcherovej. Tá už dávno tvrdila, že: „*Ak chcete, aby sa o politike hovorilo, obráťte sa na muža. Ak chcete, aby sa v politike niečo urobilo, obráťte sa na ženu.*“ Inšpirujte sa paletou rôznych názorov či množstvom nápadov z praxe a vytvorte si vlastnú cestu. Takú, ktorá bude stáť za to.

Pusťte sa do toho!

Vaša
Barbara Schneiderová

Hamburg leto 2012

1. Užitočné fakty a holé skutočnosti

Podľa médií i všeobecných názorov patria ženy – šéfky – k najväčším želaniam vo firmách. A realita? Čo sa týka pomeru žien v predstavenstvách, zaostáva Nemecko nielen za Škandináviou a Francúzskom, ale aj Čínou, Ruskom a Brazíliou (inštitút DIW Berlin 2011).

Život – a obzvlášť život v ekonomike – je jednoducho o večnom porovnávaní. V manažérskom žargóne sa to nazýva *benchmarking*. Všade vo firmách zúri porovnávacia horúčka, používajú sa ukazovatele či indexy. O tom by ste určite vedeli rozprávať aj vy, drahé čitateľky a drahí čitatelia. Každý chce byť lepší než konkurencia, rýchlejší alebo aspoň lacnejší.

Samozrejme, už dávno existuje aj index pohlavia, ktorý meria rovnosť príležitostí pre ženy a mužov v tom či onom regióne. Aj v tom vašom. Pozrite sa na www.genderindex.org, merajte a hodnotte, koľko vám srdce ráči. Veď na to čísla vlastne sú. Aby sme mohli konečne uchopiť neuchopiteľné a stanoviť si nové normy či ciele. „Čo sa dá zmerať, dá sa aj urobiť,“ vyhlasujú poradcovia. Potrebujeme čísla, aby sme boli činní. Vo svete podnikania je to ešte horšie. Pri takzvanom faktore „žena“ to vyzerá, že úbohé percentá fungujú ako motivácia iba u niektorých. Inak by predsa z tých aspoň dvadsiatich piatich rokov podporovania žien muselo vzísť oveľa viac.

**Podporovanie
a takzvaný
faktor žien**

Splnomocnenci za rovnoprávnosť aj podporovatelia rodovej rovnosti, samozrejme, odsudzujú výraz „podporovanie“, lebo vraj evokuje predstavu, že ženy potrebujú osobitnú podporu. Tak to bolo niekedy a vo firmách, v ktorých som pracovala, boli často na programe ženské semináre. Vtedy sa to považovalo za potrebné a pokrokové. Dnes sa to nazýva inak: „Dámsky program na podporu silných stránok“ alebo „Tréning pre ženy vo vedení“ – ináč by sa podobným iniciatívam dámy zrejme vyhli obrovským oblúkom.

**Ženy (ešte)
nestoja na čele
všade**

Áno, poriadne sa to naťahuje. Už viac ako dve desaťročia. Zároveň sa zdá, že v jednom sa ľudia, teda väčšinou muži, zhodujú: „Nemôžeme ignorovať manažérske talenty medzi ženami.“ Bez ostychu to však robia a najradšej *na vrcholovej úrovni*. Poznáme to všetci: medzi tým, čo vieme a čo robíme, je čertovský rozdiel. V podnikaní to platí tiež. Ani tam sa všade neurčujú a nepresadzujú priority správne či dôsledne. Koniec koncov, všetkých nás trápi množstvo iných tém. Popri nich sa sen o „zmiešanom“ vedúcom tíme ľahko stratí.

Historické maximum v počte žien vo vedúcich funkciách

**Odvaha
pridať sa**

Môžeme sa pridať k frakcii frflošov, ktorí vidia pohár zásadne poloprázdny, a lamentovať, aké je všetko ťažké, a že sa za posledných desať rokov takmer nič nezmenilo. Mali by sme sa však držať faktov a nepreháňať. Nie je to totiž ani pravda a ani nepomôže, keď nastupujúcej generácii vykreslíme taký obraz o spoločnosti a ekonomike, ktorý ju skôr odstraší, než povzbudí. Práve mladej generácii žien by sme mali dodať odvahu, aby sa zapojila do manažmentu. Zdá sa totiž, že práve tieto ženy si medzičasom začali robiť starosti, či sa vôbec majú

zúčastňovať na všetkých tých podporných programoch, ktoré ponúkajú firmy a univerzity, lebo sa obávajú, že tým iba vzbudia negatívnu pozornosť. Potvrďuje to štúdia zameraná na želania a potreby mladých akademičiek na Vysokej škole aplikovaných vied v Ingolstadte z roku 2011.

V každom prípade je nebezpečné, keď sa niekto snaží vyriešiť nedostatok žien v manažmente prehnanou dávkou kariérnych školení a mentorských programov. Okrem toho tu platí to isté, čo pri všetkých kurzoch a tréningoch: môžete ponúknuť akékoľvek cenné impulzy, no vôľu, vášň a výdrž pre funkciu na hornom poschodí alebo čokoľvek iné, čo je cieľom, nenahradíte.

Vráťme sa naspäť k číslam. Ženy sa v priebehu posledných desaťročí dostali na vysokú úroveň kvalifikovanosti a vydobyli si svoje miesto v ekonomike, politike i vo vede. Nikdy predtým nebolo na trhu s vedúcimi pracovníkmi toľko ženského personálu a potenciálu ako dnes a nárast ďalej pokračuje. Faktom je, že v súčasnosti vychádza z vysokých škôl viac žien ako mužov, často dokonca s lepšími výsledkami. Alebo, ako sa mi raz priznal jeden starý „mazák“ a bývalý špičkový manažér: *„Som rád, že ja už s nimi nemusím súperiť.“*

Dobré správy

Na čele veľkých firiem sa ženy stále objavujú poskromne. „Až“ dvanásť sa ich nachádza v prvej lige nemeckého hospodárstva a sedia v dozorných radách združenia DAX (podrobnejšie v časti Výskum a fakty na 27. strane). Dvanásť z približne stodeväťdesiatich pozícií rozdelených medzi desať koncernov: Allianz SE (Dr. Helga Jungová), BASF SE (Margret Suckaleová), BMW AG (Milagros Caiña-Andreeová), Daimler AG (Dr. Christine Hohmann-Dennhardtová), Deutsche Lufthansa (Simone Menneová), Deutsche Post DHL (Angela Titzrathová), Deutsche Telekom AG (Dr. Claudia

Zlé správy

Nematová, Prof. Dr. Marion Schicková), E.ON AG (Regine Stachelhausová), Henkel AG (Kathrin Mengesová), Siemens AG (Brigitte Edererová, Barbara Kuxová). Firmy, ktoré mali desaťročia vo vedení iba mužov, sprístupnili najvrchnejšie šéfovské poschodie ženám a ďalšie ich budú nasledovať. O tom niet pochyb.

Dve hrste nie sú síce veľa, ale je to aspoň začiatok a zároveň historické maximum v tomto odvetví ekonomiky. Hoci sa niekedy tvárimo, akoby sme so ženami vo vedúcich funkciách dosiahli skôr minimum.

**Blesková
kariéra
je zriedkavá
– dokonca aj
u mužov**

Čísła hovoria jasne: keď sa rozdeľujú vedúce funkcie, ostávajú ženy väčšinou na polceste a muži sa obklopujú mužmi – najmä vo veľkých firmách. Pomer je sľubný, to sa nedá poprieť. Na tomto mieste nemôžeme opomenúť istú nie veľmi šarmantnú poznámku týkajúcu sa veku: takmer každá z týchto priekopníčok je vo veku, ktorý je typický aj pre mužov v predstavenstvách. Teda okolo päťdesiatky a všetky majú za sebou relatívne dlhú kariérnu dráhu. Profesor Hagen Lindstädt, vedúci Inštitútu pre vedenie podnikov (Univerzita v Karlsruhe), preskúmal životopisy dvadsiatich ôsmich žien, ktoré v roku 2010 sedeli v predstavenstvách najväčších nemeckých firiem. Dámy mali za sebou v priemere dvadsať rokov pracovných skúseností.

Hoci stále počúvame a čítame o expresných hviezdnych kariérach, väčšinou chvíľu trvá, kým človek na takú úlohu dorastie. Najprv zopár rokov na čele tímu alebo skupiny, potom vedenie oddelenia, sektora, rozličné obchodné odvetvia a čoraz vyššie počty spolupracovníkov i hodnoty obrátov, výstavba továrne v Brazílii, úspešný vstup na trh vo východnej Európe, skúsenosti s reštrukturalizáciou, formovanie a motivovanie nových tímov, dobrý dojem za rečníckym pultom a tak ďalej.