

8.11.2010 | Von: Prof. Heather Hofmeister und Lena Hünefeld ▾

Prof. Heather Hofmeister und Lena Hünefeld

Zur Person

Prof. Heather Hofmeister, Ph.D., Amerikanerin Promotion in Soziologie an der Cornell University (USA) 2002. Von 2002 bis 2007 wissenschaftliche Assistentin an der Universität Bamberg, seit 2007 Professorin an der RWTH Aachen University, seit 2008 Prorektorin für Personal und wiss. Nachwuchs, RWTH Aachen University.

Lena Hünefeld, M.A. Studium der Soziologie, Deutschen Philologie und Psychologie bis 2009 an der RWTH Aachen University. Seit April 2009 wissenschaftliche Mitarbeiterin an der RWTH Aachen University. Seit August 2009 Promotion im Forschungsprojekt "Gender in Leadership" an der RWTH Aachen University.

Frauen in Führungspositionen

Frauen sind mit Männern juristisch nicht nur gleichberechtigt, sie haben im Schnitt auch gleiche oder höhere Bildungsabschlüsse, Qualifikationen sowie Führungskompetenzen. In den Chefetagen sind sie im Vergleich mit den männlichen Kollegen jedoch stark unterrepräsentiert. Was hält sie vom Aufstieg ab?

Obwohl Frauen 51 Prozent der deutschen Bevölkerung ausmachen, 44 Prozent der deutschen Berufstätigen weiblich sind (Wirtschaftskommission für Europa der Vereinten Nationen, engl. Economic Commission for Europe, UNECE, 2009) und der Wunsch von Frauen sich am Erwerbsleben zu beteiligen, in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen ist, sind Frauen derzeit in Führungspositionen unterrepräsentiert. Im Jahre 2008 waren mehr als 70 Prozent aller Frauen erwerbstätig oder auf der Suche nach einer beruflichen Tätigkeit. Die sogenannte weibliche Erwerbsquote liegt damit nicht mehr weit entfernt von der mit 81 Prozent relativ konstanten Erwerbsquote der Männer in diesem Jahr (Institut für Arbeits- und Berufsforschung, IAB, [Forschungsbericht 2009](#) ¹).

Dennoch sind Frauen auf der ersten Führungsebene, die den Vorstand, die Geschäftsführung und die Hauptabteilung umfasst, nur in 25 Prozent der Fälle und auf der zweiten Führungsebene, die alle der Hauptabteilung nachgeordneten Abteilungen bezeichnet, zu 35 Prozent vertreten. Betrachtet man den Anteil von weiblichen Führungskräften an allen berufstätigen Frauen, wird dort besonders der Unterschied zwischen Männern und Frauen in Führungspositionen deutlich: 10 Prozent aller beschäftigten Männer sind Führungskräfte und nur 4 Prozent aller beschäftigten Frauen. Somit nimmt jeder zehnte berufstätige Mann eine Führungsposition ein, während nur jede 25. berufstätige Frau in der Führungsebene tätig ist ([IAB-Forschungsbericht 2009](#) ²). In den Dax30-Unternehmen gibt es insgesamt vier Frauen in den Vorständen: Brigitte Ederer und Barbara Kux bei Siemens, Dr. Angelika Dammann bei SAP und Regine Stachelhaus bei E.ON ([DIW Wochenbericht Nr. 3/2011](#)) ³

Darüber hinaus variiert die Anzahl der Frauen in Führungspositionen je nach Branche. So sind Frauen in vielen Führungsetagen des Gesundheits- und Sozialwesens und der privaten Dienstleistungsbranche anzutreffen (Frauenanteil knapp 40 Prozent), während sie nur vereinzelt, 8-18 Prozent, im Bereich der Banken und Versicherungen eine Führungsposition innehaben ([Bilanz Chancengleichheit 2006, PDF](#) ⁴). Eine zentrale Frage, die sich angesichts der Zahlen stellt, ist, warum Frauen seltener in Führungspositionen vertreten sind.

Gleiche Qualifikationen – ungleiche Chancen

Ein Grund, der weitgehend ausgeschlossen werden kann, ist, dass Frauen schlechter qualifiziert sind als ihre männlichen Mitstreiter. Während der Anteil von Frauen unter den Personen, die die Schule mit allgemeiner Hochschulreife verlassen mit 56 Prozent über dem der Männer liegt, so ist er mit 38,6 Prozent unter denen, die die Schule ohne einen Abschluss verlassen, deutlich geringer ([Statistisches Bundesamt 2008](#)). Weiterhin haben die Frauen mit 52,9 Prozent auch bei den Hochschulabschlüssen die Männer überholt ([Statistisches Bundesamt 2008](#)). Laut statistischer Angaben der Eurostat machten Männer 2008 sogar nur 46,2 Prozent aus. Damit haben die Frauen ausbildungsbezogen keinen Rückstand mehr gegenüber den Männern. Darüber hinaus gibt es aber eine Reihe von Faktoren, die den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen beeinflussen.

Für die Erklärung des Mangels von Frauen in Führungspositionen muss man sich als erstes vor Augen führen, dass lange Zeit der Arbeitsmarkt sowie die Führungsebenen nur durch Männer geprägt waren. Dies hat dazu geführt, dass sich eine Vorstellung einer erfolgreichen Karriere herausgebildet hat, die auf der Erfahrung eines Mannes mit einer ununterbrochenen Erwerbstätigkeit basiert. Weiterhin **werden Führungskräfte mit typischen "männlichen" Eigenschaften wie Dominanz, Selbstsicherheit, Autonomie etc. assoziiert**. Dies hat zur Folge, dass Führungspositionen und Führungsverhalten als erstes eher mit Männern in Verbindung gebracht werden als mit Frauen.

Die meist männlichen Arbeitgeber schreiben Frauen häufig mangelndes Selbstbewusstsein, schlechte Selbstdarstellung sowie fehlende Durchsetzungsfähigkeit zu und erachten sie für eine Führungsposition als nicht geeignet – egal ob dies auf der Realität basiert oder nicht. Angesichts der bisherigen Forschung ist aber zu bezweifeln, dass Männer bessere Eigenschaften, sei es von Natur aus oder durch eine geschlechtsspezifische Sozialisation, für eine Führungsposition mitbringen als Frauen (Appelbaum/Audet/Miller 2003). Derzeitige Forschungsergebnisse weisen eher daraufhin, dass Führungseigenschaften nicht eine Frage des Geschlechts sind, sondern der Persönlichkeit, und Männer sowie Frauen gleichermaßen für eine Führungsposition geeignet sind. Studien, wie das Forschungsprojekt GiL des soziologischen Institutes der [RWTH Aachen](#) haben es sich zur Aufgabe gemacht, den Zusammenhang von Geschlecht und Führung weiter zu untersuchen.

Eine weitere Erklärung für den Mangel an Frauen in den Führungsetagen besteht in der **Arbeitsteilung in Haushalt und Familie**, besonders die zeitaufwändige zugeschriebene Mutterrolle. Nach den traditionellen Rollenerwartungen und -zuweisungen sind die Frauen in unserer Gesellschaft immer noch hauptverantwortlich für die Fürsorge der Kinder, die etwa durch mangelnde Kleinstkinderbetreuung andere Aufgaben außerhalb des Haushaltes fast ausschließt. Ebenso ist in der deutschen Kultur das Bild vorhanden, dass Männer, die neben ihrem Beruf keine Zeit für ihre Kinder haben, durch die Erwirtschaftung eines guten Gehaltes ihre Vaterrolle erfüllen. Berufstätige Frauen hingegen gelten als "Rabenmütter", wenn sie sich nicht Vollzeit mit ihren Kindern beschäftigen. Somit führt die traditionelle Rollenaufteilung dazu, dass erwerbstätige Männer trotz oder auch gerade wegen der Familie Karriere machen können, weil sie durch ihre Ehefrauen familiär entlastet werden. Im Gegensatz dazu müssen die erwerbstätigen Frauen oft die Doppelbelastung von Familie und Beruf tragen, da sie selten die gleiche Unterstützung von ihren Männern bekommen. Zusätzlich wird die Vereinbarkeit von Kindern besonders für Frauen in Führungspositionen verstärkt durch den Mangel an Teilzeitmodellen für Führungskräfte und/oder wenig flexible und längere Öffnungszeiten von Kindertagesstätten.

Die "Gläserne Decke"

Besonders auffällig ist, dass hochqualifizierte Frauen beim Aufstieg innerhalb eines Unternehmens oder Organisationen auf der Ebene des mittleren Managements "hängen bleiben" und nicht die Führungsetagen erreichen, obwohl sie vergleichbare Leistungen erbringen wie die bevorzugten männlichen Kollegen. Darüber hinaus haben es Frauen gerade in großen Unternehmen schwer eine Führungsposition einzunehmen, denn dort sind nur noch fünf Prozent ([Bilanz Chancengleichheit 2006, PDF](#)) der Führungspositionen durch Frauen besetzt.

Diese Phänomene fassten Ann Morrison und ihre Mitarbeiter 1987 unter dem Begriff "Gläserne Decke" zusammen (Morrison et al. 1987). Sie meinen damit alle unsichtbaren Prozesse und Faktoren, die Frauen effektiv vom Zugang zu Führungspositionen abhalten. Zu diesen Prozessen zählen die bereits genannten Aspekte, aber vor allen Dingen die **Männerkultur in Unternehmen**. So kommt es häufig dazu, dass Männer durch ihre männlichen Vorgesetzten gefördert werden, während Frauen Karrierechancen verweigert werden. Damit führt die Bevorzugung männlicher Arbeitnehmer auch zur männlichen Stattsicherung, Sicherung der männlichen Kernbelegschaft und zu einer Manifestierung der derzeitigen Situation in Führungsebenen. Darüber hinaus sind Frauen eine Minderheit in Führungspositionen und werden auch als diese wahrgenommen. Dadurch werden sie häufiger als Mitglied einer geschlechtsstereotypen Gruppe wahrgenommen als ein

Individuum mit adäquaten Qualifikationen. Gleichmaßen werden Frauen aus wichtigen beruflichen Netzwerken weitestgehend ausgeschlossen, während Männer diese für ihren Aufstieg nutzen (Gemeinsame Freizeitgestaltung, Kneipenbesuche nach der Arbeit oder Wochenendeinladungen).

Erschwerend kommt hinzu, dass der **Aufstieg** in die Führungsetagen von Unternehmen zumeist **zwischen dem 30. und 35. Lebensjahr** stattfindet. Dies ist jedoch genau der Zeitraum, in dem Frauen aufgrund von Geburten nur bedingt am Arbeitsleben teilhaben können und so häufig bei der Besetzung guter Positionen übergangen werden.

Dass die Betriebsgröße einen Einfluss auf die Aufstiegschancen von Frauen hat, liegt an der starken hierarchischen und besonders männerdominierten Struktur großer Unternehmen. In diesem Sinne wirken die bisher genannten Faktoren **besonders in Großunternehmen**. Darüber hinaus gelangen Frauen häufiger in Klein- und Mittelbetrieben in Führungspositionen, weil Wiedereinsteigerinnen nach der Familienphase dort nicht automatisch wegen ihrer Erwerbsunterbrechungen und ihres höheren Alters diskriminiert werden. So lässt die systematische Karriereplanung in großen Unternehmen selten genügend Raum für Erwerbsunterbrechungen. Weiterhin führen stark formalisierte Einstellungsverfahren, wie sie in großen Unternehmen oft verwendet werden, häufig zu einem Nachteil der Frauen. Sie orientieren sich häufig an einem männlichen Vollzeit-Erwerbsmodell und bewerten Erwerbsunterbrechungen z.B. als Qualifikationsverlust. Ebenso sind kleinere Unternehmen meist familienfreundlicher. Hier sind Frauen oft als Besitzerin, Mitbesitzerin oder Ehefrau des Besitzers in der höchsten Führungsebene tätig. Wegen der Nähe von Arbeit und Familie sind Führungstätigkeiten dort häufiger mit Mutterschaft vereinbar, was in großen Unternehmen meist ein Problem ist (Dienel 1996).

Einkommensgruppen*

Verteilung in Prozent, nach höchstem beruflichem Abschluss der 27- bis 59-jährigen Vollzeitbeschäftigten, 2008

	< 900 Euro	900 bis < 2.600 Euro	≥ 2.600 Euro
	insgesamt		
Männer	3,9	73,7	22,4
Frauen	10,5	80,7	8,7
	Fach-/Hochschulabschluss**		
Männer	2,0	44,3	53,7
Frauen	4,0	69,4	26,6
	Meister-/Technikerausbildung		
Männer	2,2	67,9	29,9
Frauen	6,7	87,2	6,2
	Lehrausbildung		
Männer	3,8	84,5	11,7
Frauen	11,6	84,8	3,6
	ohne beruflichen Abschluss		
Männer	11,4	81,2	7,4
Frauen	23,3	74,5	2,3

* bezogen auf das monatliche Nettoeinkommen

** einschließlich Promotion

Quelle: Statistisches Bundesamt

Lizenz: Creative Commons by-nc-nd/3.0/de

Bundeszentrale für politische Bildung, 2010

Neue wirtschaftliche Herausforderungen

Deutsche Unternehmen sind angesichts der Erfordernisse des globalen Wirtschaftsmarktes auf hochqualifizierte Führungskräfte angewiesen, um mit der internationalen Konkurrenz mithalten zu können. Die Frage, die dabei aufgeworfen wird, ist, wie der **Fachkräftebedarf der Wirtschaft** mittel- bis langfristig gedeckt werden kann und welche Potenziale dazu erschlossen werden können. Eine Antwort darauf ist, dass Unternehmen, die auf der Suche nach der bestgeeigneten Person für eine Position sind, nicht nur bei der einen Hälfte der Menschheit – den Männern – nach den entsprechenden Fähigkeiten suchen sollten. Viele Frauen sind ausgezeichnet ausgebildet und stellen potentielle qualifizierte Kräfte für Führungspositionen dar.

Weiterhin spielen Frauen eine zentrale Rolle für das **Wachstum eines Unternehmens**. So zeigte sowohl die

Unternehmensberatung McKinsey als auch die finnische Studie "Female Leadership and Firm Profitability", dass jene Konzerne, die mehr als zwei Frauen in ihre Führung berufen, höhere Gewinne und Aktienkurssteigerungen erzielen als ihre Konkurrenz (Catalyst 2007 [↗](#)/ Finnish Business and Policy Forum EVA 2007 [↗](#)). McKinsey stellte fest, dass die Unternehmen in den Gebieten Führung, Anweisung, Übernahme von Verantwortung, Koordination und Kontrolle, Innovation, Orientierung nach außen, Leistungsvermögen, Motivation, Arbeitsumfeld und Werte deutlich besser abschnitten. Auch Studien der Europäischen Union belegen, dass ein "Diversity Programm" sowohl die Mitarbeitermotivation und die Kundenzufriedenheit, als auch das Markenimage des Unternehmens positiv beeinflusst.

Frauenquote als ein Lösungsansatz?

Angesichts der neuen wirtschaftlichen Herausforderungen und des internationalen Klimas im 21. Jahrhundert kann es gut möglich sein, dass die üblichen Fähigkeiten als altmodisch erachtet werden. Firmen sollten es sich daher zum Ziel machen, Frauen wie Männer in Führungsetagen zu bringen. Chancen und Lösungen für Frauen in Unternehmen. Inwiefern Frauenquoten hier hilfreich sein können, ist derzeit noch umstritten. In Deutschland hat die Deutsche Telekom im Frühjahr 2010 als erstes DAX-Unternehmen eine freiwillige Frauenquote eingeführt. René Obermann, Vorstandschef der Telekom sieht hier eine "gesellschaftliche und ökonomische Notwendigkeit". Bis zum Jahr 2015 sollen 30 Prozent der Führungspositionen mit Frauen besetzt werden, um so eine höhere Rentabilität und bessere Ergebnisse erzielen zu können.

In anderen europäischen Ländern gibt es bereits staatliche Vorgaben: Nachdem in Frankreich im Januar 2010 in der Nationalversammlung ein Gesetz zur Einführung einer Frauenquote verabschiedet wurde, holen die großen, börsennotierten Unternehmen gezielt Frauen in die Aufsichtsräte. In Norwegen sorgt ein schon 2003 verabschiedetes und 2008 in Kraft getretenes Gesetz dafür, dass die Anzahl der Frauen in den Führungsetagen der großen Konzerne immer weiter steigt. Auf freiwilliger Basis konnte der Anteil weiblicher Führungskräfte in Norwegen zwischen 2003 und 2005 schon von 6 Prozent auf 15,5 Prozent angehoben werden; das Gesetz sieht nun eine Quote von 40 Prozent vor. In Brüssel wird jedoch noch kein Gesetz angestrebt, eine europaweite Frauenquote für Führungspositionen zu erlassen. Viviane Reding, EU-Kommissarin für Justiz sieht die Wirtschaft in der Pflicht, selbst aktiv zu werden. Falls jedoch keine Wege gefunden werden, müsse die Kommission über andere Schritte nachdenken, eine Quote bleibe das allerletzte Mittel. Familienministerin Kristina Schröder ist aber überzeugt, dass schon die Androhung einer Quote wie ein "Damoklesschwert" wirke und so Veränderungen hervorrufen könne. In der Wirtschaft trifft die Vorstellung von einer Frauenquote jedoch häufig auf Skepsis und Argwohn. Die Firmen fühlen sich genötigt und haben Angst vor einem Qualitätsverlust, da es nicht genug ausreichend qualifizierte Frauen gebe.

Aufbruch von Rollenkonzepten

Ob mit oder ohne Etablierung einer Frauenquote – sicher ist, um Frauen in Zukunft den Zugang zu Führungspositionen zu erleichtern, sind in Unternehmen und Organisationen Veränderungen auf mehreren Ebenen notwendig: Vorhandene Geschlechtsstereotype in den Köpfen von Arbeitgebern müssen entkräftet werden und das Erwerbsmodell des männlichen Vollzeitbeschäftigten sowie die Wahrnehmung nur männlicher Eigenschaften als Führungskompetenz muss überarbeitet werden. Mittels der **Integration von Gender- und Diversity-Themen** in die Lehrpläne, die zum Beispiel Geschlechtsstereotype aufgreifen und die gesellschaftliche Konstruktion dieser, könnten beide Geschlechter bereits vor dem Einstieg in die Berufstätigkeit für das Thema sensibilisiert werden. Ebenso könnten in Unternehmen neue Werte, die durch **Seminare**, die auf Geschlechtsstereotype aufmerksam machen und Gegenbeispiele anführen, übermittelt werden. Diese sollten die Führungskräfte dann in ihrem alltäglichen Umgang mit KollegInnen und MitarbeiterInnen umsetzen und somit eine geschlechtsneutrale Arbeitsatmosphäre gestalten.

Zusätzlich muss eine klare Übermittlung der vielen Vorteile, die Firmen mit der Vielfalt auf die Führungsebene bringen und damit ein funktionelles, ökonomisches und gesundes Firmenklima schaffen, stattfinden. Ganz allgemein müssten viele Betriebe und Unternehmen ihre Vorurteile gegenüber Frauen und auch Männern abbauen, denn nicht jede Frau möchte lang- oder kurzfristig von der Arbeit abwesend sein, und nicht jeder Mann möchte dauerhaft dem Betrieb Vollzeit zur Verfügung stehen oder seine Kinder selten sehen. Ferner müssen Betriebe die **Wichtigkeit von Familie erkennen** sowie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Männer und Frauen gewährleisten. Flexible Arbeitsbedingungen in Bezug auf Zeit und Raum sollten gegeben sein. So können heutzutage dank neuer Kommunikationsmöglichkeiten viele Tätigkeiten von zu Hause erledigt werden. Weiterhin müssen ausreichende Kinderbetreuungsmöglichkeiten wie Ganztagschulen oder Kindergärten geschaffen werden, die auch flexible Betreuungszeiten für Führungskräfte bieten. Ebenfalls sollten Arbeitgeber auch unternehmensinterne Betreuungsmöglichkeiten bieten.

Weiterhin müssen auch begrenzte Rollenkonzepte aufgebrochen werden, um den Zugang für Frauen zu einer Karriere und den

Männern zu ihren Kindern zu öffnen. Männern muss es erlaubt sein, die Werte der Familie zu erkennen und sich um die Kinder sowie den Haushalt zu kümmern. Ebenso muss besonders für Männer in einem Betrieb die Möglichkeit bestehen in Elternzeit zu gehen, ohne dass dies bei den Vorgesetzten und Kollegen als "unmännlich" gilt. Außerdem sollten **Erwerbsunterbrechungen von Männern und Frauen**, sei es durch Kinder oder andere Umstände, in den Unternehmen nicht als ein Verlust von Führungskompetenzen verstanden werden. Gerade der Umgang mit Kindern und Familie schult Fähigkeiten wie Durchsetzungsvermögen oder Kommunikationsfähigkeit, die auch in Führungspositionen von großer Bedeutung sind.

Wenn diese Veränderungen in der Gesellschaft und in den Unternehmen vollzogen werden, können die Barrieren für Frauen auf ihrem Weg in die Führungsetage aufgebrochen werden. So scheint sich die Einführung von Elterngeld im Jahr 2007 in Deutschland beispielsweise positiv für Frauen und Männer auszuwirken. Im ersten Jahr lag der Anteil der Väter die Elterngeld erhielten mit 12,1 Prozent drei mal so hoch wie die Inanspruchnahme der alten Elternzeit. Jedoch wird das Elterngeld von Frauen deutlich länger in Anspruch genommen als von Männern. So liegt der Anteil der Väter die 12 Monate Elterngeld in Anspruch nehmen mit 14,1 Prozent deutlich unter dem der Frauen (84,1 Prozent). Skandinavien kann auch hier als Vorreiter gelten. So werden in Schweden etwa 20 Prozent der Elternzeittage von Vätern genutzt. In Finnland, das als erstes Land der Welt 1978 Vaterschaftsgeld einführte, wird dieses von 70 Prozent der Väter in Anspruch genommen. In Norwegen liegt der Anteil bei sogar 89 Prozent der anspruchsberechtigten Väter.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass zwar derzeit noch eine Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen herrscht. Für die Zukunft lässt sich aber prognostizieren, dass die Unternehmen zunehmend auch auf qualifizierte weibliche Führungskräfte angewiesen sind und dass immer mehr Frauen in Führungspositionen tätig sein werden. Dieser Trend wird durch die Zunahme der Frauen in den Führungsebenen in den letzten Jahren bestätigt (Anstieg der weiblichen Führungskräfte von 2001-2006 um 5 Prozent, BMFSFJ 2009). Darüber hinaus kann es sich die deutsche Gesellschaft angesichts der wachsenden, internationalen und schnell wechselnden Anforderungen der globalen Gesellschaft, die mit Veränderungen auf sozialer, politischer und wirtschaftlicher Ebene einhergehen, nicht weiterhin leisten, die Hälfte der talentierten Bevölkerung – die Frauen – zu ignorieren.

Literatur

Appelbaum, Steven H./Audet, Lynda/Miller, Joanne C. (2003): Gender and leadership? Leadership and Gender? A journey through the landscape of theories", in: Leadership & Organization Development Journal (24/2003), S. 43 - 51.

Dienel, Christiane (1996): Frauen in Führungspositionen in Europa, München.

Morrison, Ann et. al. (1987): Breaking the glass ceiling. Can women reach the top of America's largest corporations?, Bonn.