

## Chancengleichheit in Führungspositionen?

Am 25. Juni 2010 jährte sich zum 30. Mal die Verabschiedung des Gesetzes zur Gleichbehandlung von Frauen und Männern am Arbeitsplatz durch den Deutschen Bundestag. Grund genug anzunehmen, dass sich der gesetzliche Anspruch inzwischen auch in der Lebenswirklichkeit von Frauen durchgesetzt hat.

Die Realität sieht jedoch anders aus: „Obwohl Frauen sogar oftmals die bessere Ausbildung und Qualifikation mitbringen, sind sie in Führungspositionen immer noch deutlich unterrepräsentiert“, erläutert Angela Fauth-Herkner. Laut der Studie „Frauen in Führungspositionen“ von Hoppenstedt liegt der Frauenanteil im Management derzeit bei knapp 20 Prozent, im Topmanagement von Großunternehmen mit mehr als 20 Millionen Euro Umsatz lediglich bei knapp 6 Prozent. Mit diesem Ergebnis nimmt Deutschland im Vergleich zu den weiblichen Führungskräften in der EU Platz 12 von 15 ein.

### Es tut sich was

Beim Thema Chancengleichheit in Führungspositionen findet allerdings ein Umdenken statt: Eine prominente Vorreiterrolle nimmt hier die Deutsche Telekom ein, die sich selbst bis zum Jahr 2015 eine Frauenquote für Führungspositionen von 30 Prozent auferlegte. Oder Siemens: Konzernchef Peter Löscher holte erst kürzlich mit Brigitte Ederer die zweite Frau in den Vorstand. Sie selbst sagt, man brauche als Frau einen stärkeren Willen als Männer, um in diese Position zu kommen. Und auch die oberste Führungsebene von SAP ist ab dem 1. Juli 2010 weiblicher geworden: Mit Dr. Angelika Dammann ist die erste Frau in den Vorstand gerückt.

### Frauen weiterhin unterrepräsentiert

Die vorherrschende Situation zeigt allerdings deutlich, dass die berühmte „gläserne Decke“ nach wie vor in vielen Wirtschaftsbereichen existiert. Der Begriff beschreibt eine unsichtbare Grenze, die Frauen den Zugang zu Führungspositionen versperrt. Dabei gilt: Je größer ein Unternehmen und je höher die Hierarchieebene, desto schwerer fällt es einer Managerin, sich gegen ähnlich qualifizierte männliche Konkurrenten durchzusetzen. So gelingt es Frauen in der Regel besser, in kleinen und mittleren Unternehmen Führungspositionen einzunehmen. Zahlreiche Großkonzerne scheinen noch immer die weibliche Geschlechterrolle und die berufliche Führungsrolle als wenig kompatibel anzusehen.

### **Kind als Karrierestopp?**

Experten sehen unterschiedliche Gründe für die fehlende Chancengleichheit: Zum einen tragen traditionell-rollenspezifische Einstellungen im Hinblick auf das beruflich-fachliche Potenzial von Frauen dazu bei, zum anderen gelten Frauen wegen möglicher Schwangerschaften oftmals als „risikobehaftete“ Arbeitnehmerinnen. Ein weiterer Gesichtspunkt sei: Frauen treffen zu wenig unter Karrieregesichtspunkten berücksichtigte Ausbildungs- und Berufswahlentscheidungen. „Außerdem ist es ein Problem, dass unser Arbeitsmarkt nach wie vor auf einen Normarbeitnehmer zugeschnitten ist, der männlich, um die 40 Jahre alt und Vollzeit präsent ist“, erklärt Angela Fauth-Herkner. Auf eine ganz andere Ursache kommt Dalia Marin, Professorin an der Volkswirtschaftlichen Fakultät der LMU: „Frauen betreiben auch Selbstselektion und schrecken oftmals vor Konkurrenz zurück. Außerdem haben sie häufig ein schlechteres Selbstbild als ein Mann mit vergleichbaren Qualifikationen.“ Doch in Wirklichkeit endet der Weg nach ganz oben für Frauen tatsächlich oft mit dem ersten Kind. Kinder sind für Frauen nach einer Studie des Meinungsforschungsinstituts TNS Emnid nach wie vor die entscheidende Karrierebremse. Jede zweite Frau hat demnach wegen der Familie schon mindestens einmal ihre Karrierewünsche aufgeben oder ändern müssen. Ausschlaggebende Faktoren sind hier unter anderem fehlende kompatible Angebote an Kinderbetreuung oder unflexible Betreuungszeiten für das Kind. Auch der öffentliche Druck und das „Rabenmutter-Gefühl“ sind Gründe, welche Mütter von der Karriere abhalten. Vor allem in ländlichen Gebieten ist die Akzeptanz für Managerinnen, die ihr Kind nicht den ganzen Tag sehen, gering.

### **Frauenquote als Allheilmittel?**

Doch welche Möglichkeiten bieten sich, die Erwerbsquote und den Leistungsumfang von Frauen zu erhöhen und innerbetriebliche Hürden abzubauen? Bundesfamilienministerin Kristina Schröder erarbeitet einen Stufenplan, der zuallererst auf verbindliche Berichtspflichten und transparente Selbstverpflichtungen der Unternehmen setzt. Jeder Aufsichtsrat soll in Zukunft konkrete Ziele benennen, wie er den Frauenanteil in seinen Reihen erhöhen möchte. Eine Quotenregelung im operativen Bereich, im Management und bei Vorständen wird als verfassungsrechtlich problematisch angesehen. Als letzte Stufe dieses Plans wird auch eine Mindestanteilsregelung für Frauen in Aufsichtsräten in Betracht gezogen. Für ein derartiges Vorgehen spricht, dass Unternehmen mit einem höheren Frauenanteil ein signifikant besseres wirtschaftliches Ergebnis und eine höhere Rentabilität erzielen, wie aus Studien hervorgeht. So zeigt die Hoppenstedt-Studie „Frauen in Führungspositionen“, dass Frauen eine andere Sicht der Dinge haben, was manchmal zu mehr Diskussionen führt, letztendlich aber mehr Kreativität und neue Ideen hervorbringt.



Wichtig dabei ist nur, dass der Frauenanteil nicht zu gering ist und unter diesem Gesichtspunkt ist eine Quote durchaus sinnvoll. Doch Auslöser für die Diskussion ist wohl weniger das gestiegene Bewusstsein für weibliche Fähigkeiten und Kenntnisse, als vielmehr die demografische Veränderung: „Die Bevölkerung wächst zu langsam, als dass es sich die Wirtschaft leisten könnte, die Frauen für die Leitungsebene zu ignorieren“, ist sich Angela Fauth-Herkner sicher. Aber die Einführung einer Frauenquote als Allheilmittel trifft nicht nur auf Zustimmung. Und auch nur 44 Prozent der Top-Managerinnen befürworten die Einführung einer gesetzlichen Frauenquote in Deutschland. Die übrigen Frauen sehen die Gefahr, als Quotenfrau abqualifiziert zu werden. Kompetenz und Führungsstärke lassen sich nicht erzwingen und in starre Vorgaben pressen, lautet die Kritik. Außerdem müssen auch die Realitäten am Bewerbermarkt zur Kenntnis genommen werden: Frauen sind in Technikfächern noch oft unterrepräsentiert. Laut der Arbeitsagentur wählten im Wintersemester 2008/2009 26 Prozent aller weiblichen Studierenden einen MINT-Studiengang, die Neigung der Männer ist mit 62 Prozent mehr als doppelt so hoch. Erste Maßnahmen hiergegen werden bereits von verschiedenen Unternehmen aufgegriffen, wie der Besuch an Schulen oder in Form eines „Girls‘ Day“, mit welchem besonders Mädchen für technische Berufe begeistert werden sollen.

### **Unternehmen müssen umdenken**

Ob nun ja oder nein zur Frauenquote: Die Diskussion ist zumindest ein Beleg für das wachsende Bewusstsein der Thematik und weist Apellcharakter auf. Mittlerweile sollte es ohnehin jedoch im Interesse jedes Unternehmens liegen, möglichst heterogene Führungsebenen (nicht nur oberes, sondern auch mittleres und unteres Management) zu installieren, da die positiven Auswirkungen auf Betriebsklima, Mitarbeiterbindung, Image und nicht zuletzt auch auf die Rendite inzwischen vielfach belegt sind. So kommen Unternehmen heute nicht mehr an einer familienfreundlichen Personalpolitik vorbei, wenn sie qualifiziertes Fachpersonal halten möchten. Um Frauen für die Führungsebene zu gewinnen, können Unternehmen vielfältige Maßnahmen ergreifen, unter anderem flexible Arbeitszeiten einführen oder diese individuell anpassen. Mitarbeitergespräche und Kommunikation im Team helfen hier bei der Umsetzung. Außerdem sollten die Möglichkeiten mobiler Arbeitsorte genutzt werden, da die Wirksamkeit einer Führungskraft inzwischen nicht nur mehr bei persönlicher Anwesenheit gegeben ist. Ein weiterer wichtiger Punkt ist, dass soziale und emotionale Kompetenz sowie Teamfähigkeit immer wichtiger und stärker nachgefragt werden. Da derartige Eigenschaften besonders Frauen zugeschrieben werden, sollten Personaler auch diese Kriterien mit in die Führungskräftebewertung einbeziehen. Ebenso sollten Frauen mit dem Wunsch nach einer Führungsposition oder Weiterbildung gezielt gefördert und unterstützt werden, da gerade



Frauen besonders oft von Selbstzweifeln geplagt werden. Hier kann zum Beispiel beim Aufbau eines Netzwerkes geholfen werden, ein Mentor zur Verfügung gestellt oder Frauenförderungsprogramme angeboten werden. Eine enorme Entlastung für Frauen und auch Männer mit familiären Verpflichtungen bringen familienfreundliche Maßnahmen, wie Kinderbetreuungseinrichtungen, Ferienbetreuung oder haushaltsnahe Dienstleistungen. Ebenso schadet es Unternehmen nicht, bestehende Anreize und Bonussysteme von Führungspositionen darauf zu überprüfen, ob sie nicht hauptsächlich auf männliche Interessen, wie große Autos, große Büros oder andere Statussymbole, ausgerichtet sind. Auf Seite 5 finden Sie ebenfalls Informationen zu dem bereits gestarteten vbw-Modellprojekt „Frauen in Führungspositionen“.

### **Karriereziele klar im Blick haben**

Darüber hinaus ist auch wichtig, dass Frauen selbst aktiv sind: Karrierewillige Frauen dürfen ihre eigenen Talente und Fähigkeiten nicht unterschätzen, sondern müssen selbstbewusst auftreten, ihre Karriereziele konsequent und nachhaltig verfolgen und mutig Chancen einfordern, um es an die Unternehmensspitze zu schaffen. Zudem dürfen Frauen die Möglichkeiten, die ihnen berufliche Netzwerke zur Unterstützung ihrer Karriere geben, nicht ungenutzt lassen. Laut mehrerer Studien hat sich inzwischen ein neues Führungsbild entwickelt: Inspirierend, vorausschauend und charismatisch, aber auch entschieden. Eine Mischung aus Eigenschaften, die zum einen eher Frauen, zum anderen eher Männern zugeschrieben werden. Dies zeigt, dass eine gute Geschlechterverteilung und eine Mischung aus Einfühlungsvermögen und Kommunikationsfähigkeit auf der einen Seite und Durchsetzungsfähigkeit und Entscheidungsfähigkeit auf der anderen Seite letztendlich zum Erfolg führen. Auch Studien weisen auf, dass Unternehmen mehr Rendite erwirtschaften, wenn das Management aus Frauen und Männern besteht. Außerdem soll sich ein Wettbewerbsvorteil beim Fachkräftemangel für das entsprechende Unternehmen ergeben und das Unternehmen zu einem attraktiven Arbeitgeber für beide Geschlechter aufsteigen. Gründe hierfür findet man zum Beispiel in der unterschiedlichen Ergebnisorientierung: Männer sind der Ansicht, dass sich Führung deutlich an Ergebnissen im Sinne von Zielerreichung, Strategievorgaben, wirtschaftlichem Erfolg und Kosten orientieren muss. Frauen vertreten die Meinung, dass Persönlichkeit, Menschlichkeit und kommunikative Fähigkeiten wichtig für eine erfolgreiche Führung sind. Die Vereinbarkeit beider Ansichten führt oftmals zum Erfolg. Darüber hinaus besagt die Studie „Deutschlands Chefinnen“ von Odgers Berndtson, dass Frauen zu einer umfassenderen Meinungsbildung und Lösungsfindung beitragen. Deshalb sollten sich Frauen auf dem Weg nach oben nicht beirren lassen. Denn, wie ein Zitat von Emmeline Pankhurst besagt: „Frauen sind erst dann erfolgreich, wenn niemand mehr überrascht ist, dass sie erfolgreich sind.“

