

Brücken und Barrieren für Frauen zu Führungspositionen

Das Thema "Frauen in Führungspositionen" ist vielschichtig und eng verknüpft mit anderen Forschungs- und Aktionsprogrammen des BMFSFJ, etwa zum Rollenwandel von Männern und Frauen, zu Entgeltungleichheit oder zum beruflichen Wiedereinstieg von Frauen. Trotz hervorragender Ausbildung und Fachkompetenz kommen noch immer nur wenige Frauen in das mittlere und gehobene Management der Wirtschaft. Die Zahlen sind bekannt und müssen an dieser Stelle nicht wiederholt werden. Das Sinus-Institut hat in mehreren repräsentativen Befragungen die Erfolgsfaktoren von Männern und Frauen in Führungspositionen untersucht, die einstellungsbezogenen Barrieren von Männern gegenüber Frauen sowie die privaten, familiären Hintergründe. Dabei zeigen sich spannende Befunde:

- **Familienstand:** 73% der Männer in Führungsposition sind verheiratet. Verheiratet zu sein mit Kindern gilt bei Männern als Norm und Normalitätsmodell. Das gilt nicht in gleicher Weise für Frauen: Hier sind "nur" 53% verheiratet. Knapp die Hälfte der Frauen in Führungsposition lebt ohne Partner oder in einer nicht-ehelichen Partnerschaft. Genau das gilt einigen Männern in Führungspositionen auch als Argument gegen Frauen in Top-Positionen, weil dies mit einer klassischen Familie nicht oder kaum vereinbar ist. Doch mehr als die Hälfte der Frauen in Führungsposition lebt genau dies. So sind Vielfalt und Variabilität der Lebensmuster bei Frauen größer als bei Männern. Andererseits ist der Verzicht auf Familie auch der Preis, den manche Frauen zahlen wollen oder müssen, um in Führungspositionen zu gelangen und diese dauerhaft inne zu haben.
- **Kinder:** 44% der Frauen in Führungsposition haben keine Kinder im Haushalt, aber nur 23% der Männer. Umgekehrt haben 56% der Frauen (77% der Männer) in Führungsposition Kinder im Haushalt und vereinbaren ihren zeit- und energieaufwendigen Beruf mit ihrer Rolle als Mutter. Kinder (auch jüngere) zu haben *und* eine Führungsposition einzunehmen sind für diese Frauen keine per se sich ausschließenden Alternativen. Es zeigt sich, dass die traditionellen Rollenvorstellungen noch sehr verbreitet sind, denn in Bezug auf Männer in Führungspositionen gilt die Familie selbstverständlich nicht als Spagat, sondern als notwendiger Rückhalt.
- **Berufsunterbrechung:** 44% der Frauen in Führungspositionen haben ihre Berufstätigkeit schon einmal unterbrochen, 56% noch nie. Obwohl viele Männer in Führungspositionen der Ansicht sind, dass eine Unterbrechung der Berufstätigkeit für Frauen ein K.O.-Kriterium für den Aufstieg in eine Führungsposition darstellt, ist dies in der Realität also nicht der Fall. Wichtig ist der Befund, dass auch jeder vierte Mann in einer Führungsposition seine Berufstätigkeit schon einmal unterbrochen hat. Allerdings unterbrechen Männer in der Regel nur einmal, während für Frauen bis zu zwei Erwerbsunterbrechungen normal sind. Die meisten Frauen unterbrechen zwischen 7 und 12 Monaten (38%), 41% auch länger als ein Jahr. Da dies Auskünfte von Frauen in Führungsposition sind, ist dies eine ermutigende Information für ambitionierte Frauen (verschiedener Alterskohorten), das Ziel eines beruflichen Aufstiegs nicht einfach aufzugeben, nur weil sie eine (junge) Familie haben oder eine diskontinuierliche Berufsbiographie. Es gibt Frauen, die es "trotzdem" (vielleicht sogar gerade deshalb) geschafft haben.
- **Karrieresprünge:** Männer machen häufiger und früher Karrieresprünge. Und für Männer ist es normal, Stufen mehrfach zu überspringen – sie machen vielfach nicht den Marsch durch die "institutionellen Curricula" – trauen sich, das selbstbewusst zu sagen

und nutzen zupackend die Gelegenheiten, wenn sie sich bieten. Es gibt auch Frauen, die eine Karrierestufe übersprungen haben, aber noch überspringen Frauen (bis auf wenige Ausnahmen) allenfalls *eine* Stufe.

- **Leitungsteams mit Männern und Frauen gelten als Erfolgsfaktor:** Heftige Ablehnung – bei Männern wie bei Frauen – erzeugt das Argument, Frauen im gehobenen Management seien per se ein Wettbewerbsvorteil für ein Unternehmen. Deutlich mehr Zustimmung findet hingegen die Forderung, dass Positionen im gehobenen Management sowohl mit Frauen, als auch mit Männern besetzt sein sollten, weil dies die Chance auf ökonomischen Erfolg erhöht.

Die fachlichen Qualifikationen, beruflichen Motive und privaten Voraussetzungen von Frauen, die derzeit in einer Führungsposition der deutschen Wirtschaft sind, lassen keinen systematischen Wettbewerbsnachteil im Vergleich zu Männern erkennen. Wo also liegen Barrieren, so dass heute immer noch nur wenige Frauen die "gläserne Decke" durchstoßen, und es ihnen auch in gehobenen Positionen schwerer fällt (bzw. gemacht wird) als Männern, von dort in eine Top-Position aufzusteigen? Es ist aufschlussreich, dies aus der Perspektive und Erfahrung jener zu hören, die selbst in Führungsetagen sind: die **männlichen Manager**. In einer diskreten sozialwissenschaftlichen Befragung von Männern im Management wurde deutlich, dass es dort **drei Mentalitätsmuster** gibt, die sich voneinander signifikant unterscheiden. Doch gerade in der Summe und im Zusammenwirken funktionieren diese als miteinander verschränkte Sperren gegen Frauen. Werden Frauen einer "Anforderung" gerecht, fallen sie gleichzeitig genau damit unter das diskreditierende Verdikt des anderen.

1. **Konservativ eingestellte Männer**, die Frauen in Führungspositionen prinzipiell nicht wollen, weil diese ihrer Auffassung nach die eingespielten, bewährten Zirkel und Netzwerke (inner circle) der Männer stören. Man leitet aus dem Ist-Zustand eine normative Sollensausgabe ab (was logisch ein naturalistischer Fehlschluss ist), aber in sich ist diese Sichtweise geschlossen, konsistent.

- UND: Die Wirtschaft sei nun mal konservativ und eine Führungsperson brauche – für sich persönlich, aber auch für Firmenkontakte – einen stabilen familiären Background. Dieser diene der persönlichen Erholung, signalisiere aber auch Wirtschaftspartnern "ordentliche Verhältnisse".
- Mit Frauen in Führungspositionen mache man in der Regel die Erfahrung, dass diese sich als verbissene Einzelkämpferinnen gerieren, die die Tugenden der Männer kopieren und die Männer zu übertreffen versuchen.
- Gleichzeitig könnten die Frauen nicht vom operativen Geschäft loslassen, seien weiter die "wertvolle Arbeitsbiene", könnten nicht gut delegieren und wollten alles selbst machen. Damit diskreditierten sie sich für höhere Aufgaben.

2. **Männer mit aufgeschlossener Haltung gegenüber Frauen in Führungspositionen** (primär im mittleren Management): Frauen und Männer sind gleichberechtigt und müssten in Führungsetagen der Unternehmen gleich stark vertreten sein.

- ABER: Während Frauen im mittleren Management Chancen haben, gelten im Top-Management andere Regeln: "*Vorstand: Das ist eine andere Sportart*".
- Im Topmanagement gehe es einzig um ökonomischen, in der Bilanz dokumentierten, in immer kürzeren Intervallen messbaren Erfolg. Ein Vorstand werde nur daran gemessen. Alle anderen Qualitäten werden an untergeordnete Ebenen delegiert. Vor-

stände müssen der Maxime folgen, möglichst viel aus vorhandenen Ressourcen herauszuholen, die Effizienz zu steigern, um das Ergebnis zu optimieren. Ein gnadenloses Auspressen werde verlangt. Damit ist das Persönlichkeitsprofil definiert: **Härte!** Frauen traut man diese Härte durchaus zu – aber sie stehe im Widerspruch zum Frauenbild in unserer Gesellschaft (sozial, weich, ganzheitlich, nachhaltig).

- Eine Frau im Vorstand, die diese Härte zeige, würde sofort auffallen und kritisch bewertet werden. Was bei einem Mann in dieser Position normal sei, weil man sich daran gewöhnt habe, gelte bei einer Frau als unpassend, "unweiblich", "gezwungen männlich", etc. Solch eine Frau wäre kein positiver Repräsentant des Unternehmens und würde möglicherweise das Image und die Marke beschädigen.

3. Männer mit individualistischer Grundhaltung: Es spiele heute überhaupt keine Rolle mehr, ob der Kandidat für die Posten eines Aufsichtsrats, Vorstands, Direktors, Bereichsleiters etc. ein Mann oder eine Frau sei. Es komme allein auf die Persönlichkeit, die fachliche Qualifikation und die Kontinuität der Karriere an.

- ABER: Es gebe zu wenig Frauen, die sich für Führungspositionen bewerben. Das liege daran, dass ein Teil der qualifizierten Frauen sich für eine Familie entscheide und einige Jahre ganz für ihre Kinder da sei. Damit fehle die notwendige berufliche Kontinuität.
- Die zunehmende Bedeutung des Faktors "Authentizität" ist nach Ansicht dieser Männer ein Grund dafür, dass Frauen nicht häufig(er) in Führungspositionen kommen, oder wenn sie solche innehaben, sie dort sehr kritisch wahrgenommen werden: Einige Frauen auf dem Weg nach oben versuchen nach Wahrnehmung der Männer (bewusst oder unbewusst), die Rollen der Männer zu spielen, weil dies ihnen erfolgreich erscheint. In Habitus und Gestus wirken sie damit aber nicht authentisch.

Fazit: Während das erste Mentalitätsmuster Frauen aus Gründen der Systemfunktionalität und Tradition aus Führungspositionen ausschließt, beklagt das zweite Mentalitätsmuster, dass Frauen aufgrund gesellschaftlicher Rollenzuschreibungen für das Topmanagement nicht geeignet sind (damit verstärkt dieser Typus diesen Vorbehalt), und zeigt das dritte Mentalitätsmuster eine vordergründige Gesellschaftsvergessenheit, indem behauptet wird, dass das Geschlecht keine Rolle mehr spiele und es an der mangelnden Nachfrage seitens der Frauen liege. Als Elemente eines Systems erzeugen diese Mentalitätsmuster eine mehrfach gesicherte soziale Schließfunktion mit sehr selektiver Durchlässigkeit. Hüter der "gläsernen Decke" sind somit nicht die einzelnen Männer (von denen die meisten sehr aufgeschlossen gegenüber kompetenten und engagierten Frauen sind), sondern Hüter der gläsernen Decke sind die – meist unbewusst – zementierten Mentalitätsmuster in den Köpfen und Herzen der Männer. Insgesamt glauben Frauen (und Männer) in den Führungspositionen nicht, dass sich aufgrund des zunehmenden Bedarfs an besonders gut qualifizierten Führungskräften der Anteil von Frauen zeitnah von alleine (!) erhöhen wird. Mit der "wohlwollenden" Haltung von Männern in Führungspositionen gegenüber *einem allgemeinen Anstieg von mehr Frauen in Führungspositionen* ist ein wichtiges Etappenziel erreicht. Aber diese *gender-political-correctness* erhöht bei der *konkreten Entscheidung* für eine Führungsposition nicht die Chance für die Kandidatin. Für einen kurzfristigen und mittelfristigen Wandel zu mehr Frauen in Führungspositionen müssen somit Maßnahmen entwickelt werden, die diese Mentalitätsmuster überwinden.