



# ***Mehr Frauen in Führungspositionen***

## **Was Führungskräfte der deutschen Wirtschaft dazu fordern**

Repräsentativbefragung  
mit Männern und Frauen in Führungspositionen  
im Auftrag des BMFSFJ (Abt. 4, Gleichstellung)

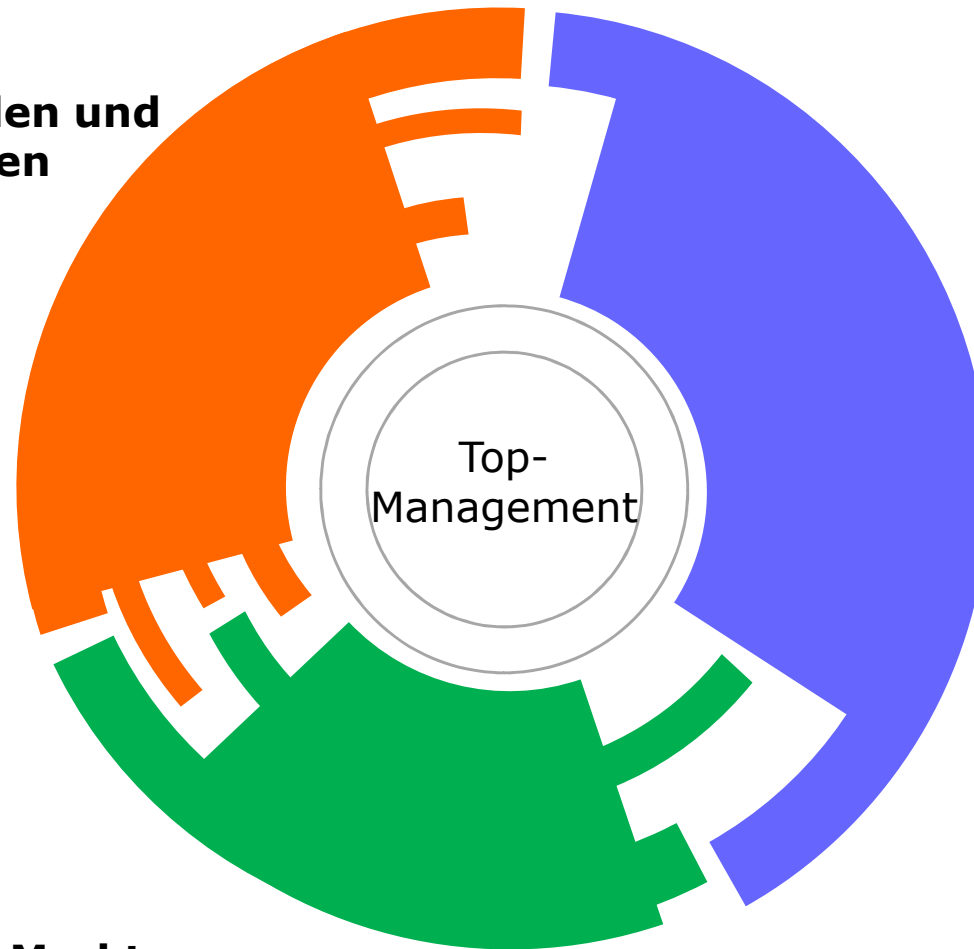
**Dr. Carsten Wippermann**

Sinus Sociovision  
Heidelberg/Berlin

# Mentalitätsmuster von Männern in Führungspositionen

Emanzipierte Grundhaltung,  
aber

**Unvereinbarkeit von  
notwendigen Machtritualen und  
Rollenzwängen von Frauen**



**Konservative  
Exklusion** aus  
traditionellen,  
kulturellen und  
funktionalen  
Gründen

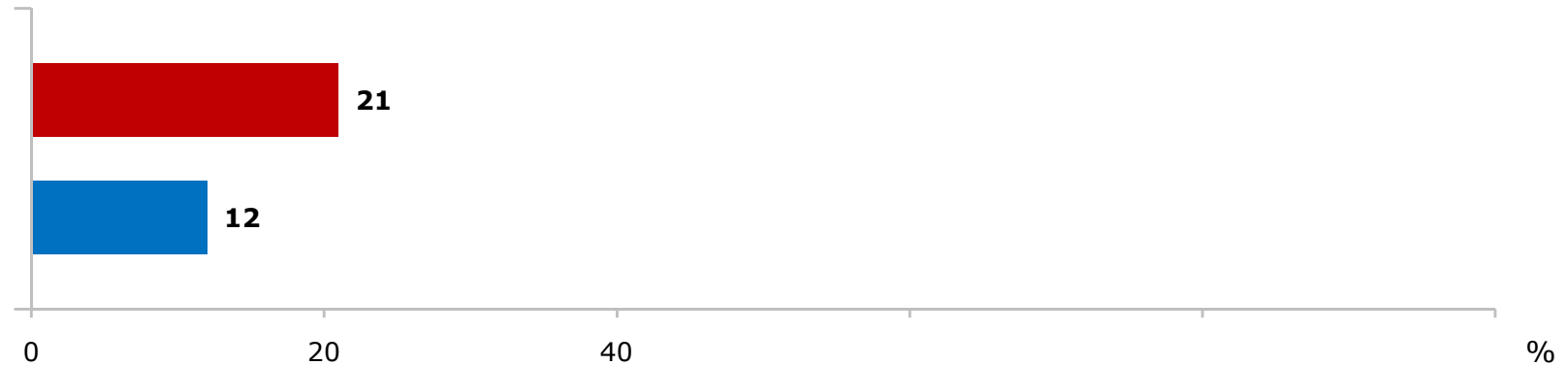
**Mangel im Markt  
an authentischen &  
flexiblen Frauen**

# Barrieren seitens der Frauen

Einige zögern aufzusteigen oder vor einem mehrfachen Karrieresprung, weil sie meinen,

- dass sie als Frau mehr leisten müssen als ein Mann in derselben Position;
- dass sie als Minderheit in einer Männerdomäne zum Teil gegen überkommene eingeschliffene "männliche" Rituale kämpfen müssen und sich dabei aufreiben;
- dass ein Karrieresprung ein seltenes Glück ist, nicht etwas Normales, sondern eine Ausnahme und auch Abweichendes;
- dass es für sie angesichts der Belastungssteigerung und Zeitknappheit noch schwerer werden wird, Beruf und Familie zu vereinbaren.

*"Im gehobenen Management sind  
Frauen ein Wettbewerbsvorteil für ein Unternehmen"  
da dies den ökonomischen Erfolg erhöht"*



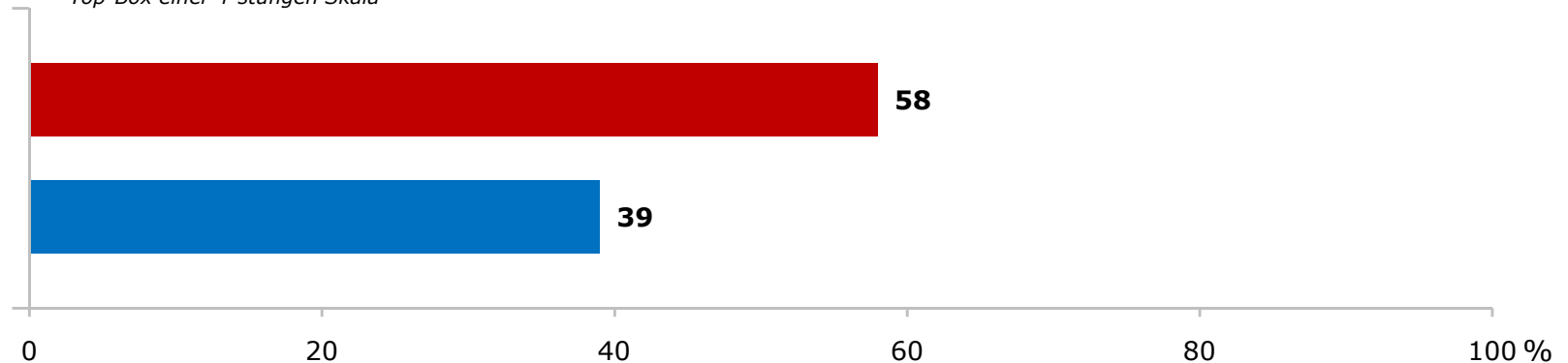
Quelle: Sinus Sociovision  
Basis = 511 Fälle  
Grundgesamtheit = Führungskräfte in Deutschland

 Frauen  Männer

*"Im gehobenen Management sollten die Positionen sowohl mit Frauen als auch mit Männern besetzt sein, da dies den ökonomischen Erfolg eines Unternehmens erhöht"*

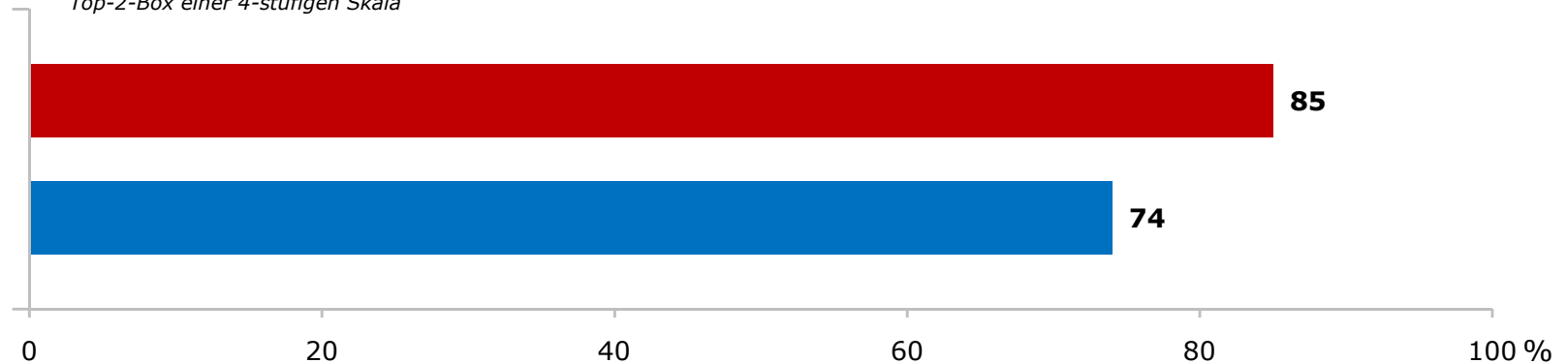
## Volle Zustimmung

*Top-Box einer 4-stufigen Skala*



## Allgemeine Zustimmung

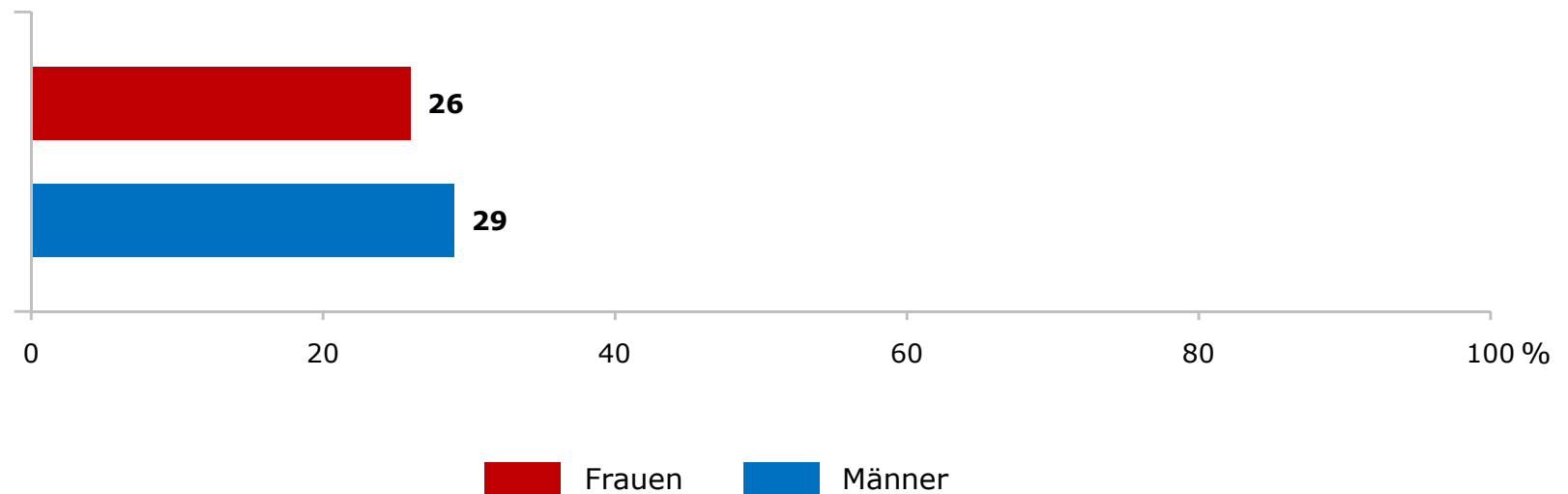
*Top-2-Box einer 4-stufigen Skala*



Quelle: Sinus Sociovision  
Basis = 511 Fälle  
Grundgesamtheit = Führungskräfte in Deutschland

 Frauen  Männer

*"Im gehobenen Management wird sich aufgrund des zunehmenden Bedarfs an besonders gut qualifizierten Führungskräften **der Anteil von Frauen zeitnah von alleine erhöhen**"*



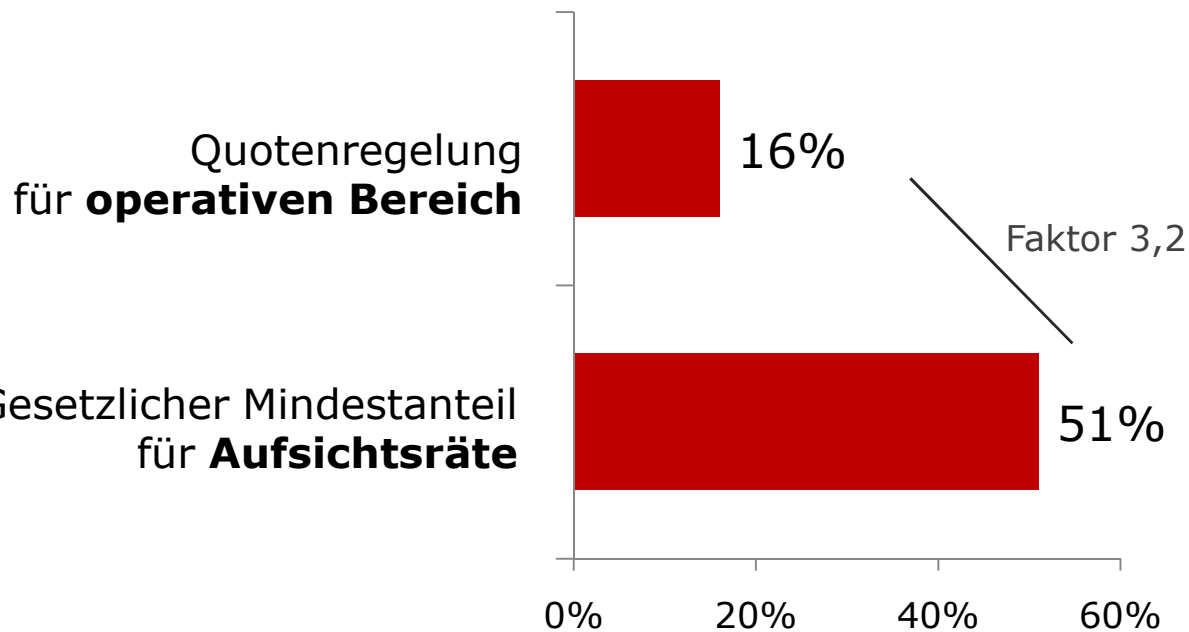


***Quote ?***

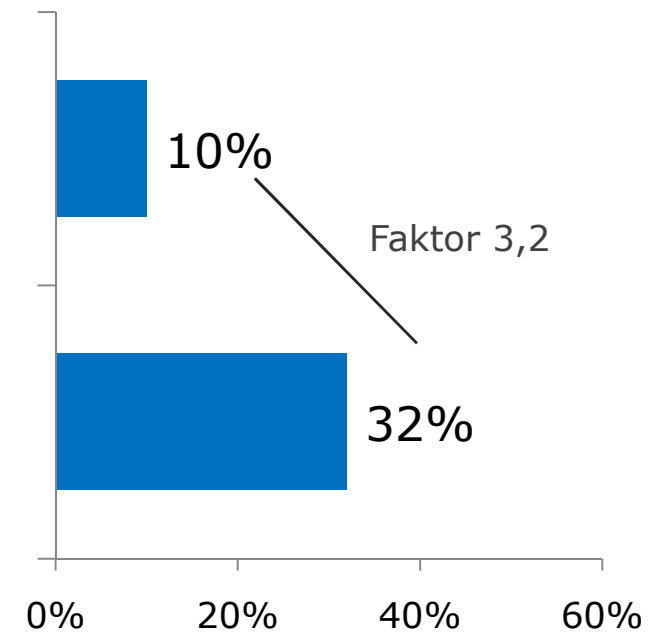
## Zustimmungen

- Gesetzliche Mindestanteilsregelung für **Aufsichtsräte**
- Gesetzliche Quotenregelung für **operative Unternehmensführung**

### Frauen



### Männer



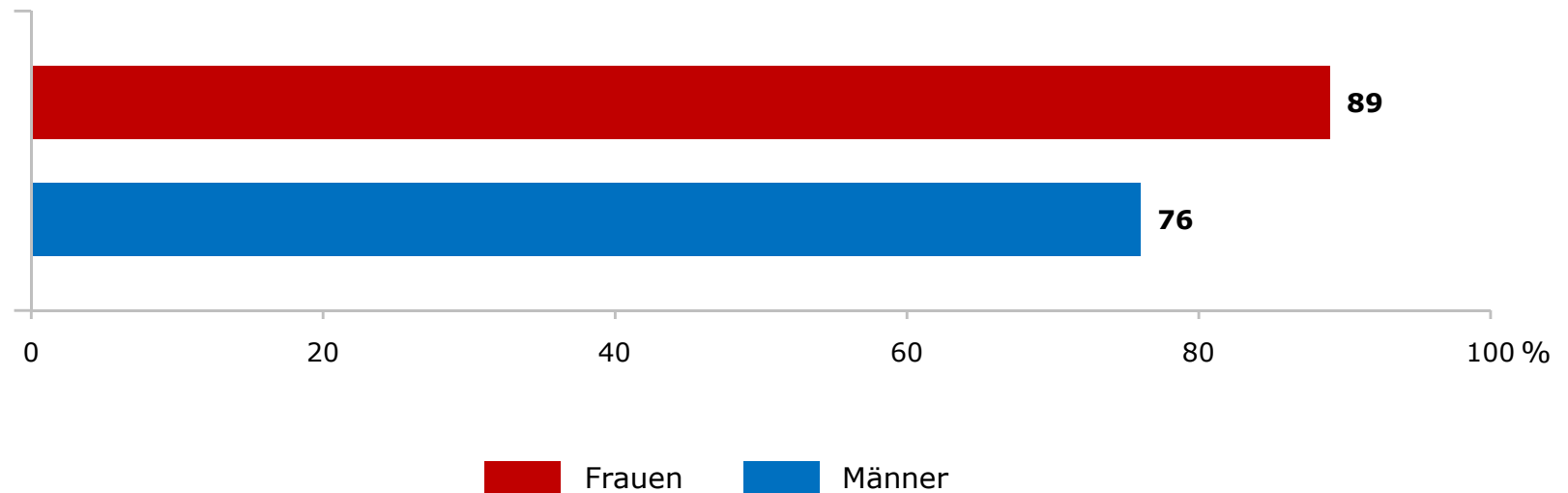




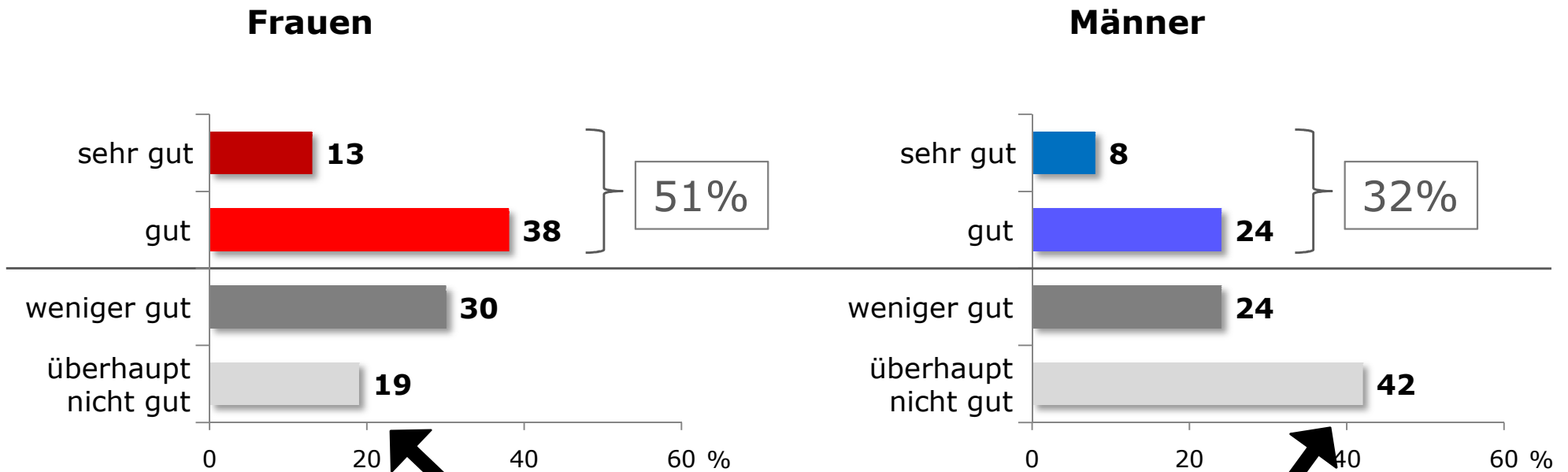
# Aufsichtsräte

*"Würden Sie es generell begrüßen,  
wenn mehr Frauen in Aufsichtsräten wären?"*

**Antwort: Ja**



Derzeit gibt es gesetzliche Regelungen, die für die Vertretung der Arbeitnehmerseite in Aufsichtsräten einen bestimmten Anteil von Frauen vorschreiben. Wie würden Sie den Vorschlag beurteilen, eine entsprechende Regelung auch für die Vertretung der Arbeitgeberseite vorzusehen?



In der Ablehnung  
**polarisiert das Thema Frauen und Männer**  
in Führungsposition:

# Widerstände gegen eine gesetzliche Regelung bei Männern,...

- **...die grundsätzlich keine Frauen (nicht noch mehr Frauen) im Aufsichtsrat "haben" wollen:** 100% Ablehnung
- **...die von gemischt zusammengesetzten Leitungsteams aus Prinzip nichts halten:** 70% Ablehnung
- **...die selbst für einen Aufsichtsrat in Frage kommen könnten**
  - Bereichsleiter (75% Ablehnung), Vorstand (72%)
- **...im Alter ab 50 Jahren:** 68% Ablehnung

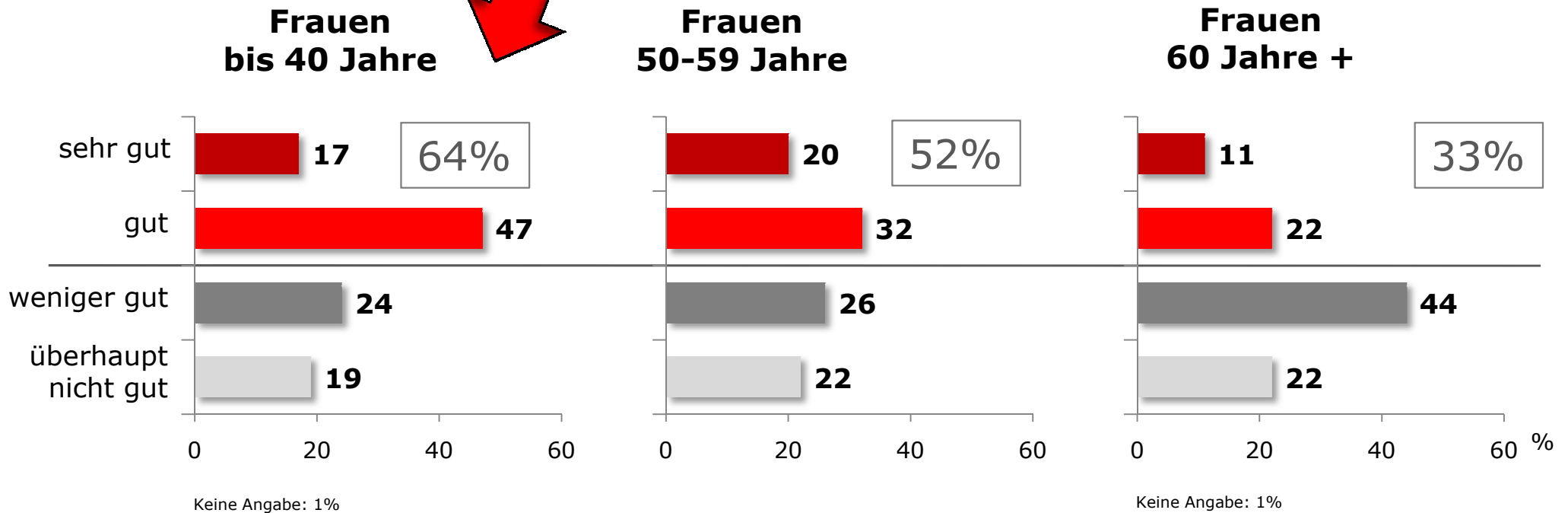
Der Widerstand in Teilen der männlichen Führungskräfte gegen eine gesetzliche Regelung liegt also eher...

- im traditionellen Rollenbild,
- in einer prinzipiellen Anti-Haltung gegenüber Frauen im Top-Management
- in der drohenden Konkurrenzsituation um die raren Posten

**und nur zu einem geringen Teil  
im Instrument einer gesetzlichen Mindestanteilsregelung**

Derzeit gibt es gesetzliche Regelungen, die für die Vertretung der Arbeitnehmerseite in Aufsichtsräten einen bestimmten Anteil von Frauen vorschreiben.

Wie würden Sie den Vorschlag beurteilen, eine entsprechende Regelung auch für die **Vertretung der Arbeitgeberseite** vorzusehen?



Ø = 51%

Quelle: Sinus Sociovision  
Basis = 511 Fälle  
Grundgesamtheit = Führungskräfte in Deutschland

## Zustimmung für eine gesetzliche Regelung bei Männern,...

- ...die **primär in neuen Chancen und Potenzialen denken**,
- ...die mit "Frauen in Aufsichtsräten" nicht Okkupation assoziieren, sondern ein Humankapital, das bisher nur selten und systematisch auf "Sparflamme" genutzt wird.
- ...im **Alter bis 40 Jahren**: 62% Zustimmung



# Rechtliche Rahmen und Möglichkeiten



## Auszug aus dem **Rechtsgutachten von Prof. Rolfs** (Universität Köln) zur Gleichberechtigten Vertretung der Geschlechter in Aufsichtsräten

*„Der deutsche Gesetzgeber kann in gemeinschaftsrechtlich zulässiger Weise eine Quotenregelung einführen, die eine Mindestbeteiligung beider Geschlechter im Aufsichtsrat vorsieht. Diese Quote muss unter 50% bleiben, damit jedenfalls ein Teil der Aufsichtsratssitze quotenunabhängig besetzt werden kann.*

*Ohne weiteres zulässig ist es dagegen, diese Quote über einen längeren Zeitraum kontinuierlich (z.B. von eingangs 25% auf später 33% oder einen höheren Prozentsatz) ansteigen zu lassen.*

*Spezifischen Besonderheiten einzelner Unternehmen, etwa solcher, die sich allein im Familienbesitz befinden, ist durch Ausnahmegesetze Rechnung zu tragen. Die gesetzliche Regelung ist solange zulässig, bis die volle Gleichstellung von Frauen und Männern im Arbeitsleben erreicht ist. Der Gesetzgeber hat ihre Erforderlichkeit im Hinblick auf die Erreichung dieses Zieles regelmäßig zu überprüfen.“*

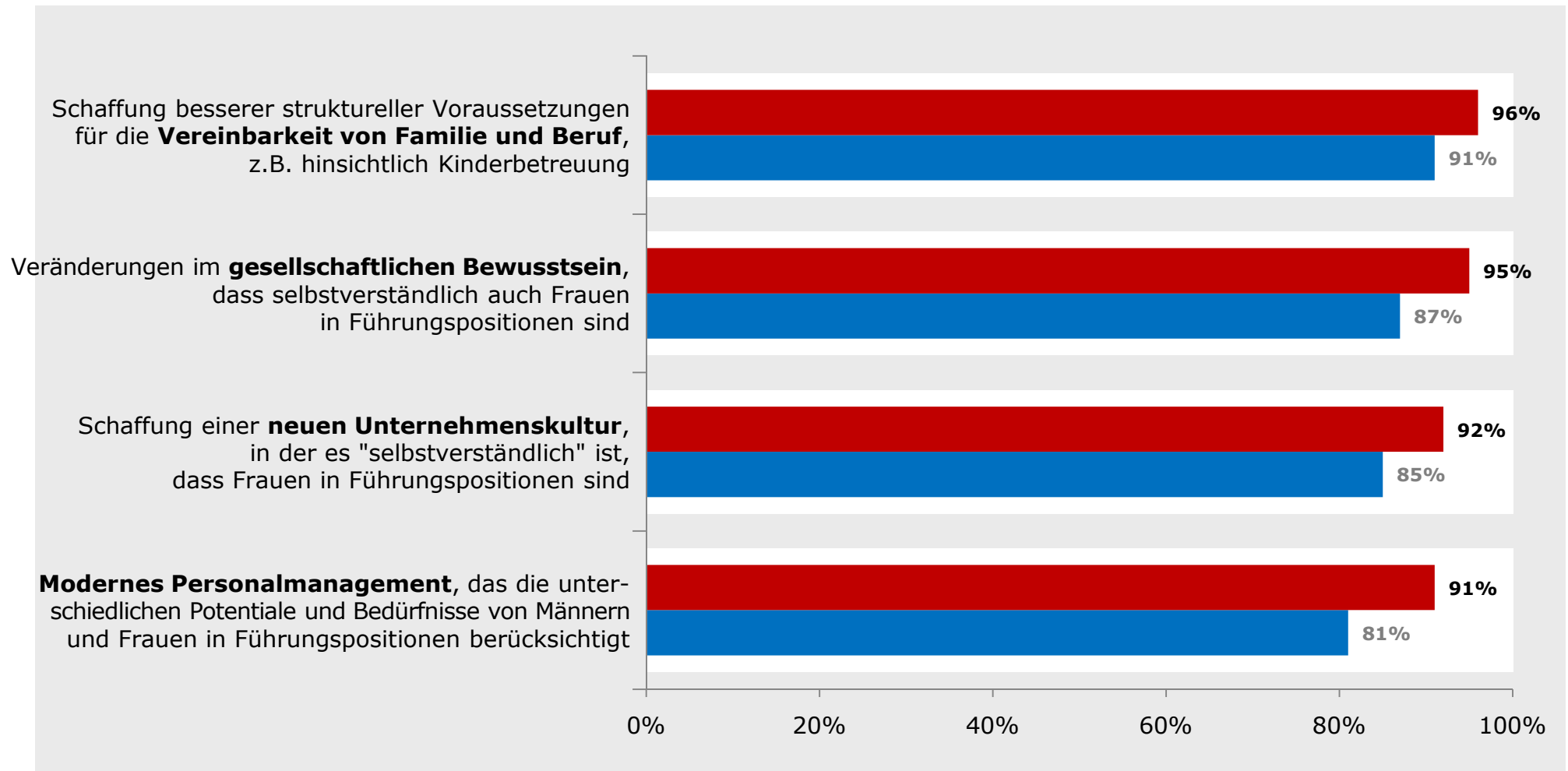
Rolfs, C.: Gleichberechtigte Vertretung der Geschlechter in Aufsichtsräten. Gemeinschaftsrechtliche Rahmenbedingungen. Rechtsgutachten im Auftrag der Sinus Sociovision GmbH 2009; S. 54;  
veröffentlicht unter: [www.sociovision.de](http://www.sociovision.de)



## Führungspositionen im operativen Bereich

Welche der folgenden Ansätze halten Sie für geeignet, damit mehr Frauen die realistische Chance haben, in Führungspositionen zu gelangen?

### Zentrale Hebel



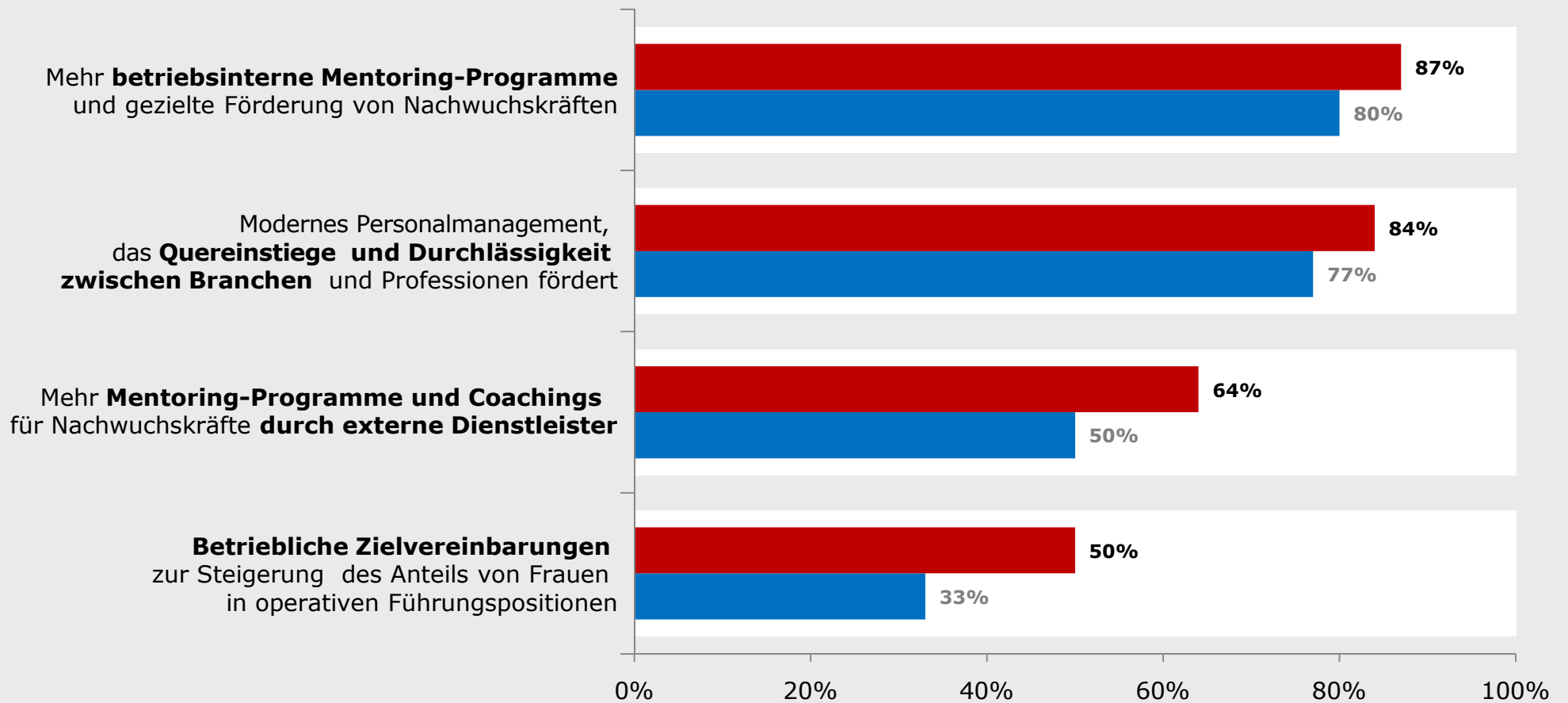
Quelle: Sinus Sociovision  
Basis = 511 Fälle  
Grundgesamtheit = Führungskräfte in Deutschland

Frauen Männer

Welche der folgenden Ansätze halten Sie für geeignet, damit mehr Frauen die realistische Chance haben, in Führungspositionen zu gelangen?

## Flankierende Maßnahmen

Top-2-Box einer 4-stufigen Skala



Quelle: Sinus Sociovision  
Basis = 511 Fälle  
Grundgesamtheit = Führungskräfte in Deutschland

■ Frauen ■ Männer

# Fazit

## Portfolie von Maßnahmen

Für einen Wandel zu mehr Frauen in Führungspositionen müssen  
– nach Auffassung der heutigen Führungskräfte der deutschen Wirtschaft –  
auf verschiedenen Ebenen

**politische, gesetzliche, betriebliche und kommunikative Maßnahmen**

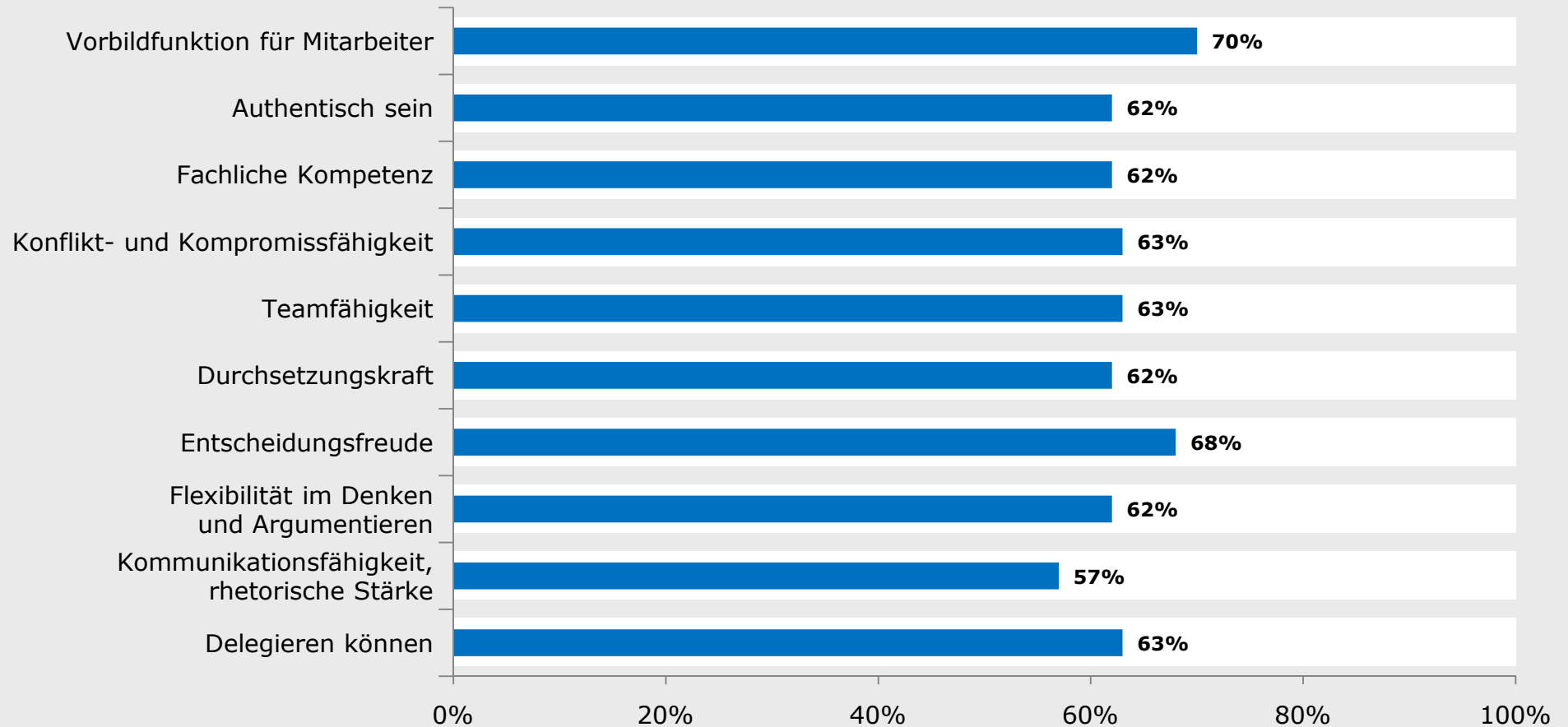
ergriffen und durchgesetzt werden,  
um bestehende resistente und persistente  
kulturelle Mentalitätsmuster sowie Strukturen zu verändern.



Kennen Frauen die Erfolgsfaktoren im Management?

# Die Top-10 der Erfolgsfaktoren aus Sicht der Männer

Top-2-Box einer 4-stufigen Skala

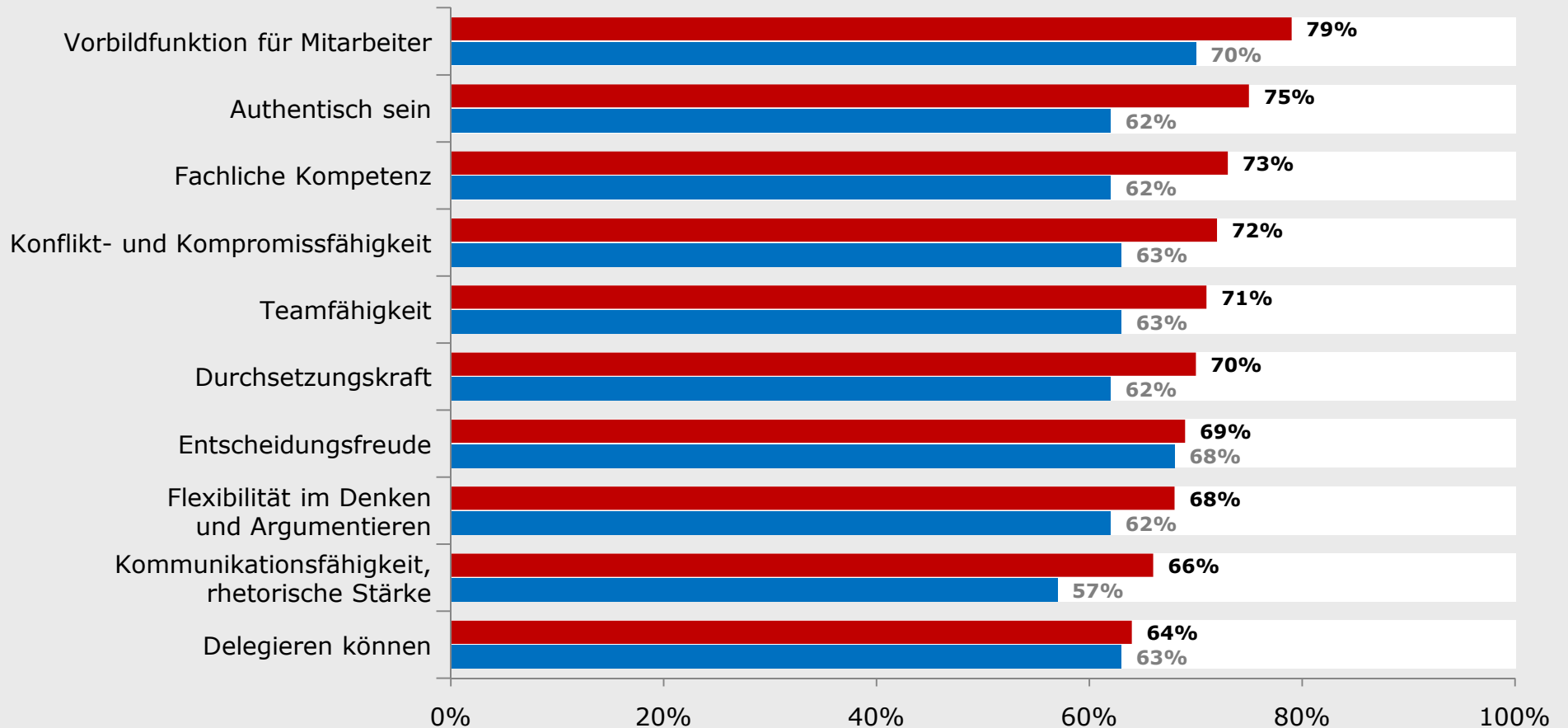


Quelle: Sinus Sociovision  
Basis = 511 Fälle  
Grundgesamtheit = Führungskräfte in Deutschland

■ Männer

# Top-10 der Erfolgsfaktoren, die Frauen *und* Männer für wichtig halten

Top-2-Box einer 4-stufigen Skala



Quelle: Sinus Sociovision  
Basis = 511 Fälle  
Grundgesamtheit = Führungskräfte in Deutschland

 Frauen  Männer





Kennen Frauen die Erfolgsfaktoren im Management?

***Ja !***



***Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!***