

Frauen in Führungspositionen?

Die „Gläserne Decke“ in der Wirtschaft

Befunde - Chancen - Herausforderungen

Seit 01. Januar 2016 rechtswirksam

„Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst“

Es gibt bei den **160 DAX**-Unternehmen **Fortschritte** (!)

- ▶ Der Frauenanteil in **Aufsichtsräten** liegt 2015 bei **21,4 %** 2011: 9,9 %
- ▶ 27 der 160 aktuell im DAX, MDAX, SDAX oder TecDAX notierten Unternehmen haben seit Januar 2011 erstmals eine Frau im Aufsichtsrat.
- ▶ Die Zahl der **frauenfreien Führungsetagen** (Aufsichtsrat und Vorstand) ist von 46 % (2011) auf **18 %** (2015) gesunken.
- ▶ Der **Frauenanteil in Vorständen** ist von 3,0 % im Jahr 2011 auf **5,2 %** in 2015 gestiegen.

Es gibt bei den **160 DAX**-Unternehmen Fortschritte,

aber auch **merkliche Rückschritte und neue Widerstände**:

- ▶ In Aufsichtsräten vertreten zu sein, bedeutet nicht zwingend, auf *Unternehmensführung, Strategieentwicklung* und *Personalpolitik* Einfluss zu nehmen.
 - Hier sind die **Aufsichtsrats-Ausschüsse** entscheidend und in den wichtigsten Ausschüssen des Aufsichtsrats sind Frauen deutlich unterrepräsentiert - und **das Gesetz greift hier nicht**.
 - Prüfungs-A.: 14,6% Nominierungs-A. : 12,7% Präsidial-A. : 11,1%

- ▶ Bei **Vorständen** ist der **Frauenanteil** derzeit wieder **rückläufig**:
 - 01/2011: **3,0%** 01/2013: **4,7%** 2014: **6,0%** 2015: **5,2%**

- ▶ **Keines** der 160 im DAX notierten Unternehmen hat eine **weibliche Vorstandsvorsitzende**.

- ▶ Für die vom Gesetz betroffenen 3.500 börsennotierten oder mitbestimmungspflichtigen Unternehmen hat die **Nichterfüllung** der festzulegenden (und zu veröffentlichen) Planzahlen für Aufsichtsrat, Vorstand, oberste Management-Ebene **keine Sanktionen** zur Folge.

Seit 01. Januar 2016 rechtswirksam:

„Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst“

- ▶ Viele Unternehmen, für die seit Januar das Gesetz gilt,
 - haben sich noch keine Ziele für den Mindestanteil von Frauen in Führungspositionen gesetzt
→ einige meinen, vom Gesetz nicht betroffen zu sein,
 - die meisten haben sich Planziele gesetzt, die den aktuellen (niedrigen Status) wiedergeben,
 - Einige haben für den Frauenanteil im Vorstand als Zielgröße „Null“ festgelegt (Eon, ThyssenKrupp, Volkswagen, Infenion u.a.).

I **Die *Gläserne Decke***

Mentalitätsmuster von Männern in Führung

II **Personalberatungen**

Selbstverständnis und Rolle bei der Besetzung von Führungspositionen

III **Erwerbsumfang von Frauen und Männern**

vor und nach der Familiengründung

IV **Erledigung von Aufgaben im Haushalt**

Frauen und Männer in Führungspositionen

- I** ***Die Gläserne Decke***
Mentalitätsmuster von Männern in Führung

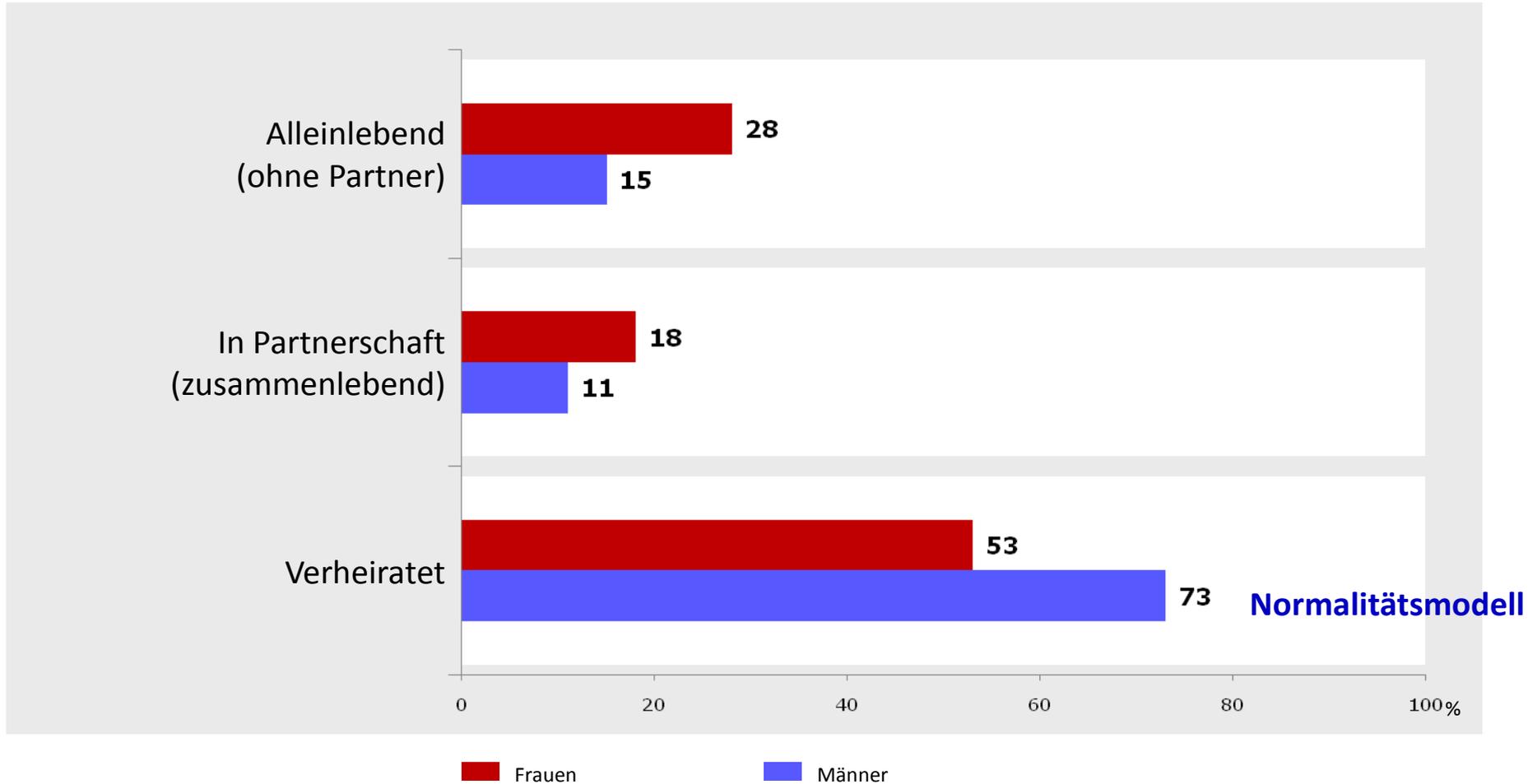
- II** **Personalberatungen**
Selbstverständnis und Rolle bei der Besetzung von Führungspositionen

- III** **Erwerbsumfang von Frauen und Männern**
vor und nach der Familiengründung

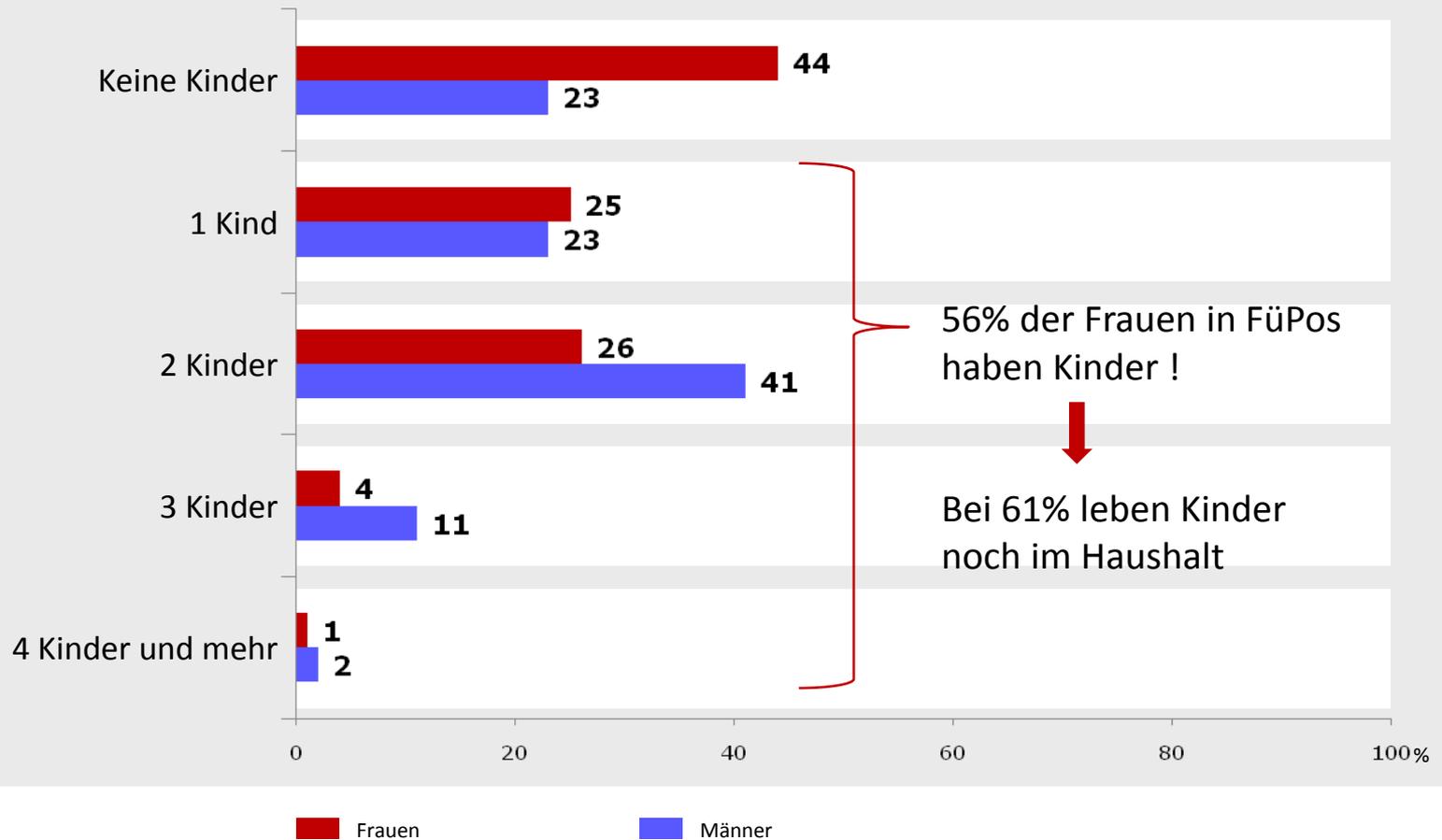
- IV** **Erledigung von Aufgaben im Haushalt**
Frauen und Männer in Führungspositionen

Männer und Frauen in Führungspositionen

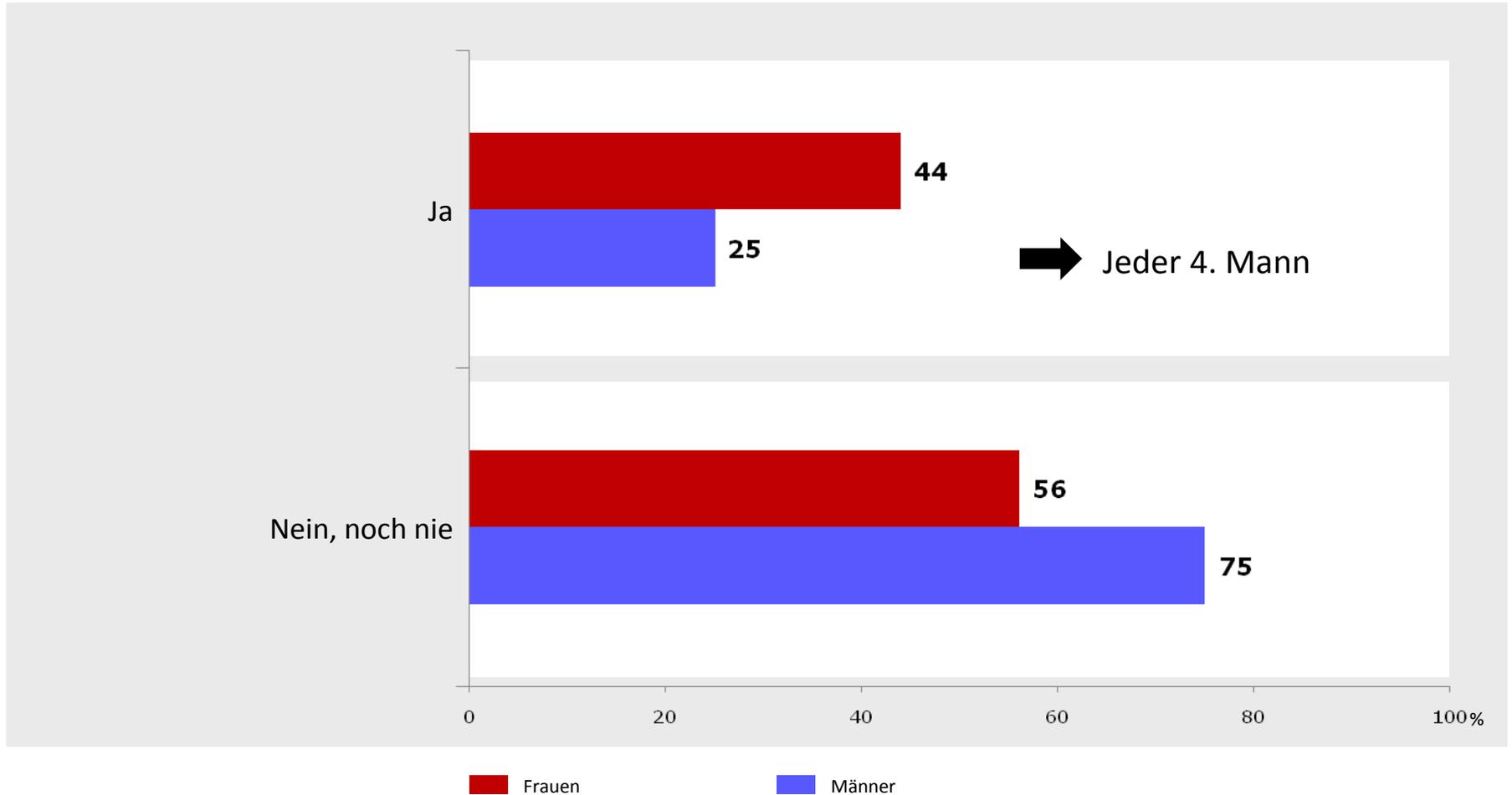
Familienstand



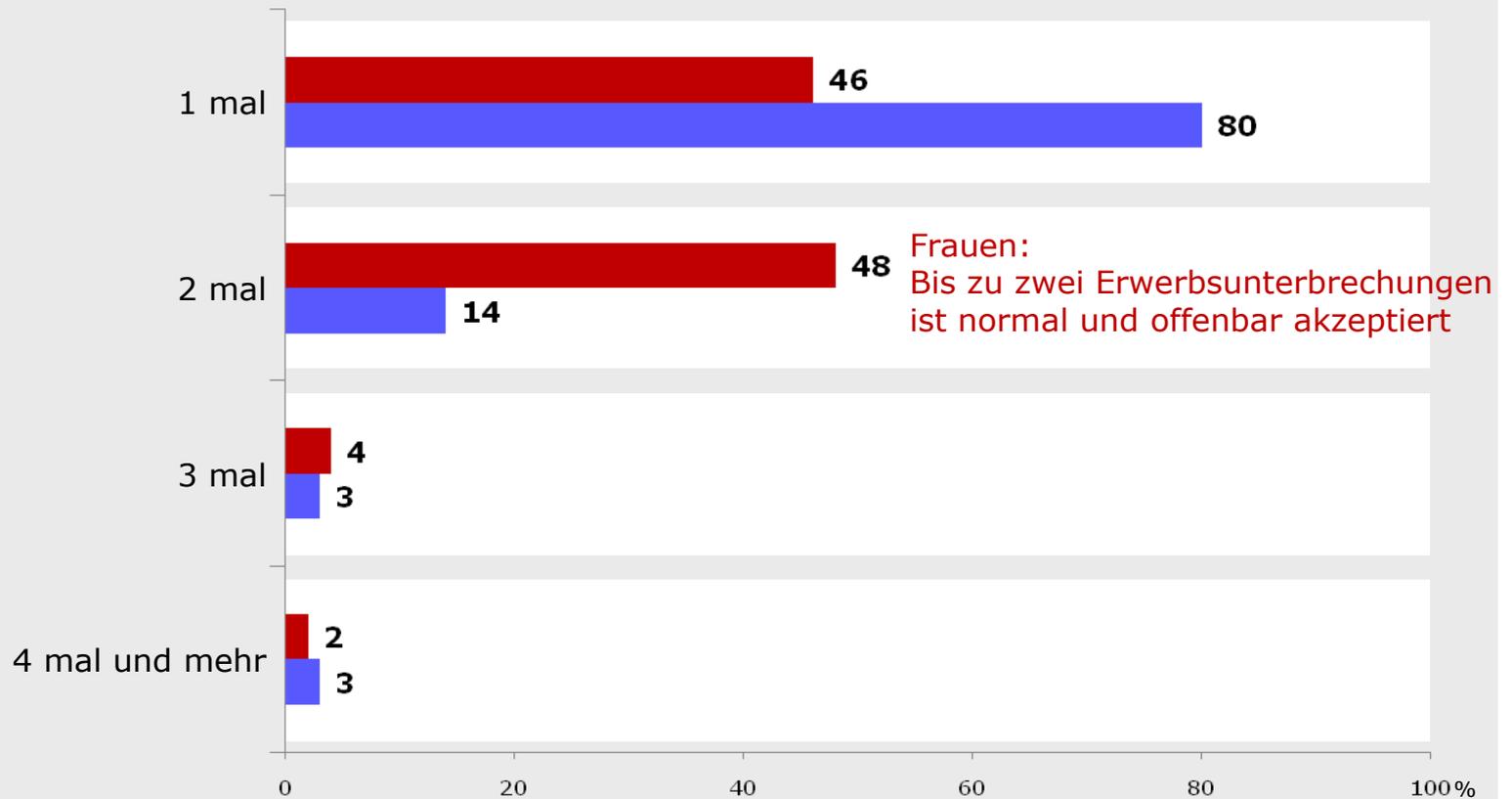
Anzahl der eigenen Kinder



Die Berufstätigkeit schon einmal unterbrochen?



Häufigkeit der Berufsunterbrechung

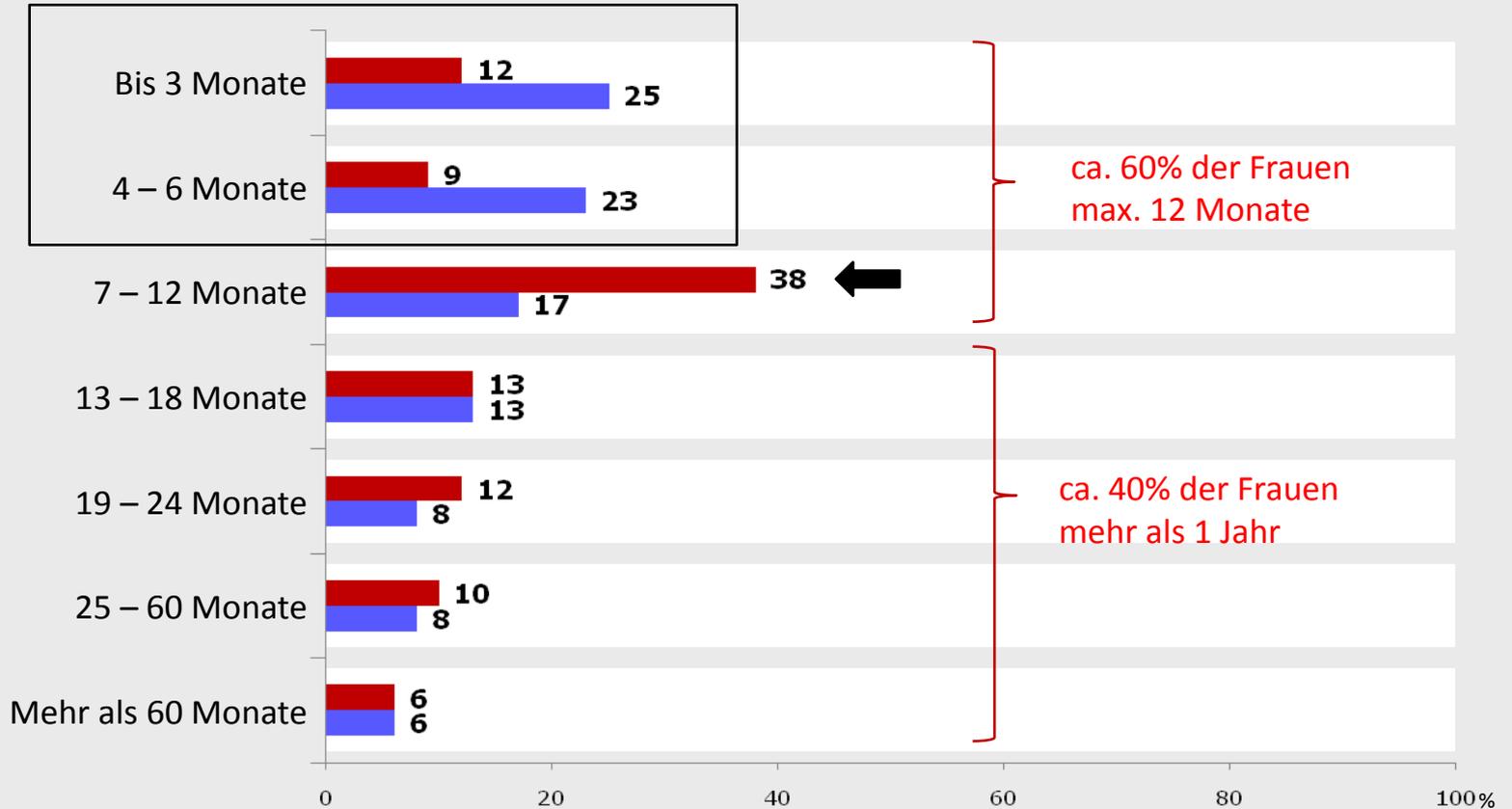


Frauen:
Bis zu zwei Erwerbsunterbrechungen
ist normal und offenbar akzeptiert

Frauen Männer

* **Basis: Haben ihre Berufstätigkeit schon einmal unterbrochen**

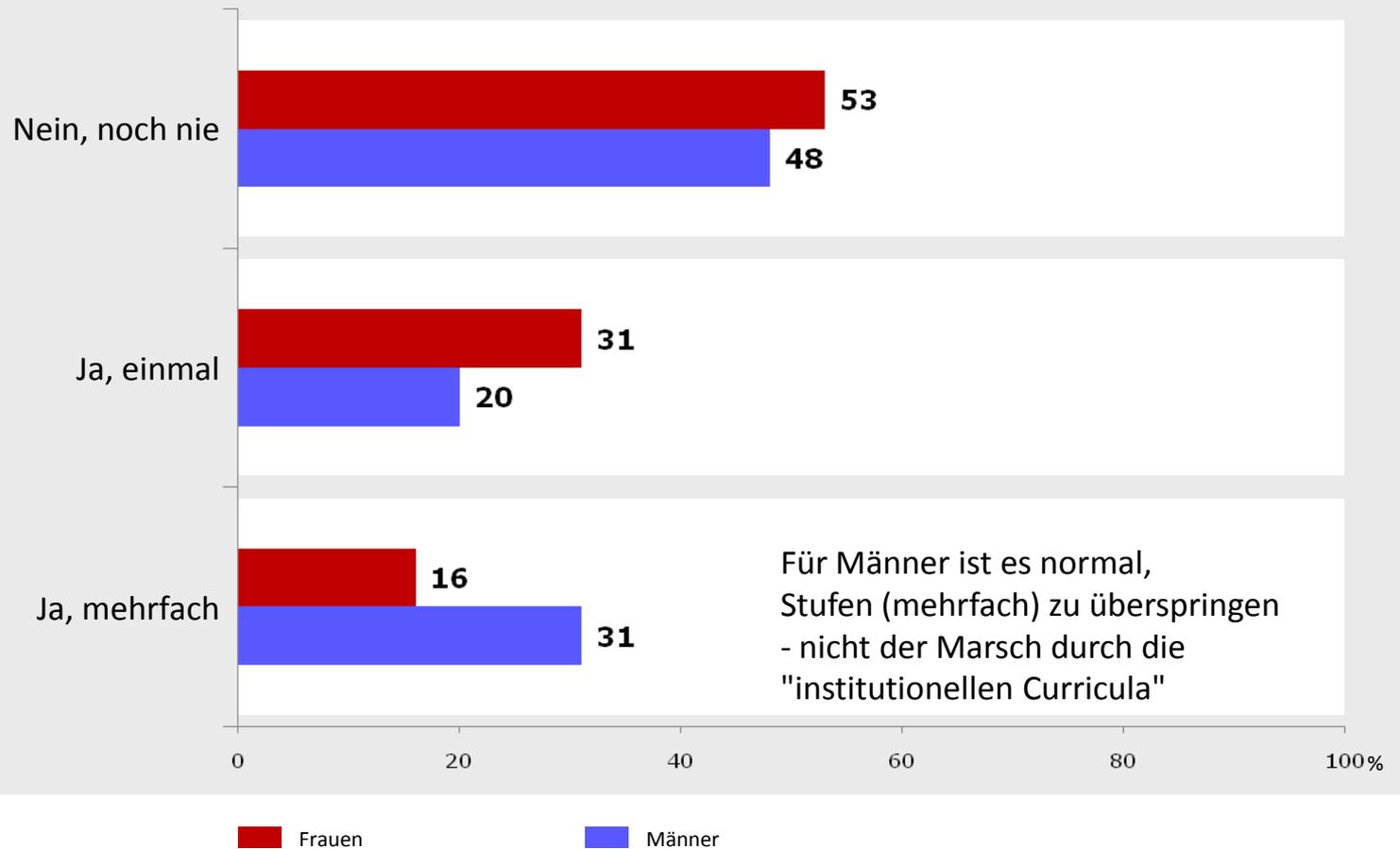
Dauer der längsten Unterbrechung



Frauen Männer

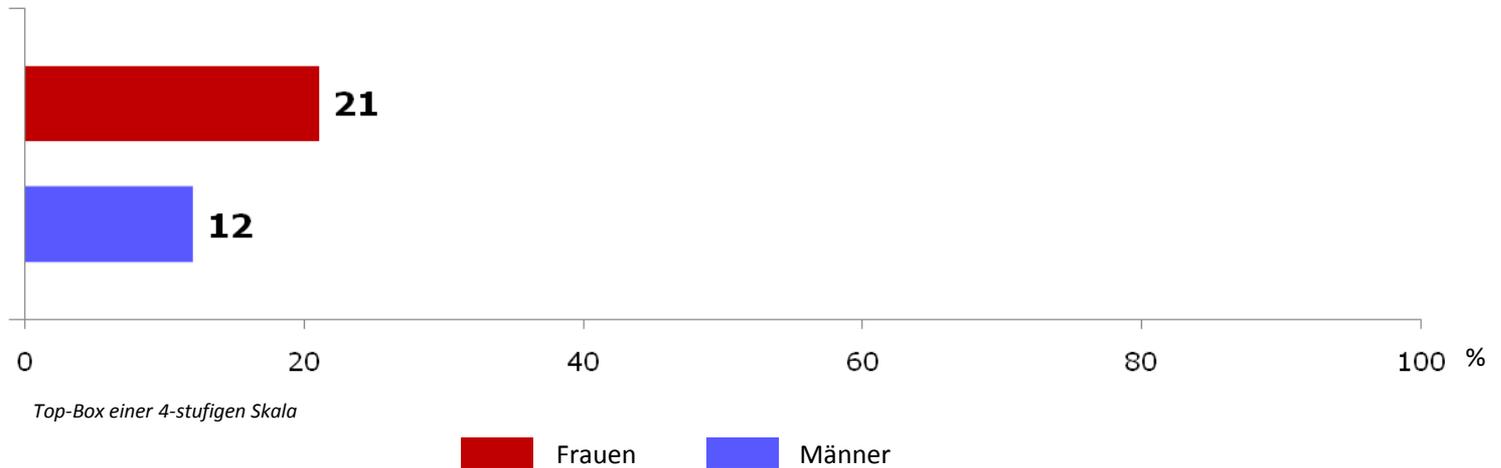
* Filter: Haben bereits einmal Berufstätigkeit unterbrochen

Bereits Karrierestufen übersprungen



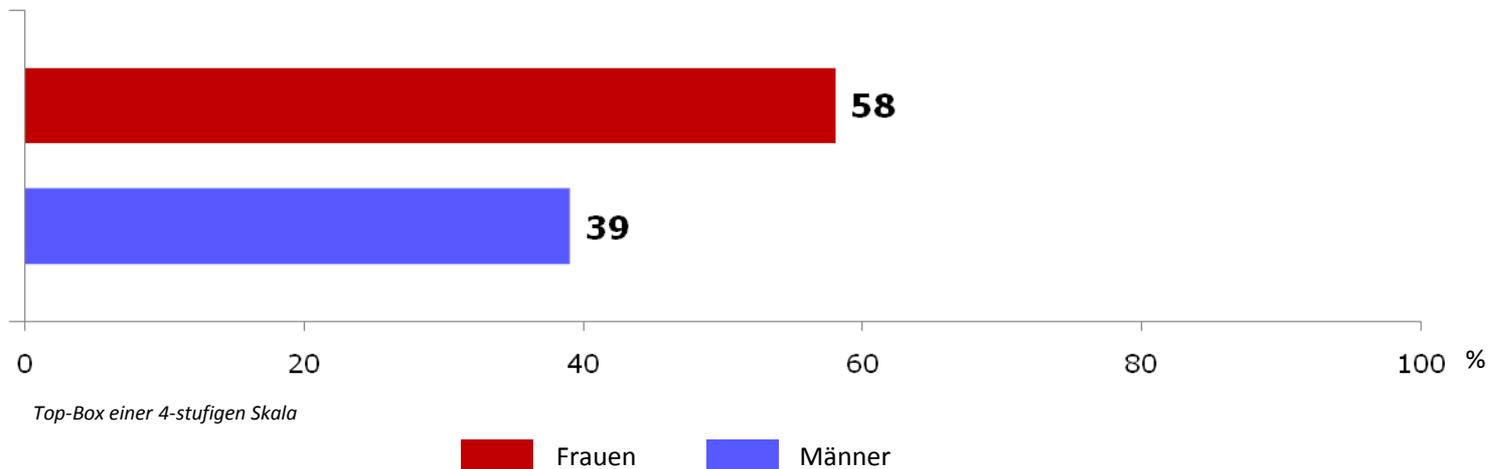
Männer und Frauen in Führungspositionen

"Im gehobenen Management sind Frauen ein Wettbewerbsvorteil für ein Unternehmen"



Männer und Frauen in Führungspositionen

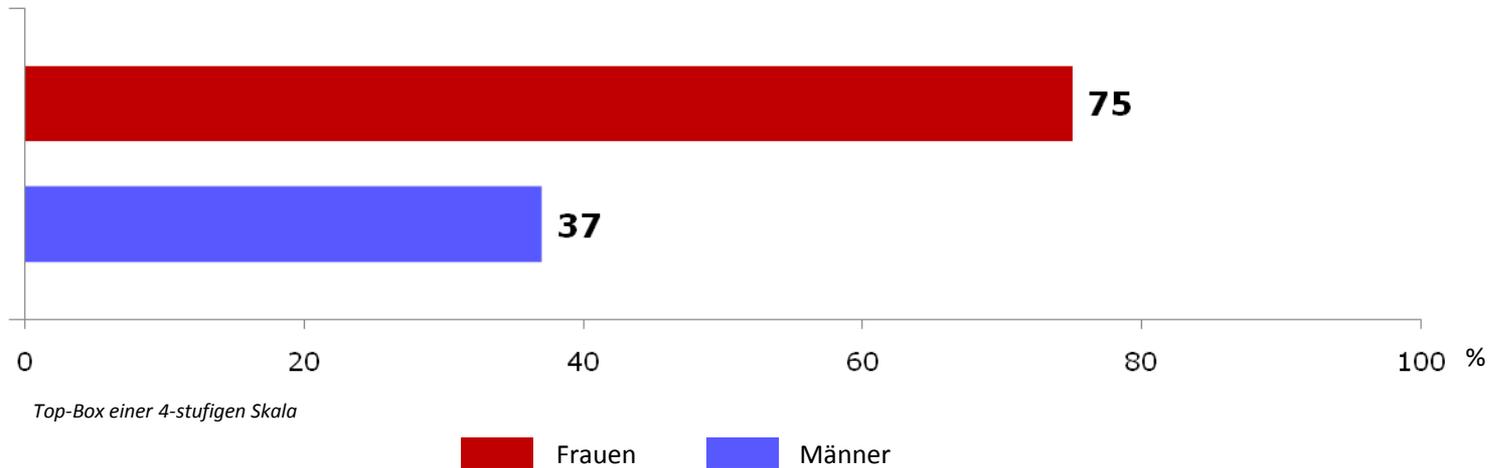
"Im gehobenen Management sollten die Positionen sowohl mit Frauen als auch mit Männern besetzt sein, da dies den ökonomischen Erfolg erhöht"



Eine Fokussierung auf Frauen findet weniger Akzeptanz
als gleichmäßig besetzte Leitungsteams
(→ Diversity)

Männer und Frauen in Führungspositionen

*"Im gehobenen Management
müssen Frauen mehr leisten als Männer,
um akzeptiert zu werden"*



**Qualitative Tiefeninterviews
(narrative Interviews)
von Männern
im mittleren und gehobenen Management**

"Hüter der gläsernen Decke"

Männer in Führungspositionen

3 dominante Mentalitätsmuster

In den qualitativen Einzelinterviews mit **männlichen Führungspersonen** zeigen sich drei dominante Mentalitätsmuster, die sich voneinander signifikant unterscheiden und abgrenzen:

1. Konservative Exklusion:
kulturelle und funktionale Ablehnung von Frauen qua Geschlecht
2. Emanzipierte Grundhaltung
– doch chancenlos gegen männliche Machtrituale
3. Radikaler Individualismus: Geschlecht spielt keine Rolle –
aber Mangel im Markt an "authentischen & flexiblen Frauen"

Konservative Exklusion: Ablehnung von Frauen qua Geschlecht

- Die Wirtschaft ist konservativ !
 - Habitus der Einzelkämpferin
 - Frauen sind eine Irritation im "inner circle"
 - Härte im Führungsstil
 - Im Vorstand sind Frauen unerwünscht !
-
- ❖ "Es gäbe womöglich nicht absehbare Nebenfolgen in bezug auf die Führungsstärke und Akzeptanz der Leitung – und das ist ein nicht notwendiges Risiko."
 - ❖ "Dieser Konzern ist erzkonservativ und duldet keine Frau im Vorstand. Ende. Ist so."
 - ❖ "Die Hauptbedingung für Vorstände im Regelfall ist, keine Frau zu sein."

Emanzipierte Grundhaltung – doch meist chancenlos gegen Machtrituale und gesellschaftliche Rollenbilder

- Topmanagement verlangt **Härte!**
Widerspruch zum Frauenbild in unserer Gesellschaft
- Flexibles Rollenspiel: Authentizität als Problem
- Rollenflexibilität versus Rollenspagat!

- ❖ "Sie spielen verschiedene Rollen, also: Der charismatische Redner und in derselben Minute der richtig Unangenehme, Fiese und Dreckige. Das können sie alle."
- ❖ "Dieses Männliche »wir sind hart, wir sind Kameraden und wenn wir umfallen, dann macht uns das nur noch härter«. In dieser Welt des Erfolgs »Ja, press mal mehr aus deinen Jungs raus!«, und diese ganzen Sprüche, die sind ja für Frauen deplatziert."
- ❖ "Frauen dürfen das nicht, was Männer auszeichnet, womit Männer Erfolg haben."
- ❖ "Also aus meiner Erfahrung kann ich sagen: Einer muss optimieren. Wenn beide maximieren, dann bitte ohne Kinder."

Radikaler Individualismus: Geschlecht spielt keine Rolle – aber Mangel im Markt an "authentischen & flexiblen Frauen"

- Geschlecht ist nicht mehr das Entscheidende
- Conditio sine qua non: Authentizität
- Conditio sine qua non: Kontinuität der Berufsbiographie
- Manche Frauen neigen zur Überkompensation

- ❖ "Ich bin der Meinung, dass Karriere personenbezogen ist. Sie erleben bei Männern solche und solche, und bei Frauen solche und solche. Irgendwann ist das Geschlecht nicht das Entscheidende."
- ❖ "Authentizität! Nicht einem theoretischen Bild nachzufolgen! Die Stärke kommt aus der Person heraus. Die Persönlichkeit wirkt aus sich heraus und nicht aus einem Schema, dem sie vermeintlich folgt."
- ❖ "Kontinuität in der Berufsbiografie. Das ist ein wichtiger Punkt, das ist das Wesen einer Führungskraft, die ist geschlechtsunspezifisch. Und, so blöd es klingt, bei einer Schwangerschaft haben sie eben eine Unterbrechung, und da müssen wir die Randbedingungen schaffen."

3 Mentalitätsmuster bei 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

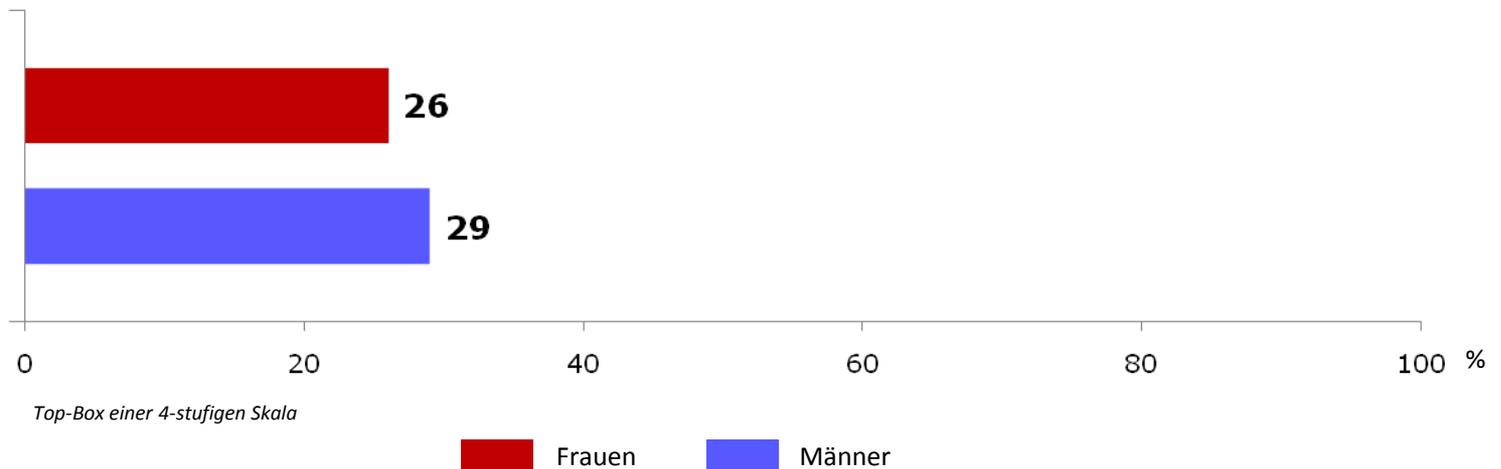
Ergebnis

Gerade in der Summe und im Zusammenwirken funktionieren diese – zum Teil gegensätzlichen – Mentalitäten als **mehrdimensionale und miteinander verschränkte Sperren gegen Frauen.**

- Werden Frauen einer "Anforderung" gerecht, fallen sie damit unter das diskreditierende Verdikt des anderen.
 - Beispiel: "Authentizität", Familienstand
- Als Elemente eines Systems erzeugen sie eine mehrfach gesicherte soziale Schließfunktion mit sehr selektiver Durchlässigkeit.

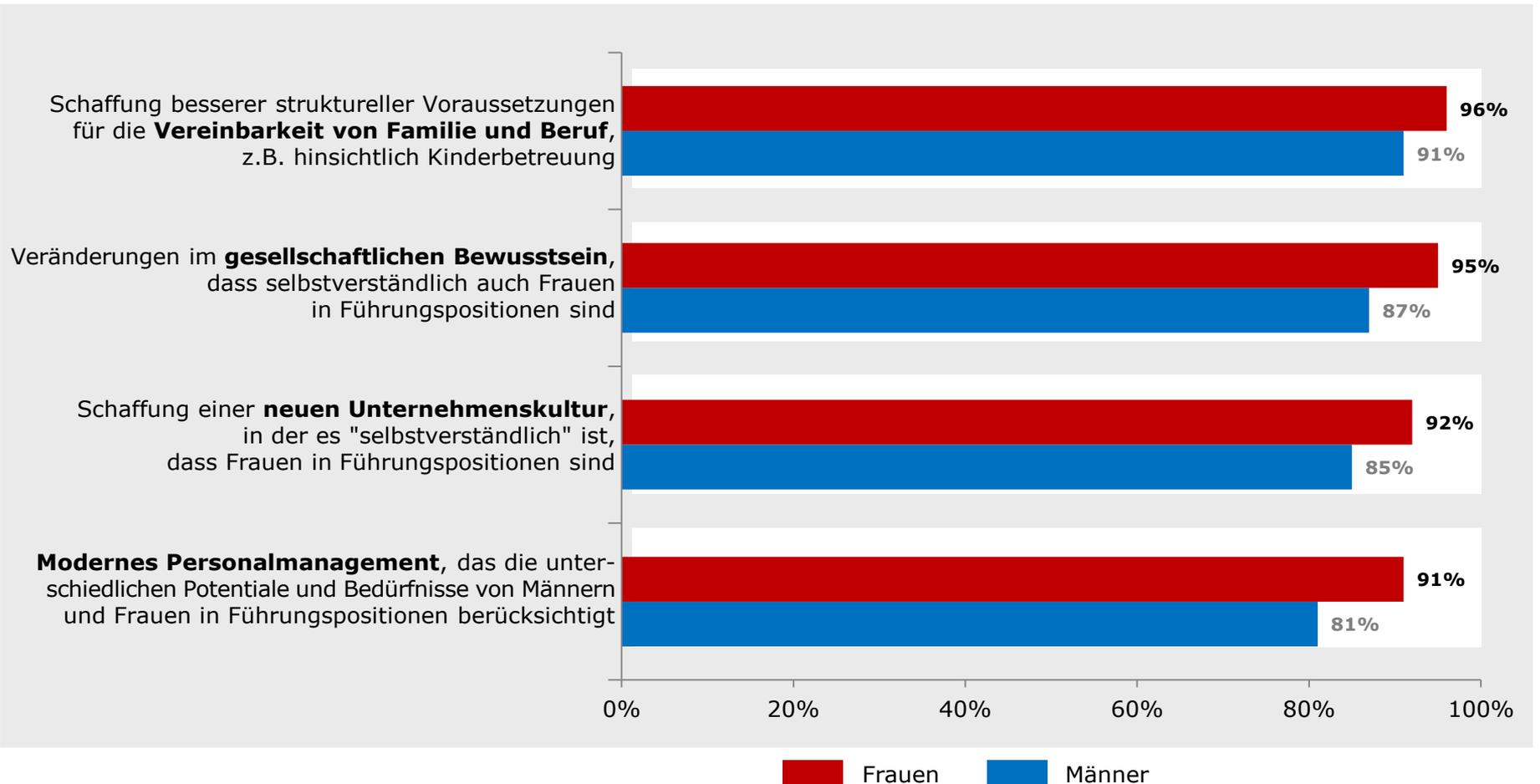
Männer und Frauen in Führungspositionen

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



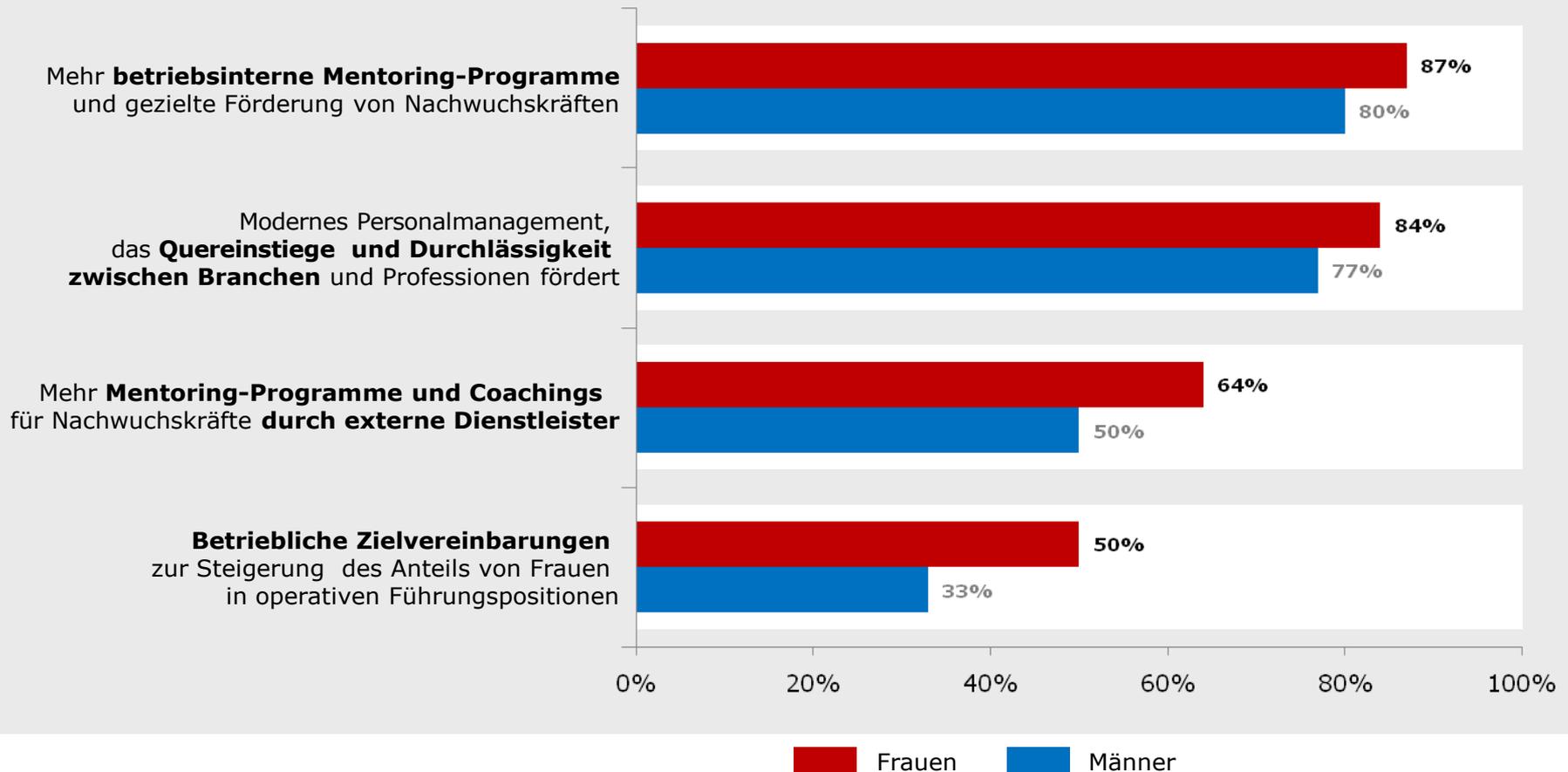
**Wenig Optimismus,
dass der Anteil von Frauen im (Top)Management
von alleine – bald – steigt**

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



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

Top-2-Box einer 4-stufigen Skala



Zwischen-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, betriebliche und kommunikative Maßnahmen
ergriffen werden, um bestehende resistente und persistente
Mentalitätsmuster sowie Strukturen zu verändern.

Ein typischer Appell der Unternehmensleitung nach innen ist:

„Wir brauchen in unserem Unternehmen zunächst einen kulturellen Wandel!“

- I **Die *Gläserne Decke***
Mentalitätsmuster von Männern in Führung
- II Personalberatungen**
Selbstverständnis und Rolle bei der Besetzung von Führungspositionen
- III **Erwerbsumfang von Frauen und Männern**
vor und nach der Familiengründung
- IV **Erledigung von Aufgaben im Haushalt**
Frauen und Männer in Führungspositionen

Fragen an Personalberater/innen

- ▶ Warum gibt es heute noch immer so wenige Frauen in Führungspositionen? Was sind Ursachen und Motive?
- ▶ Was sind typische Verhaltensmuster von Frauen und Männern im Prozess der Besetzung einer vakanten Führungsposition?
- ▶ Welche Kompetenzen (Skills) sind in Führungspositionen erforderlich?
- ▶ Was sind geeignete und wirksame Instrumente, damit mehr Frauen in Führungspositionen kommen?

Spektrum und „Typen“ von Personalberatern

„Gatekeeper“



Die
<gesetzliche>
Quote

„Türöffner“



konservativ-
etabliert



Typ I



progressiv-
innovativ

Typ II

Typ I: Konservativ-etablierte Personalberater Im Effekt „Gatekeeper“

- ▶ Mangelnde Masse
- ▶ Mangelnde Bereitschaft von Frauen
- ▶ Mangelnde Zielstrebigkeit, zu frühe Beförderung

„Ich habe einige gestandene Frauen erlebt, die aus Vorstellungsgesprächen heulend rausgegangen sind.“

„Ich wage nicht zu träumen, dass es einen solchen Schwachsinn wie eine gesetzliche Quote einmal gibt.“

„Die Quote geht gegen die Qualität!“

„Jüngere Frauen wollen von diesem Thema Quote nichts wissen. Die sind selbstbewusster und fordern mehr. Es sind die mittelalten Frauen, die in ihrer Karriere stecken geblieben sind und deshalb die Quote wollen.“

„Ich glaube nicht, dass Frauen das nötig haben. Frauen sind schwer im Kommen. In zwanzig Jahren müssen wir uns mehr um die Männer kümmern.“

„Sollte eine Frauenquote kommen: Die überlebt sich, weil in 15 Jahren die Frauen sowieso in der Mehrheit sind. Wir werden bald Amazonien haben.“

Typ II: Progressive Personalberater Im Effekt „Türöffnende“

- ▶ Der Markt hat sich verändert: Es gibt genug qualifizierte Frauen mit der Voraussetzung, Motivation und Bereitschaft für Top-Managementfunktionen
- ▶ Ökonomische Rationalität und Geschlechtergerechtigkeit begründen und befördern sich wechselseitig
- ▶ Frauen trauen sich oft nicht, wagen den Sprung nicht; und werben nicht offensiv für sich
- ▶ Unternehmen sowie ihre Personalberater sind gefordert, neue Wege zu gehen

„Geeignete Frauen für Führungsaufgaben gibt es genug! Man muss sie nur sehen wollen und der Kundschaft empfehlen wollen“.

„Man muss den Frauen eine Chance geben. Und die Frauen können das genauso gut wie Männer. In neue Aufgaben kann man sich in wenigen Wochen und Monaten bestens einarbeiten. Das müssen Männer auch tun. Wir müssen nur den Frauen hier dasselbe zutrauen und ihnen mehr zusprechen.“

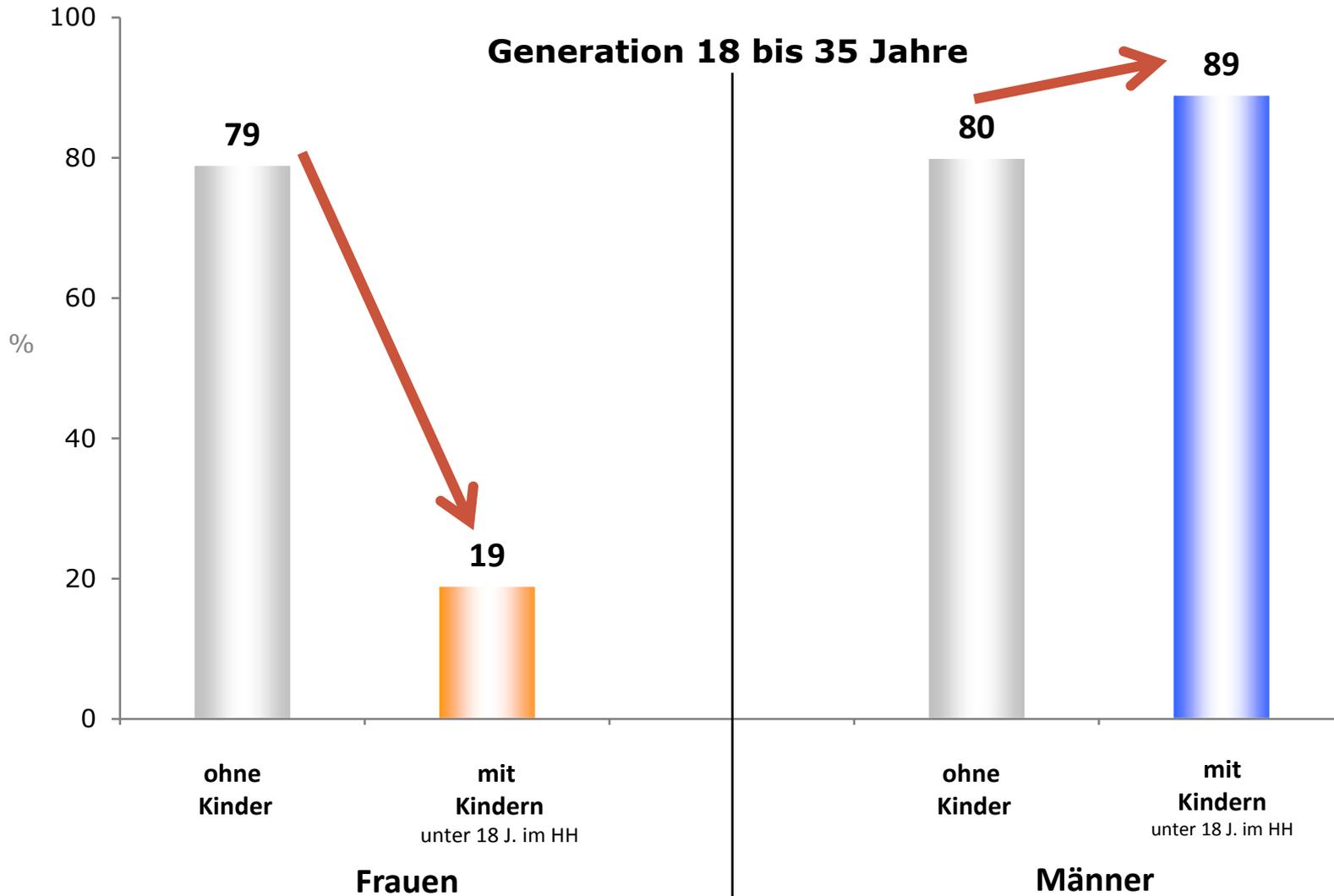
„Natürlich machen Frauen in Führungspositionen auch Fehler. Aber wenn eine Frau wie neulich einen Fehler macht – sie musste ja dann auch gehen – wird das sofort einsortiert unter der Kategorie „Geschlecht“. Aber Männer machen genauso Fehler, aber es wird ihnen nicht *als Mann* angelastet. Ich sage es mal sarkastisch so: Wenn wir genug unfähige Frauen in Führungspositionen haben, dann haben wir Gleichberechtigung.“

Personalberatungen:

**Türöffner oder Gatekeeper
für mehr Frauen in Führungspositionen**

- I **Die *Gläserne Decke***
Mentalitätsmuster von Männern in Führung
- II **Personalberatungen**
Selbstverständnis und Rolle bei der Besetzung von Führungspositionen
- III **Erwerbsumfang von Frauen und Männern**
vor und nach der Familiengründung
- IV **Erledigung von Aufgaben im Haushalt**
Frauen und Männer in Führungspositionen

Vollzeit-Erwerbstätigkeit junger Frauen und Männer (noch) ohne Kinder und nach der Familiengründung

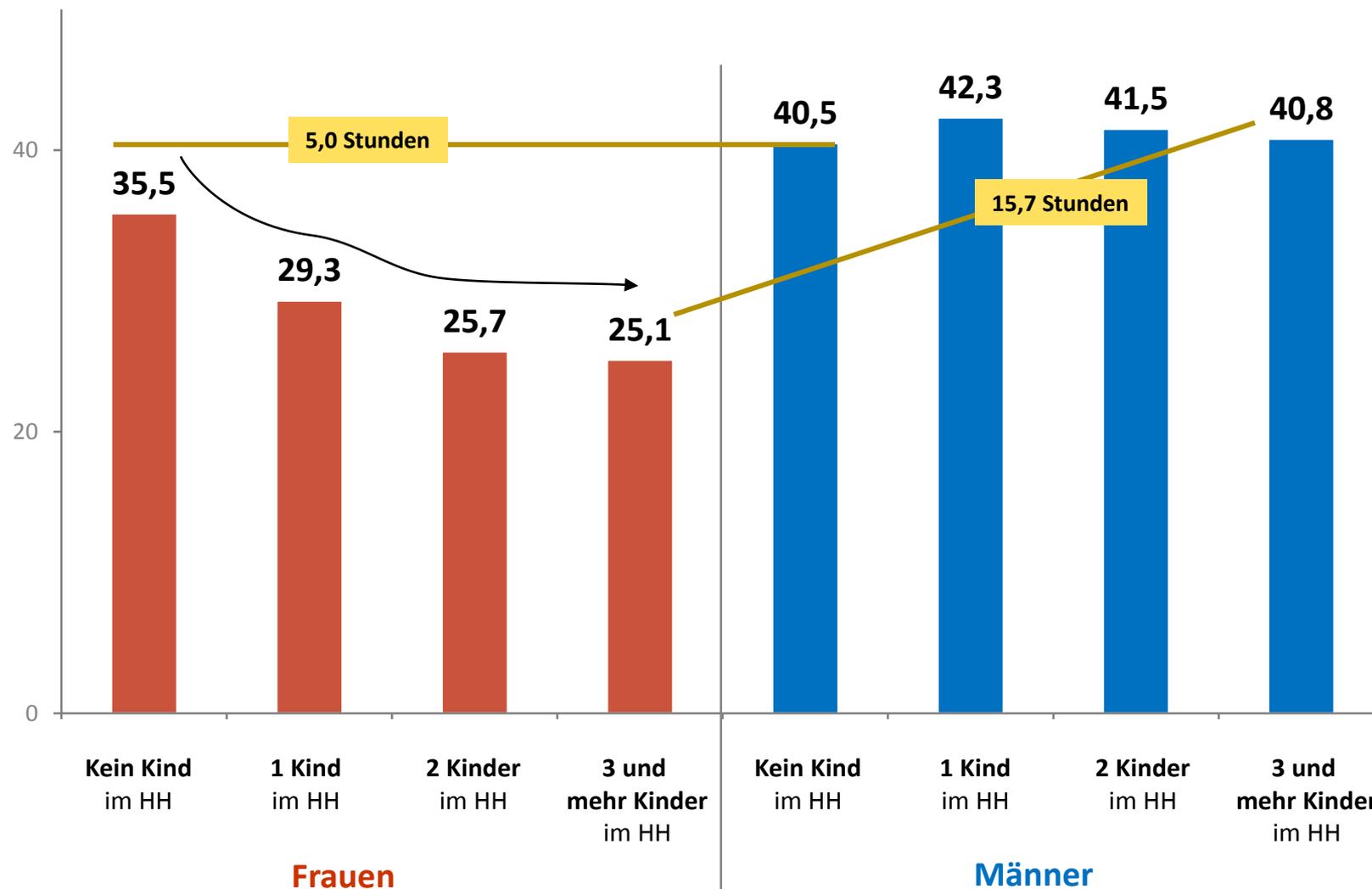


ab 18 Jahren, die nicht mehr in Ausbildung und noch nicht in Rente

Tatsächliche wöchentliche Erwerbsarbeitszeit nach Kinderzahl

Stunden/Woche

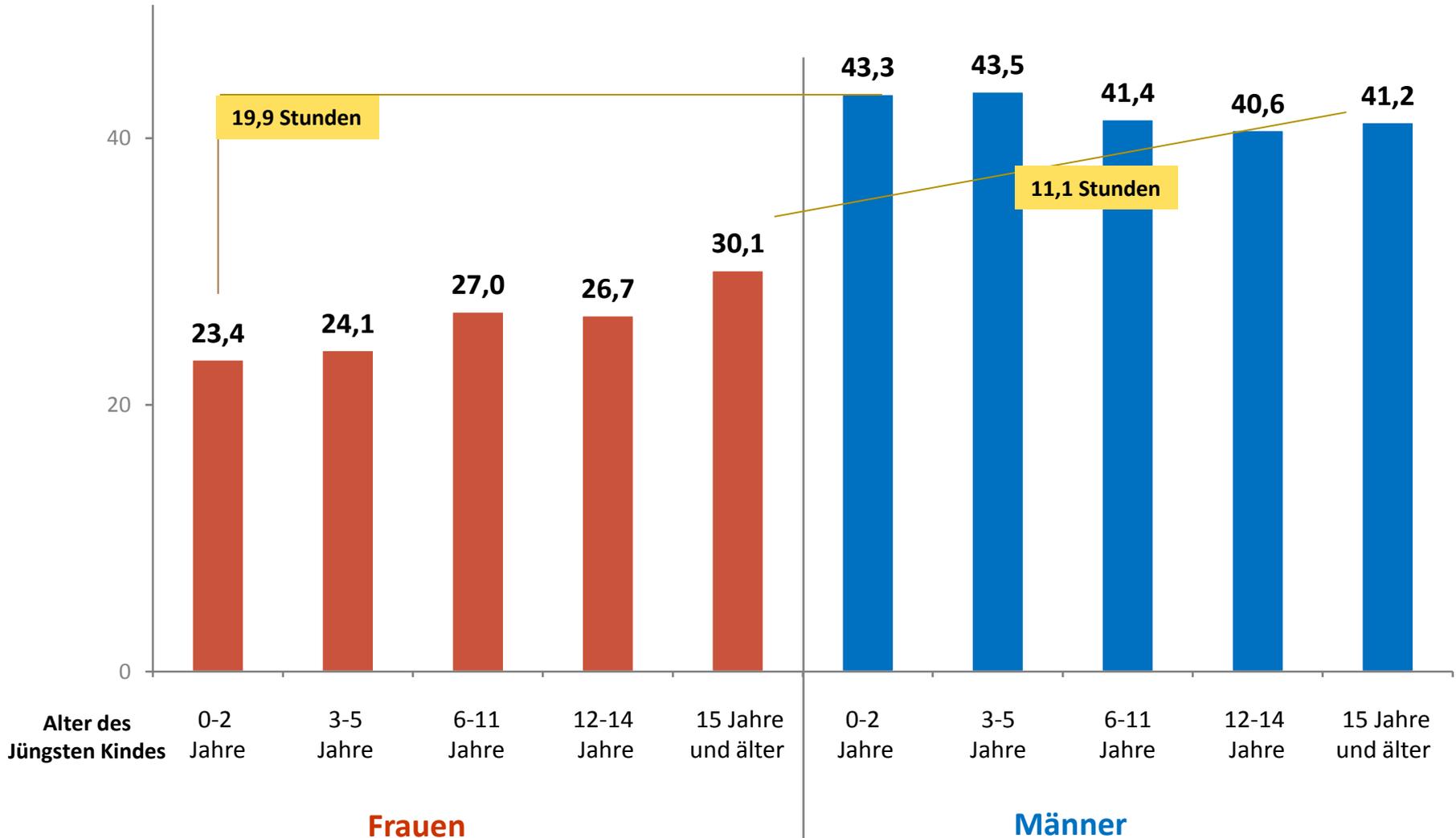
Durchschnittliche Stunden / Woche



Tatsächliche wöchentliche Erwerbsarbeitszeit nach Alter des jüngsten Kindes

Stunden/Woche

Durchschnittliche Stunden / Woche



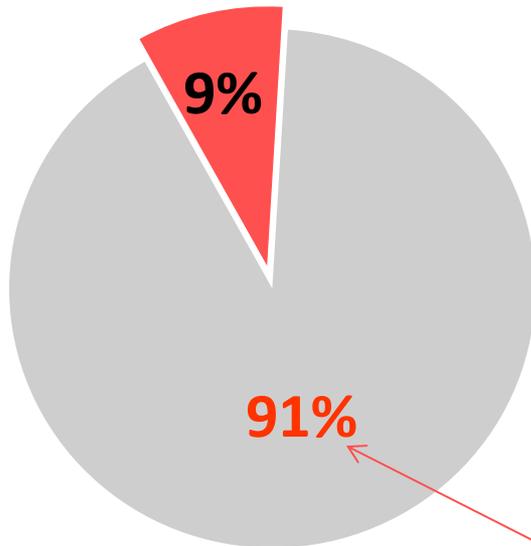
Private Rollenteilung von Frauen und Männern in mittleren Führungspositionen

Führungsposition und Partnerschaft

Mann in Führungsposition



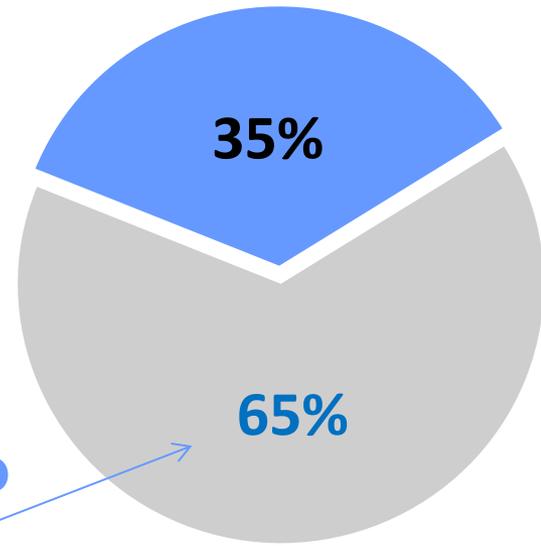
**Partnerin auch
in einer Führungsposition?**



Frau in Führungsposition



**Partner auch
in einer Führungsposition?**



Keine Führungsposition

**Halten ihm / ihr
den Rücken frei**

- I **Die *Gläserne Decke***
Mentalitätsmuster von Männern in Führung
- II **Personalberatungen**
Selbstverständnis und Rolle bei der Besetzung von Führungspositionen
- III **Erwerbsumfang von Frauen und Männern**
vor und nach der Familiengründung
- IV **Erledigung von Aufgaben im Haushalt**
Frauen und Männer in Führungspositionen

Erledigung der Aufgaben im Haushalt

zunächst:

Männer in mittleren Führungspositionen

Ein Mann in mittlerer Führungsposition

Wer erledigt folgende Aufgaben im Haushalt?



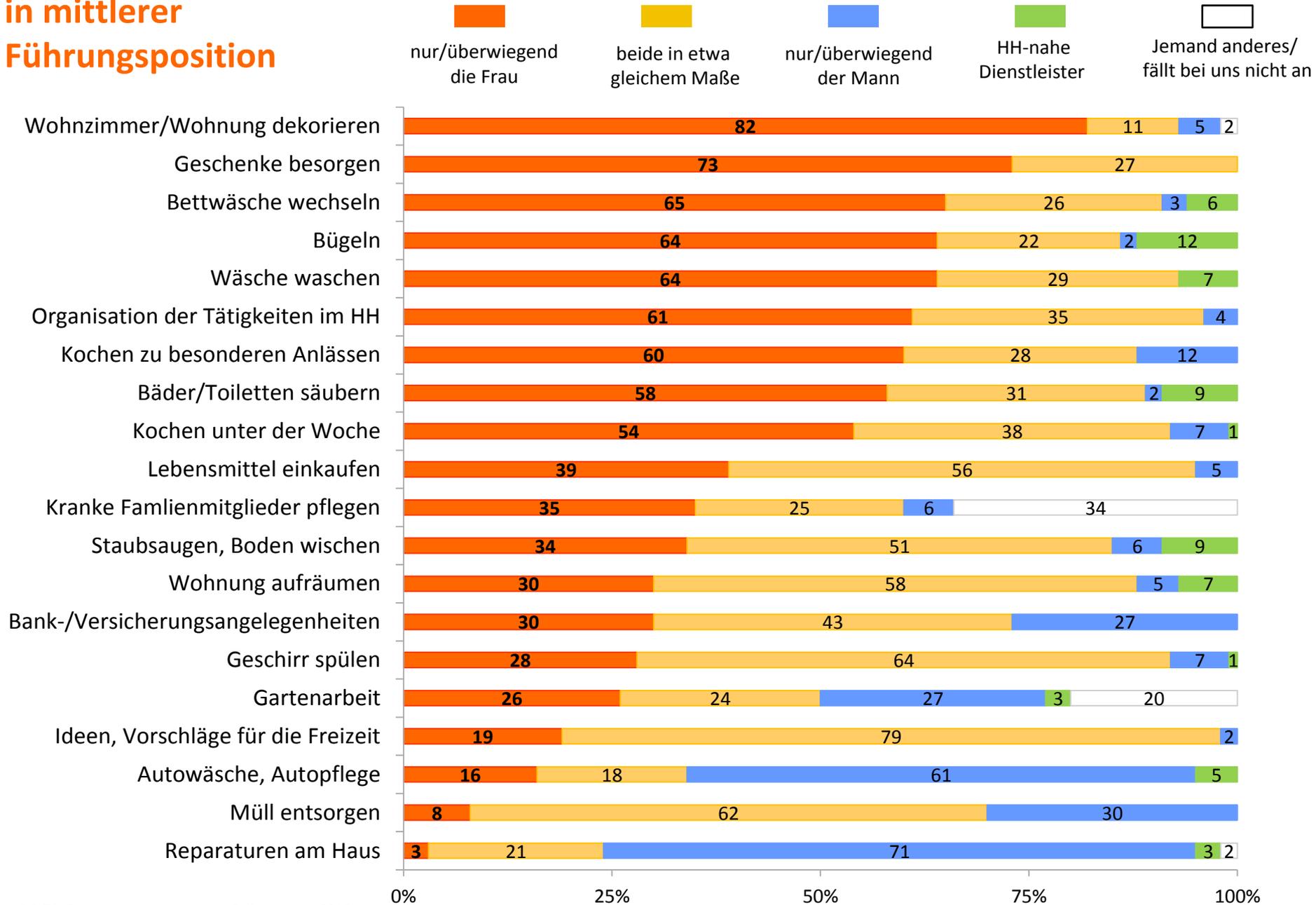
Erledigung der Aufgaben im Haushalt

nun:

Frauen in mittleren Führungspositionen

Eine Frau in mittlerer Führungsposition

Wer erledigt folgende Aufgaben im Haushalt?



Quelle: DELTA-Grundlagenuntersuchung „Gleichstellung 2015“
Basis: Frauen und Männer im gemeinsamen Haushalt

Ergebnis I

- ▶ **Gerechtigkeit und Subsidiarität in der Partnerschaft:**
 - Frauen in Führung sollten sich – und ihren Partner fragen:
„Habe ich einen Mann, der meinen nächsten Karriereschritt (unter)stützt?“
 - ➔ auch schon in den Jahren davor zur Vorbereitung
 - Vorbehalt und Selbstzweifel oft bei Frauen:
„Stehe ich mit meinem anstehenden Karriereschritt der beruflichen Karriere meines Partners im Weg? Hemme oder verhindere ich diese?“
 - Karriereschritt ist eine harte Entscheidung,
weil noch immer überwiegend die Frau Kinder und Haushalt organisiert
- aber „Führung“ ist kein 9-17 Uhr-Job; und das über 10, 15, 20 Jahre
- ▶ Qualifizierte und ambitionierte Frauen **warten** oft auf die persönliche Berufung.
Sie machen gute Arbeit und **wollen gefragt werden**.
 - Das aber funktioniert nur in wenigen Fällen!
 - **Vorgesetzter** zu einer qualifizierten Frau:
„Wenn Sie mich nicht fragen, kann ich Ihnen nicht JA sagen.“

Ergebnis II

- ▶ Frauen in gehobenen Führungspositionen sagen rückblickend, dass sie oft nicht länger als 2 bis 4 Jahre denselben Job hatten.
 - Aufgaben (Bereich, Unternehmen) wechseln!
 - Förderer suchen, fordern und „pflegen“!

- ▶ *Bringen Sie sich in die Datenbanken von Personalberatern!*
 - Selbstbewusstes , machtbewusstes und „sprungbereites“ Auftreten im Sondierungsgespräch
 - Aktive Ansprache von Personalberatern

- ▶ Selbstverständnis und Kommunikation:
 - Statt: *„Ich will aber keine Quotenfrau sein!“*

 - Besser: *„Ich will/habe den Job, weil ich die (beste) Leistung bringe.“*

Fragen an *Frauen* auf dem Sprung

1. Welche Grundhaltung haben Sie hinsichtlich ihrer beruflichen Schritte zu höheren Führungspositionen?
(*passiv entdeckt werden* versus *aktive Bekundung von Führungswillen*)
2. Wie (oft, klar, hartnäckig) kommunizieren Sie Ihren Vorgesetzten, dass Sie mehr Verantwortung in der Führung wollen?
3. Wie reflektieren und gestalten Sie in Ihrer Partnerschaft die Aufgabenverteilung für Haushalt und Kinder?
4. Warum holen Sie sich nicht frühzeitig mehr Entlastung durch haushaltsnahe Dienstleistungen?
5. An Ihren Partner gerichtet:
Wo sind – ganz ehrlich – für Sie Grenzen Ihrer Bereitschaft, Ihrer Partnerin den Rücken freizuhalten?

Anregungen für das Mentoring

- ▶ Mentoring mit externen Dienstleistern
 - Mentorinnen und Mentoren aus der Branche der Personalberatung

- ▶ Einbeziehen der (männlichen) Partner der Mentees
(z.B. bei gemeinsamen Treffen/Workshops)

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit



Fischhaberstraße 49a
82377 Penzberg
Tel. 08856 - 93 79 521
www.delta-sozialforschung.de
GF: Prof. Dr. Carsten Wippermann
HRB 187781, Amtsgericht München