Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

Mehr Frauen –
mehr Vielfalt
in Führungspositionen

Frauen in Führungspositionen

Barrieren und Brücken

Sinus Sociovision

Frauen in Führungspositionen

Barrieren und Brücken

Heidelberg, März 2010

Beauftragtes und durchführendes Institut:
Sinus Sociovision GmbH, Heidelberg

Projektleitung und Autor (Sinus):
Dr. Carsten Wippermann

Inhalt

I. Einführung 7

II. Von allein ändert sich nichts: Die Politik wird gefordert 11

III. Aufsichtsräte 12
3.1 Forderung von Frauen und Männern in Führungspositionen: Mehr Frauen in die Aufsichtsräte! 12
3.2 Gesetzliche Mindestanteilsregelungen für Aufsichtsräte 13

IV. Führungspositionen im operativen Bereich 17
4.1 Mentalitätsmuster von Männern in Führungspositionen: „Hüter der gläsernen Decke“ 17
4.2 Ablehnung einer Quotenregelung für den operativen Bereich 20
4.3 Unternehmerische Vorteile durch Leitungsteams mit Frauen und Männern 22
4.4 Portfolio der von Führungskräften geforderten Maßnahmen 25
4.5 Betriebliche Zielvereinbarungen zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen 26
4.6 Geschäftsbericht: Gleichstellungsaspekte sollten aufgenommen werden 27
4.7 Familie & Karriere ist eine Herausforderung, aber sind keine sich ausschließenden Alternativen 29
4.8 Berufsunterbrechung ist kein Hindernisgrund 30
4.9 Karrieresprünge: Männer steigen früher, häufiger und steiler auf 32
4.10 Berufskontinuität ist keine Bedingung für Karrieresprünge 35
4.11 Müssen Frauen mehr leisten als Männer? 37
4.12 Erfolgsfaktoren in Führungspositionen: Dieselbe Substanz, andere Schwerpunkte 38
4.13 Den Sprung nicht wagen: Wer trägt die Mehrfachbelastung? 43

V. „Hüter der gläsernen Decke“: Dichte Beschreibung der Mentalitätsmuster von Männern in Führungspositionen 45
5.1 Typ 1: Konservative Exklusion: Ablehnung von Frauen qua Geschlecht 45
5.2 Typ 2: Emanzipierte Grundhaltung – doch chancenlos gegen männliche Machtrituale 55
5.3 Typ 3: Radikaler Individualismus: Mangel im Markt an „authentischen & flexiblen Frauen“ 67
5.4 Konklusion 73

VI. Anhang 76
6.1 Daten zur Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen 76
6.2 Untersuchungsdesign 81

I.
Einführung

Hintergrund

Der Anteil von Frauen in Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst ist trotz Bundesgleichstellungsgesetz und trotz der Vereinbarung der Bundesregierung mit der Privatwirtschaft zur Chancengleichheit seit Jahren unverändert niedrig. Obwohl heute Frauen ebenso häufig ein Studium absolvieren und ebenso hoch qualifiziert sind wie Männer, sind sie in den Führungspositionen der deutschen Wirtschaft, vor allem im Top-Management (Vorstand, Aufsichtsräte), deutlich unterrepräsentiert. Das belegen die Zahlen eindrucksvoll:[1]

	Männer	Frauen
Gesamtbevölkerung[2]	49 %	51 %
Erwerbstätige[3]	54 %	46 %
Hochschulabsolventen[4]	49 %	51 %
Führungspositionen allg.[5]	69 %	31 %
Mittleres Management	85 %	15 %
Vorstandsebene[6]	97 %	3 %
Aufsichtsräte[7]	90 %	10 %

Studien der Europäischen Kommission, des Statistischen Bundesamtes, des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW), der Hans-Böckler-Stiftung u. a. zur Vertretung der Geschlechter in Führungspositionen belegen seit Jahren die Unterrepräsentanz von Frauen. Im Vergleich der EU-Mitgliedsländer liegt Deutschland mit einem Anteil von 30,8 % Frauen in *allgemeinen Leitungspositionen* unter dem EU-Durchschnitt (32,5 %) auf Rang 11.

---

1 In der folgenden Tabelle: gerundete Zahlen. Eine differenzierte Darstellung zum Anteil von Frauen in Führungspositionen im Anhang „6.1 Daten zur Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen".

2 Europäische Kommission, Frauen und Männer in Entscheidungsprozessen, laufend aktualisierte Datenbank, http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=779&langId=de&intPageId=0, Abruf vom 19.1.2010 (zuletzt aktualisiert: 13.11.2009).

3 Europäische Kommission, Frauen und Männer in Entscheidungsprozessen, laufend aktualisierte Datenbank, a. a. O.

4 Hochschulabsolventen im Jahr 2008, Statistisches Bundesamt, Bildung und Kultur: Prüfungen an Hochschulen, Fachserie 11 Reihe 4.2-2008, S. 11.

5 Direktorinnen/Direktoren und Hauptgeschäftsführerinnen und -führer sowie Leiterinnen und Leiter kleiner Unternehmen, Europäische Kommission, Frauen und Männer in Entscheidungsprozessen, laufend aktualisierte Datenbank, a. a. O.

6 Bezogen auf die 200 größten Unternehmen in Deutschland. Quelle: Elke Holst/Anita Wiemer: „Frauen in Spitzengremien großer Unternehmen weiterhin massiv unterrepräsentiert". In: Wochenbericht DIW Berlin 4/2010, S. 2ff.; abrufbar unter http://www.diw.de.

7 Bezogen auf die 200 größten Unternehmen in Deutschland. Quelle: Elke Holst/Anita Wiemer: „Frauen in Spitzengremien großer Unternehmen weiterhin massiv unterrepräsentiert". In: Wochenbericht DIW Berlin 4/2010, S. 2ff. sowie Elke Holst/Anne Kathrin Stahn: „Zu wenig Frauen in Spitzenpositionen der großen Banken und Versicherungen". In: Wochenbericht DIW Berlin 89/2007, S. 405ff.; abrufbar unter http://www.diw.de.

Besonders gering ist der Anteil von Frauen auf Vorstandsebene (ca. 3 %) und in Aufsichtsgremien (ca. 11 %). Auffällig ist in mitbestimmten Unternehmen die Zurückhaltung der Anteilseigner, Frauen in den Aufsichtsrat zu bestellen. Die überwiegende Zahl der Frauen, die in den Aufsichtsrat gewählt werden, sind Vertreterinnen der Arbeitnehmer. *„Es ist vor allem den Mitbestimmungsgesetzen zu verdanken, dass überhaupt eine noch nennenswerte Beteiligung von Frauen in den Aufsichtsräten vorliegt.“*[8]

Zeitreihen zur Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen zeigen: An dieser Situation hat sich seit Jahren nichts signifikant verändert.

Die Studie des Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

Vor diesem Hintergrund wurde das Sinus-Institut vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend beauftragt, in einer repräsentativen Befragung von Führungskräften privatwirtschaftlicher Unternehmen deren Einstellungen a) zu Frauen in Führungspositionen sowie b) zu politischen Maßnahmen für eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen zu untersuchen. Dazu wurden zum einen in mehrstündigen narrativen Einzelgesprächen 40 Männer in Führungspositionen interviewt; zum anderen wurden in einer standardisierten Repräsentativerhebung 511 Frauen und Männer in Führungspositionen befragt.[9]

Zentrale Ergebnisse

Das Ergebnis besteht aus zwei zentralen Befunden: A.) In den von Männern dominierten Führungsebenen der Wirtschaft gibt es seitens der Männer massive informelle und kulturelle Bollwerke gegenüber Frauen. Hier wirken verschiedene miteinander verschränkte Mentalitätsmuster als Barriere und Sperrriegel. B.) Zugleich haben Frauen und Männer in Führungspositionen die Einstellung, dass eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen in Führungspositionen für die Gegenwart und Zukunft der Unternehmen ökonomisch notwendig ist, dass sich aber von alleine nichts ändern wird. Die Führungskräfte schlagen sehr differenziert Wege vor, um den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen.

Im Einzelnen kommt die Studie zu folgenden Befunden:

1. Die Frauen und Männer in Führungspositionen der deutschen Wirtschaft sagen, dass wir mehr Frauen in Führungspositionen brauchen! Auf das Potenzial von hoch qualifizierten Frauen können Unternehmen ihrer Auffassung nach nicht verzichten. Ein Aspekt ist der demographische Wandel, ein anderer die Notwendigkeit für Unternehmen, in der Führung Vielfalt von Kompetenzen und Perspektiven zu institutionalisieren. Strategische Klugheit

8 Christian Rolfs: Gleichberechtigte Vertretung der Geschlechter in Aufsichtsräten: Gemeinschaftsrechtliche Rahmenbedingungen. Rechtsgutachten von Prof. Dr. Christian Rolfs unter Mitwirkung der wiss. Mitarbeiter Achim Schmid und Stefan Witschen an der Universität zu Köln 2009 im Auftrag der Sinus Sociovision GmbH, S. 24. Veröffentlicht unter www.sociovision.de.

9 Siehe Anhang: Untersuchungsdesign.

verlangt heute und in Zukunft Diversität. Mit Frauen *und* Männern besetzte Führungsteams – davon sind die heutigen Führungskräfte überzeugt – geben der Führungskultur neue Impulse und tragen zur Vielfalt der Perspektiven im Management bei: Das ist in einer globalisierten und komplexen Weltwirtschaft notwendig, um Risiken zu vermeiden und Chancen zu erkennen.

2. Frauen und Männer, die heute in einer Führungsposition der Wirtschaft sind, bezweifeln sehr stark, dass das Ziel „Mehr Frauen in Führungspositionen" von alleine gelingt. Ihrer Auffassung nach bedarf es unterstützender Maßnahmen seitens der Politik und der Unternehmen selbst sowie eines gesellschaftlichen Bewusstseins- und Rollenwandels.
3. Es gibt Barrieren seitens der Männer in Führungspositionen: In den sozialwissenschaftlichen Interviews drückten die Männer große Wertschätzung gegenüber kompetenten und ambitionierten Frauen aus. Sie zeigten wohlwollende Zustimmung zu einem allgemeinen Anstieg von Frauen in Führungspositionen und bedauerten, dass es noch nicht mehr Frauen in Führungspositionen gibt. Damit ist zwar ein wichtiges Etappenziel erreicht, nämlich das Statement der Akzeptanz von Frauen in Führungspositionen. Aber diese *gender-political-correctness* erhöht bei der konkreten Entscheidung für die Besetzung einer Führungsposition noch nicht die Chance einer Kandidatin auf eine solche Position. Die vorliegende Studie stellt fest, dass in den Köpfen der Männer vielfältige, miteinander verschränkte Vorbehalte gegen Frauen in Führungspositionen bestehen, und dass Männer (z. T. unbewusst) als *„Hüter der gläsernen Decke"* agieren.
4. Es gibt auch Barrieren seitens der Frauen auf dem Weg zu Führungspositionen. Ein Teil der kompetenten Frauen schreckt davor zurück, in eine Führungsposition aufzusteigen oder einen mehrfachen Karrieresprung zu machen: Einige fürchten, dass sie als Frau mehr leisten müssen als ein Mann in derselben Position; dass sie einem vielfach höheren Erwartungsdruck ausgesetzt sind als Männer; dass sie als Minderheit in einer Männerdomäne zum Teil gegen überkommene eingeschliffene „männliche" Rituale kämpfen müssen und sich dabei aufreiben; dass sie ihre eigenen „anderen" Konzepte von richtigem und erfolgreichem Management gegen die Macht der Mehrheit verteidigen müssen; und vor allem: dass es für sie angesichts der Belastungssteigerung und erhöhten Zeitknappheit noch schwerer werden wird, Beruf und Familie zu vereinbaren.
5. Die Befunde legen nahe, dass zwei Ebenen unbedingt getrennt betrachtet werden müssen: die Ebene der Aufsichtsgremien und die operative Führungsebene von privatwirtschaftlichen Unternehmen in Deutschland.
6. Das Ziel **„Mehr Frauen in Aufsichtsgremien"** kann aus Sicht der Frauen und Männer in Führungspositionen erreicht werden mit einem Mindestanteilsgesetz, wenn es …
   a) sich auf die Aufsichtsräte beschränkt und klar vom operativen Bereich getrennt wird;
   b) nicht als Quotengesetz formuliert ist, denn reine Frauenförderung ist negativ besetzt;
   c) Teil eines Maßnahmenpakets ist.
7. Das Ziel **„Mehr Frauen in Führungspositionen im operativen Unternehmensbereich"** sollte nach Ansicht der heutigen Führungskräfte durch **verschiedene**, miteinander kongruente und **verzahnte Maßnahmen** erreicht werden. Dazu gehören betriebsinterne Mentoringprogramme, betriebliche Zielvereinbarungen, die Aufnahme von Gleichstellungsaspekten in die Geschäftsberichtspflicht sowie ein modernes Personalmanagement, das a) die unterschiedlichen Potenziale und Bedürfnisse von Frauen und Männern in Führungspositionen berücksichtigt; b) Quereinstiege und Durchlässigkeit zwischen den Branchen fördert; c) geeignete Frauen zu Karrieresprüngen ermutigt.

An der Spitze der geforderten Maßnahmen im operativen Bereich steht die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Aber die heutigen Führungskräfte sind überzeugt, dass es nicht zu einer Fokussierung oder gar Reduzierung auf das Vereinbarkeitsthema kommen sollte. Ebenso wichtig sind – neben den genannten Maßnahmen – die Entwicklung einer neuen Unternehmenskultur und die Veränderung des gesellschaftlichen Bewusstseins, dass Frauen in Führungspositionen selbstverständlich sind (bzw. sein sollten). Ein damit einhergehendes verändertes Rollenbild betrifft Frauen *und* Männer in Führungspositionen.

8. Teil des flankierenden Maßnahmenpakets ist aus Sicht der Frauen und Männer in Führungspositionen die Beseitigung von falschen Annahmen und Zuschreibungen (= Mentalitätsmuster von Männern in Führungspositionen):

- Eine entwicklungshemmende Zuschreibung ist, dass die **Vereinbarkeit von Beruf und Familie** nach wie vor ein Problem von Frauen (nicht von Männern) und Kinder ein „Karrierekiller" seien. Die Studie belegt, dass diese Zuschreibung ein Teil des Gläserne-Decke-Spiels ist: 56 % der Frauen in einer aktuellen Führungsposition haben Kinder, davon leben 61 % noch im Haushalt. Aber auch 77 % der Männer in Führungspositionen haben Kinder. Botschaften sind: 1.) Familie und eine Führungsposition in der Wirtschaft sind **für Frauen vereinbar**. 2.) Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist **auch eine Aufgabe für Männer** in Führungspositionen!
- Eine weitere falsche Zuschreibung ist, dass eine **kontinuierliche Berufsbiographie** eine notwendige Voraussetzung für eine Führungsposition sei. Auch das ist offenbar Teil des Gläserne-Decke-Spiels: Die Studie zeigt, dass 44 % der Frauen in Führungspositionen ihre Erwerbstätigkeit schon einmal unterbrochen haben. Erwerbsunterbrechungen sind somit kein Karrierehindernis für Frauen! Und auch 25 % aller Männer in Führungspositionen haben ihre Berufstätigkeit schon einmal unterbrochen (in absoluten Zahlen sind das sogar mehr Männer als Frauen).
- Eine dritte falsche Annahme ist, dass Frauen nicht über die wichtigen Erfolgskompetenzen für Führungspositionen verfügen. Die Befragung der heutigen Frauen in Führungspositionen zeigt, wie stark sich diese an den „richtigen"[10] (klassischen) Kompetenzfaktoren von Führungskräften orientieren.
- Eine vierte falsche Annahme ist, dass eine erfolgreiche Karriere schrittweise in Stufen erfolgt. Während Frauen tatsächlich die Neigung haben, Schritt für Schritt nach oben zu steigen, machen Männer durchaus mehrere Karrieresprünge – auch über mehrere Ebenen (sogenannter „Doppelsprung") – und sind damit sehr erfolgreich. Karrieresprünge sind weithin ein Tabu, werden nicht gemessen, nicht (amtlich) dokumentiert, sind nicht transparent – und doch ein Schlüsselelement für den Aufstieg zu (höheren) Führungspositionen. Es bedarf für Frauen der Unterstützung und der Ermutigung zum Karrieresprung.

Insgesamt zeigt die Untersuchung: Für einen kurzfristigen und mittelfristigen Wandel zu mehr Frauen in Führungspositionen müssen nach Auffassung der heutigen Führungskräfte der deutschen Wirtschaft **politische, gesetzliche, betriebliche und kommunikative Maßnahmen** entwickelt werden, um bestehende resistente und persistente Mentalitätsmuster und Strukturen zu überwinden.

---

10 Diskursiv ist die Frage zu erörtern, 1.) ob die Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/09 durch „falsche" (männliche) Führungsqualitäten provoziert wurde; 2.) ob die Krise durch andere Führungselemente und -kulturen hätte verhindert oder gedämpft werden können; 3.) ob diese Krise durch mehr Frauen in Führungspositionen sowie durch gemischte Leitungsteams (Vielfalt von Perspektiven) hätte vermieden werden können.

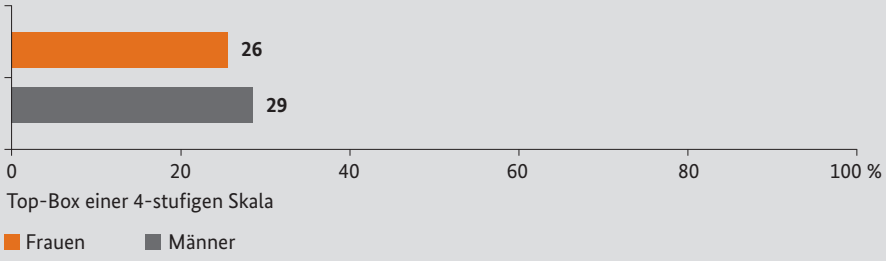
II.

Von allein ändert sich nichts: Die Politik wird gefordert

Bisher haben die Mechanismen des Marktes (ebenso großes Angebot hoch qualifizierter und ambitionierter Frauen wie Männer) nicht dazu geführt, dass Frauen und Männer in Führungspositionen zu etwa gleichen Anteilen vertreten sind. Nun gibt es die These, dass sich diese Situation *in Zukunft* von alleine verändern wird und immer mehr Frauen in Führungspositionen gelangen, weil immer mehr qualifizierte Frauen zur Verfügung stehen und der demographische Wandel dies beschleunigen wird. Überraschend aber zeigt sich, dass die Frauen und Männer in Führungspositionen der deutschen Wirtschaft diesen Optimismus keineswegs haben. Mit Blick nach vorn glaubt die überwiegende Mehrheit der Führungskräfte, dass sich trotz des zunehmenden Bedarfs an besonders gut qualifizierten Führungskräften der **Anteil von Frauen zeitnah nicht von alleine erhöhen wird.**

- Nur 29 % der befragten Führungsmänner und sogar nur 26 % der befragten Frauen in Führungspositionen meinen, dass sich der Anteil von Frauen im gehobenen Management von alleine erhöhen werde.
- Umgekehrt sind 71 % der Männer und 74 % der Frauen in Führungspositionen überzeugt, dass der Anteil von Frauen von alleine nicht steigen werde, sondern dass es dazu fördernder Maßnahmen bedürfe.

„Im gehobenen Management wird sich aufgrund des zunehmenden Bedarfs an besonders gut qualifizierten Führungskräften **der Anteil von Frauen zeitnah von allein erhöhen.**“



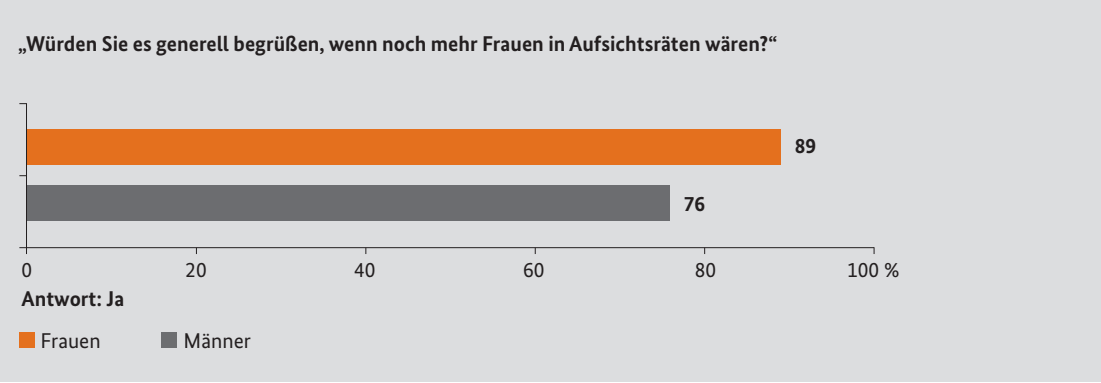
Quelle: Sinus Sociovision
Basis = 511 Fälle
Grundgesamtheit = Führungskräfte in Deutschland

Bei der Frage, wie die notwendigen Schritte und Maßnahmen aussehen sollten, unterscheiden die Führungskräfte sehr stark zwischen Aufsichtsgremien und der operativen Führungsebene von Unternehmen. Daher werden diese beiden Bereiche bei der Darstellung der Befunde getrennt behandelt.

III.
Aufsichtsräte

3.1 Forderung von Frauen und Männern in Führungspositionen: Mehr Frauen in die Aufsichtsräte!

Die Forderung nach **mehr Frauen in Aufsichtsräten findet sehr große Unterstützung** bei Frauen, die in Führungspositionen sind, aber auch bei 76 % der Männer in Führungspositionen.



24 % der Männer stimmen nicht explizit dieser Forderung zu: Aber nur 5 % sagen dezidiert „Nein“, 19 % haben „keine Meinung“. Von den Frauen sagen gar nur 3 % explizit „Nein“; 8 % haben „keine Meinung“ zur Frage nach mehr Frauen in Aufsichtsräten.

Die **größten Widerstände** gegen mehr Frauen in Aufsichtsräten kommen von **Männern im Alter ab 50 Jahren** sowie von Männern, die selbst derzeit **Vorstandsmitglied** sind oder **Stabsstellenverantwortung** innehaben (10 % dezidierte Ablehnung). In dieser Gruppe stimmen „nur“ 55 % der Forderung nach mehr Frauen in Aufsichtsräten zu (was immer noch ein mehrheitliches Votum *für* mehr Frauen in Aufsichtsräten ist); 35 % enthielten sich („keine Meinung“).

Es gibt eine Reihe von Indikatoren für die These, dass diese Männer sich in einer Wettbewerbssituation um einen möglichen Aufsichtsratsposten sehen. Die ablehnende Haltung zu mehr Frauen in Aufsichtsräten ist geprägt vom „Kampf“ um die raren Posten. Und wenn politisch diskutiert wird, die Zahl der Aufsichtsratssitze möglicherweise zu reduzieren, dann verschärft sich dieser Wettbewerb noch einmal: Für ambitionierte und aussichtsreiche männliche Kandidaten würden sich die Chancen doppelt verschlechtern, wenn künftig weniger Plätze zur Verfügung stehen und zusätzlich ein Teil dieser Plätze nur mit Frauen besetzt werden würde.

Umgekehrt ist das Bild bei den Frauen: Von den Frauen in Vorständen und Stabsstellenleitungen ist keine einzige gegen mehr Frauen in Aufsichtsräten, sondern 100 % dieser Frauen wollen, dass es mehr Frauen in Aufsichtsräten gibt: Auch hier geht es natürlich um Chancen für sie selbst.

Besonders hoch ist die Befürwortung von mehr Frauen in Aufsichtsräten in den **mitbestimmungspflichtigen Unternehmen** mit mehr als 500 Mitarbeitern: Dort begrüßen **92 % der Frauen** und **83 % der Männer** einen höheren Anteil von Frauen in Aufsichtsräten. In diesen Unternehmen ist **kein Mann gegen diese Forderung**; aber 17 % sagen hier, dass sie keine Meinung dazu haben.

3.2 Gesetzliche Mindestanteilsregelungen für Aufsichtsräte

Ein Instrument zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Aufsichtsräten, das zurzeit – nicht zuletzt durch das Vorbild der Nachbarländer – diskutiert wird, ist eine gesetzliche Regelung.

Die Studie der *Frankfurt School of Finance & Management* mit einer Befragung von weiblichen und männlichen Mitgliedern deutscher Aufsichtsräte im Jahr 2009[11] prüfte zwei typische, meist von Männern vorgebrachte Einwände gegen eine gesetzliche Mindestanteilsregelung:

1.) In der Kürze ließen sich nicht ausreichend viele hoch qualifizierte Frauen für die entstehenden Vakanzen in den Aufsichtsräten finden.
2.) Der geringe Frauenanteil sei nicht das Resultat von Chancenungleichheit, sondern auf die Tatsache zurückzuführen, dass Frauen andere Karriereziele hätten und solche Positionen dementsprechend gar nicht anstrebten.

Die Befragung der Aufsichtsräte widerlegt beide Thesen: *„Beide Argumente [...] wurden durch die Antwortenden mehr oder weniger stark abgelehnt. Zwar sind sowohl die antwortenden Männer als auch die Aufsichtsratsmitglieder, die der Kapitalseite zuzurechnen sind, mehrheitlich der Ansicht, dass die Vakanzen nicht innerhalb kurzer Zeit mit entsprechend qualifizierten Frauen zu füllen wären. Langfristig glauben aber auch sie, dass die Lücken hier mit entsprechend qualifizierten Frauen geschlossen werden könnten. [...] Das Hauptargument der männlichen Gegner einer Mindestfrauenquote wird also mehrheitlich von den antwortenden Frauen und hier auch von den Kolleginnen im Aufsichtsrat, die von den Kapitaleignern gewählt wurden, abgelehnt.“*[12]

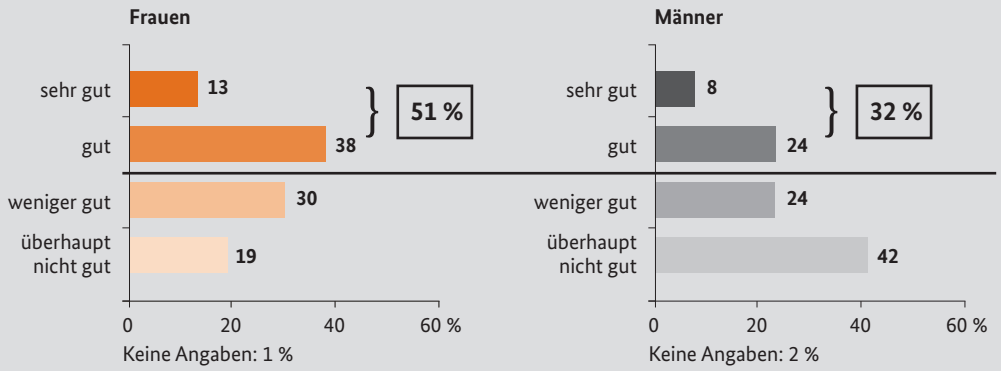
11 Dirk W. Rudolph: Frauen in Aufsichtsräten – Befund, Ursachen und Konsequenzen des unterproportionalen Anteils der Frauen in deutschen Aufsichtsräten und mögliche Veränderungsoptionen. Frankfurt School of Finance & Management. 1. Oktober 2009. Befragt wurden im Mai 2009 im Rahmen einer standardisierten Befragung genau 330 Mitglieder deutscher Aufsichtsräte. Mit einer ergänzenden Literaturrecherche war das Ziel der Studie die Beantwortung von zwei Fragen: 1.) Warum ist der Anteil der Frauen in deutschen Aufsichtsräten so gering? 2.) Welche Maßnahmen wären geeignet, diesen Anteil zu erhöhen? Die Befunde zu den strukturellen Ursachen decken sich mit den Ergebnissen der Sinus-Studie des BMFSFJ.

12 Ebd., S. 44.

Die repräsentative Sinus-Studie zeigt deutlich, dass der Begriff „Quote“ Widerstände auslöst und dass eine reine Frauenförderung – sozusagen unabhängig von der wirtschaftlichen Vernunft – nicht viel Zustimmung findet; dass aber in den Führungsetagen der deutschen Wirtschaft keineswegs alle gesetzlichen Regelungen gleichermaßen kritisch gesehen werden – im Gegenteil:

Eine **Mindestanteilsregelung für Aufsichtsräte**, wie sie bereits jetzt für die Arbeitnehmerseite mitbestimmungspflichtiger Unternehmen besteht, auf die Anteilseignerseite auszuweiten, findet erstaunlich breite Akzeptanz. Mehr als die Hälfte der Frauen und ein Drittel der Männer in Führungspositionen stimmen einer solchen gesetzlichen Regelung ausdrücklich zu.

Derzeit gibt es bereits 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 Führungspositionen: Nur 19 % der Frauen sind strikt gegen eine solche gesetzliche Regelung, aber 42 % der Männer. Diese Differenz ist durch zwei Argumente zu erklären:

- Konkurrenz: Eine Mindestanteilsregelung für Frauen in Aufsichtsräten verringert für Männer die Chance auf eine solche Position, weil die Zahl der Sitze für Männer reduziert würde.
- Die Frage trägt die Formulierung: *„... einen bestimmten Anteil von Frauen vorschreiben“*. Das klingt vor allem für Männer nach einseitiger Frauenförderung mit der Konnotation, dass man Männern etwas wegnimmt, ohne deren Rechte zu sichern. Es zeigt sich, dass immer dann, wenn von reiner Frauenförderung/von Frauenquoten gesprochen wird, die Akzeptanz von Maßnahmevorschlägen deutlich geringer ist als dort, wo von Förderung gleichberechtigter Teilhabe, von Diversity, von gemischten Teams etc. gesprochen wird. Das ist bei der Analyse des Ergebnisses der Frage zur Ausweitung der Mindestanteilsregelungen aus den Mitbestimmungsgesetzen zu berücksichtigen.

Aus diesen Befragungsbefunden lässt sich ableiten: Bei der Prüfung einer gesetzlichen Regelung sollte **nicht** über **eine reine Frauenquote** nachgedacht werden. Eine solche wäre schwer zu vermitteln; vor allem bei Männern in Führungspositionen. Auch ein erheblicher Teil von Frauen in Führungspositionen (ca. 20 %) lehnt reine Frauenförderung in Form einer gesetzlichen Frauen-

quote ab. **Eine gesetzliche Regelung sollte daher zugleich einen Mindestanteil für Frauen und (!) einen Mindestanteil für Männer in Aufsichtsräten vorsehen.**[13]

Höhere Zustimmung findet eine gesetzliche Regelung für die Vertretung der Anteilseignerseite bei 44 % der Männer, die sich grundsätzlich mehr Frauen in Aufsichtsräten wünschen.[14] Auch die Ablehnung gegen eine gesetzliche Regelung ist in dieser Gruppe schwächer (nur 35 % finden sie überhaupt nicht gut).

Am stärksten ist der **Widerstand** gegen eine gesetzliche Regelung bei Männern in Führungspositionen,

- … die *grundsätzlich nicht mehr Frauen im Aufsichtsrat haben wollen*. Entsprechend ist ihr Votum: 85 % finden eine gesetzliche Regelung überhaupt nicht gut, weitere 15 % weniger gut. Allerdings ist diese Gruppe der grundsätzlichen Ablehner von Frauen in Aufsichtsräten selbst unter männlichen Führungskräften eine Minderheit von nur 5 %.
- … die von gemischt zusammengesetzten Leitungsteams im operativen Management *aus Prinzip* nichts halten. Allerdings stellen auch diese unter den Männern in Führungspositionen nur eine Minderheit von 8 %. Von diesen lehnen 70 % eine gesetzliche Regelung für Mindestanteile von Frauen in Aufsichtsräten strikt ab; jedoch 10 % begrüßen eine solche.
- … im Alter von 50 bis 59 Jahren (68 % Ablehnung) und auch bei Männern ab 60 Jahren (66 % Ablehnung). Es gibt Grund zu der Hypothese, dass hier zum einen das traditionelle Rollenbild ein Motiv ist, zum anderen die Konkurrenz im Wettbewerb um die raren Posten.
- … die derzeit Bereichsleiter/Betriebsleiter (75 % Ablehnung) sind, Vorstandsmitglied (72 %), Abteilungsleiter (69 %), Stabsstellenverantwortung haben (65 %) oder Geschäftsführer (58 %) sind. Je geringer die Wahrscheinlichkeit, persönlich selbst für einen Aufsichtsratsposten in Frage zu kommen, umso höher ist die Zustimmung zu einer gesetzlichen Mindestanteilsregelung für Frauen.

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 sowie in der drohenden Konkurrenzsituation im Streit um die raren Posten – und nur zu einem geringen Teil im Instrument einer gesetzlichen Mindestanteilsregelung selbst.[15]

---

13 Auch die Studie der *Frankfurt School of Finance & Management* ging der Frage nach der Akzeptanz von Heterogenität im Aufsichtsrat nach. Die Befragung hat ergeben, *„dass eine stärkere Heterogenität als wünschenswert angesehen wird“*, dass also auch im Aufsichtsrat gemischte Führungsteams prinzipiell gewollt sind. Größere Heterogenität macht aber nur Sinn, wenn sich diese auch artikulieren darf. Daher wurde die Frage gestellt, ob kontroverse Diskussionen über unterschiedliche Sichtweisen im eigenen Aufsichtsrat erwünscht seien und die Entscheidungsfindung signifikant verbessert hätten. Dies wird von der Mehrheit der befragten Aufsichtsratsmitglieder bejaht. Es ist aber bemerkenswert, dass nahezu doppelt so viele Frauen (39,7 %) wie Männer (23 %) der Ansicht sind, dass solche kontroversen Diskussionen im eigenen Aufsichtsrat nicht willkommen sind (Rudolph 2009, S. 42). Dies entspricht den Befunden der Sinus-Studie und manifestiert sich am stärksten im Mentalitäts-Typ 1: Konservative Exklusion: Ablehnung von Geschlecht qua Frauen; vgl. auch den Abschnitt: „Unternehmerische Vorteile durch Leitungsteams mit Frauen *und* Männern“.

14 Das sind 76 % der Männer in Führungspositionen.

15 Allerdings zeigen sozialwissenschaftliche Kommunikationsanalysen auch, dass es für die Vermittlung besser ist, von „Mindestanteilen“ zu sprechen als von einer „Quote“. Der Begriff „Quote“ ist in Führungskreisen der Wirtschaft diskreditiert, verpönt und gefürchtet, weil mit „Quote“ eine leistungsunabhängige Postenbesetzung assoziiert wird, eine starre formale Vorschrift, die blind und taub gegenüber den Erfordernissen eines Unternehmens im nationalen und internationalen Wettbewerb ist.

Die **Zustimmung** zu einer gesetzlichen Regelung ist bei jenen Männern hoch, die primär in Chancen und Potenzialen denken (für das Unternehmen; für die deutsche Wirtschaft), die mit „Frauen in Aufsichtsräten" nicht Bedrohung, Verlust, Okkupation assoziieren, sondern ein Humankapital, das bisher nur selten und systematisch auf „Sparflamme" genutzt wird. Eine höhere Zustimmung seitens der Männer in Führungspositionen gibt es bei jenen im Alter unter 35 Jahren (62 %). Hier deutet sich ein **Wandel der Einstellung bei der jüngeren Generation von Männern** an.

Dabei ist auch diesen Männern wichtig, dass „Frauen an sich" nicht die Lösung sind, sondern dass es um Flexibilität und Reagibilität im internationalen Wettbewerb geht. Es geht ihnen nicht um Frauenförderung, sondern um Nutzung der geschlechtsspezifischen Potenziale sowie des Potenzials von (Geschlechter-)Vielfalt.

Die Gleichstellungsstudie[16] des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend zeigte, dass junge gut ausgebildete Frauen aus den modernen gehobenen Milieus ein starkes individualistisches Leistungs- und Erfolgsethos haben sowie großes Selbstbewusstsein in Bezug auf ihre eigenen beruflichen Ambitionen und Chancen. Sie *blicken zurück* auf die Frauenbewegung der 1970er- und 1880er-Jahre, die für die Rolle der Frau viel bewegt hat, und meinen, dass Gleichstellungspolitik für sie selbst eigentlich nicht mehr relevant sei. Sie fühlen sich selbstverständlich gleichgestellt und haben das Selbstvertrauen, sich ihre Rechte individuell selbst erkämpfen zu können.

Vor diesem Hintergrund ist es ein überraschender und sehr wichtiger Befund, dass **bei den jungen Frauen in Führungspositionen** eine **gesetzliche Regelung die meiste Zustimmung** findet. 64 % der jüngeren Frauen (unter 40 Jahren) in Führungspositionen begrüßen eine gesetzliche Regelung (im Vergleich zu 51 % im Durchschnitt): 17 % finden sie „sehr gut" (Ø 13 %); weitere 47 % „gut" (Ø 38 %). Nur 12 % der jungen Frauen in Führungspositionen sprechen sich strikt gegen eine gesetzliche Regelung aus. Offenbar hat sich in der jüngeren Generation der weiblichen Führungskräfte – aufgrund von Erfahrungen und Beobachtungen aus nächster Nähe – die Haltung etabliert, dass Frauen es aus eigener Kraft nicht in solche Positionen schaffen werden und dass die Politik hier gefordert ist.

16 Carsten Wippermann/Katja Wippermann: Wege zur Gleichstellung heute und morgen. Sozialwissenschaftliche Untersuchung vor dem Hintergrund der Sinus-Milieus. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin/Heidelberg 2007.

IV.
Führungspositionen im operativen Bereich

Auch im operativen Unternehmensbereich durchstoßen trotz hoher fachlicher Qualifikation nur wenige Frauen die sogenannte „gläserne Decke". Es ist für sie immer noch schwer (es fällt ihnen schwerer, es wird ihnen schwerer gemacht als Männern), in eine Führungsposition im mittleren oder gehobenen Management aufzusteigen. Wo liegen **Barrieren**, aber wo gibt es auch **Brücken** für den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen? Dazu wurden in einer qualitativen sowie in einer quantitativ-repräsentativen Untersuchung Frauen und Männer befragt, die in Führungspositionen privatwirtschaftlicher Unternehmen sind.

4.1 Mentalitätsmuster von Männern in Führungspositionen: „Hüter der gläsernen Decke"

Zunächst zu den Ergebnissen der qualitativen Studie mit der Frage, warum es nur wenige Frauen in Führungspositionen gibt. Es ist aufschlussreich, die Gründe dafür 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:

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

Diese Mentalitätsmuster sind wie folgt aufgestellt:

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 Sollens-Aussage ab (was logisch ein naturalistischer Fehlschluss ist), aber in sich ist diese Sichtweise geschlossen und 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.

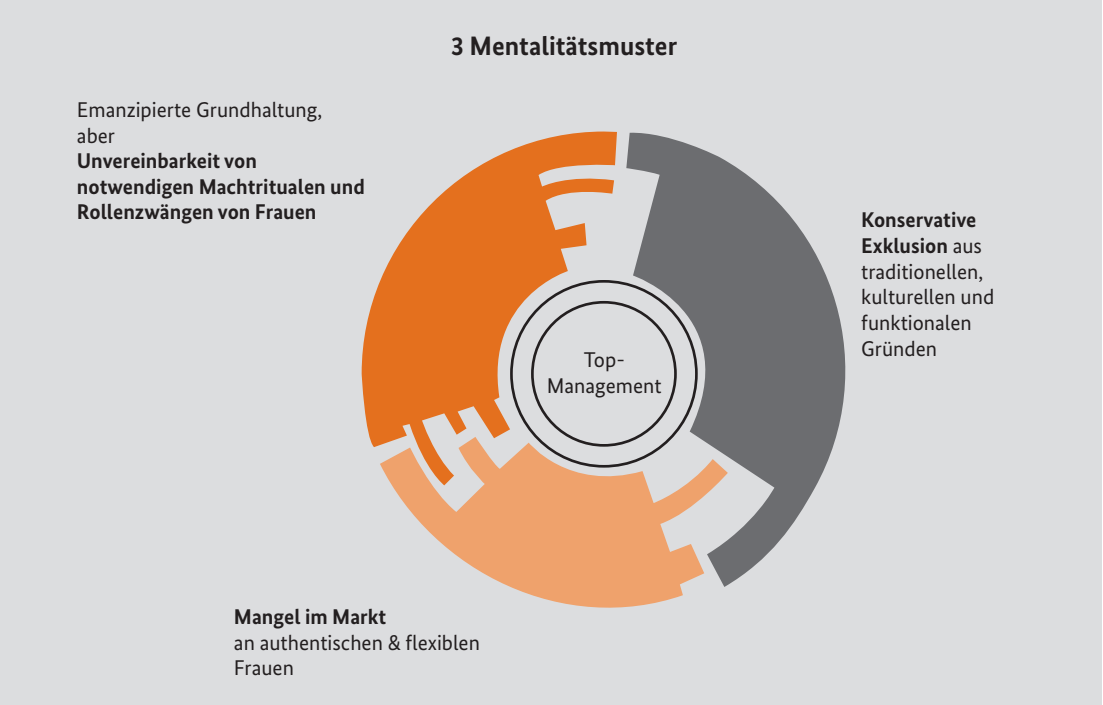
- Gleichzeitig könnten die Frauen nicht vom operativen Geschäft loslassen, seien weiter die „wertvolle Arbeitsbiene", könnten nicht gut delegieren und wollten alles selbst machen. Damit diskreditierten sie sich für höhere Aufgaben.

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 Top-Management 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. Vorstände 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 sei das Persönlichkeitsprofil definiert: **Härte!** Frauen traue 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 den Posten eines Aufsichtsrats, Vorstands, Direktors, Bereichsleiters etc. eine Frau oder ein Mann sei. Es komme allein auf die Persönlichkeit, die fachliche Qualifikation und die Kontinuität der Berufsbiographie 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 vorbewusst), die Rollen der Männer zu spielen, weil dies ihnen erfolgreich erscheint. In Habitus und Gestus wirken sie damit aber nicht authentisch.

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 Top-Management nicht geeignet sind (damit verstärkt dieser Typus diesen Vorbehalt). Das dritte Mentalitätsmuster zeigt eine vordergründige Gesellschaftsvergessenheit, in der behauptet wird, dass das Geschlecht keine Rolle mehr spielt und es an der mangelnden Nachfrage seitens der Frauen liegt. Als Elemente eines Systems erzeugen diese drei Mentalitätsmuster eine mehrfach gesicherte soziale Schließfunktion mit sehr selektiver Durchlässigkeit.

Es wäre eine Schimäre zu meinen, in einem Unternehmen gebe es nur den einen *oder* nur den anderen Mentalitätstyp. Vielmehr gibt es in einem Unternehmen – auf den verschiedenen Hierarchiestufen – alle Mentalitätsmuster. Der Effekt ist: Gerade in der Summe und im Zusammenwirken funktionieren sie in einem Unternehmen als mehrdimensionale miteinander verschränkte Sperren gegen Frauen. Werden Frauen einer „Anforderung" gerecht, fallen sie gleichzeitig genau damit unter das Verdikt des anderen.



Mit der „wohlwollenden" Haltung von Männern in Führungspositionen gegenüber *einem allgemeinen Anstieg von mehr Frauen in Führungspositionen* ist zwar ein wichtiges Etappenziel erreicht. Aber diese *gender-political-correctness* erhöht bei der *konkreten Entscheidung* für eine Führungsposition noch nicht die Chance für eine Kandidatin. Für einen kurzfristigen und mittelfristigen Wandel zu mehr Frauen in Führungspositionen müssen somit Maßnahmen entwickelt werden, die diese Mentalitätsmuster überwinden.

Hüter der „gläsernen Decke" sind ja nicht die einzelnen Männer (von denen die meisten sehr aufgeschlossen gegenüber kompetenten und engagierten Frauen sind), sondern Hüter der gläsernen Decke sind die – meist vorbewusst – zementierten Mentalitätsmuster in den Köpfen und Herzen der Männer, die sich zu Rollenbildern und Führungskulturen mit eigenen Ritualen, Sprachspielen und Habitusformen formiert haben.

Gerade weil eine *Kultur* (insbesondere wenn sie Tradition hat, wenn sie erfolgreich ist, wenn sie Mechanismen der eigenen Reproduktion und Ausschließung anderer hat) nur mit dem guten Willen der Einzelnen/des Einzelnen allein nicht zu verändern ist, glauben heute selbst die Frauen (und auch die 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.

In den Erzählungen und Bestandsaufnahmen von (Top-)Managern zum Thema „Frauen in Führungspositionen" zog sich – bei aller Unterschiedlichkeit der drei Mentalitätstypen – ein roter Faden: Was alles *gegen* Frauen spricht. Dies ist in den Führungsetagen – bei allem Wohlwollen gegenüber Frauen – der normale selbstverständliche Reflex auf das Thema. In den meisten Unternehmen beschäftigt man sich meistens nicht mit der Frage: Was spricht *für* Frauen in Führungspositionen?[17] Die stillschweigend vorausgesetzte und mitlaufende Perspektive (was *gegen* Frauen spricht) hat im Prozess der Auswahl einer Führungsperson vermutlich einen präjudizierenden Effekt. Wenn nun die Vorzeichen des Denkens und der Diskussion eine Umkehrung erfahren würden, wenn die Frage dominant wäre, was *für* Frauen in Führungspositionen spricht[18], dann würde sich vermutlich auch die Präjudizierung umkehren.

Es wäre falsch, Männer in Führungspositionen als Gleichgesinnte und Verbündete gegen Frauen zu etikettieren. Es gibt zwar die Mentalität einer vorbewussten Blockade gegen Frauen, aber zugleich auch die Meinung, dass es in Führungspositionen mehr Frauen zum Wohle des Unternehmens geben sollte. Insofern ist es die bestehende *Struktur*, die ein erhebliches Beharrungsvermögen hat.

4.2 Ablehnung einer Quotenregelung für den operativen Bereich

Trotz der verschiedenen Hürden befürworten weder Frauen noch Männer in Führungspositionen gesetzliche Regelungen zur Steigerung des Frauenanteils für den operativen Bereich: Hier stimmen nur 16 % der Frauen und 10 % der Männer dem Vorschlag nach einem gesetzlichen Mindestanteil von Frauen in Führungspositionen zu. 84 % der Frauen und 90 % der Männer lehnen eine gesetzliche Regelung für einen Mindestanteil von Frauen in Führungspositionen für den operativen Bereich ab.

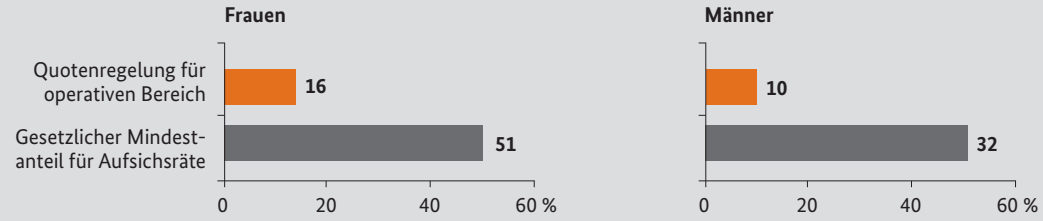
17 Unabhängig davon ist natürlich auch die Frage der sozialen und moralischen Geschlechtergerechtigkeit zu stellen. Aber diese ist nicht Teil der Logik, Programme und Codes von Unternehmen.

18 „Was für Frauen spricht" hat zwei Dimensionen: 1.) Die spezifischen Stärken von Frauen für Aufgaben und Herausforderungen des Unternehmens (z. B. Krisenbewältigung, Innovation, Mitarbeiterführung, Integration, Agieren in einer „changing world"); 2.) Soziale und kulturelle Effekte von mehr Frauen in Führungsetagen.

Gesetzliche Regelungen für einen Mindestanteil von Frauen in operativen Führungspositionen

Es ist erstaunlich zu sehen, wie groß der Unterschied zwischen der Ablehnung von Mindestanteilsregelungen für Aufsichtsgremien und der für den operativen Bereich ist.

Zustimmungen für **gesetzliche Mindestanteilsregelungen für Aufsichtsräte** im Vergleich **zur Quotenregelung für operative Unternehmensführung**



Aus der Diskrepanz zwischen der Akzeptanz von gesetzlichen Regelungen bei Aufsichtsräten und der Ablehnung im operativen Bereich können folgende Ableitungen gezogen werden:

Die Diskussion um Frauenquoten in der Wirtschaft hat in den letzten Jahren Quoten für Vorstandsposten und Mindestanteilsregelungen für Aufsichtsgremien schlicht vermischt. Auch durch die Gesetzesinitiativen der Nachbarstaaten (Norwegen, Niederlande), bei denen kein Unterschied zwischen diesen Ebenen gemacht wurde, wurden in Deutschland Widerstände gegen Quoten für den operativen Bereich zugleich zu Widerständen gegen Mindestanteilsregelungen insgesamt.

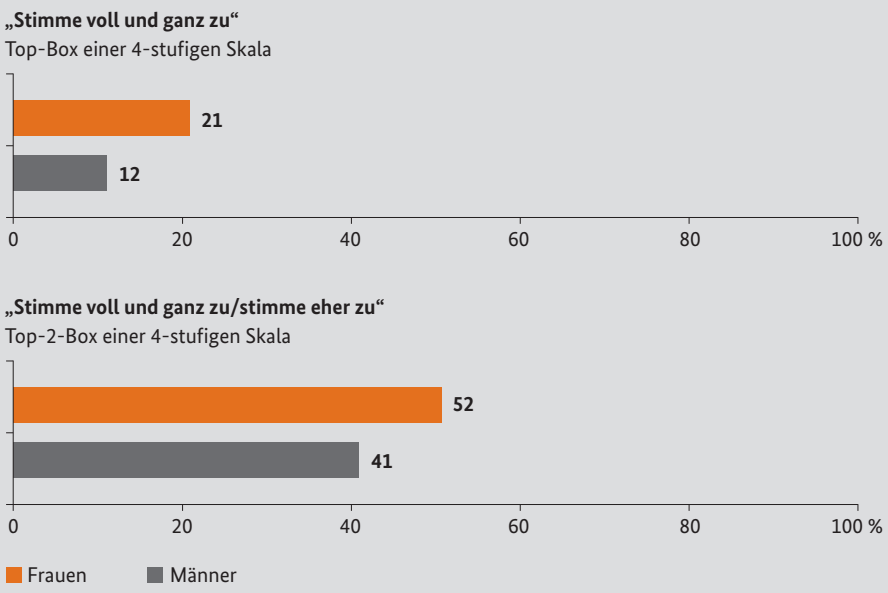
Tatsächlich zeigt sich aus den Zahlen für Deutschland: Wer mithilfe gesetzlicher Regelungen den Anteil von Frauen in Führungspositionen erhöhen will, muss sich auf die Aufsichtsgremien beschränken, denn nur für diese Ebene gibt es unter den (männlichen) Führungskräften der Wirtschaft eine ausreichende Akzeptanz. Wer den Anteil von Frauen in Aufsichtsräten steigern will, muss sich klar gegen Quoten im operativen Bereich festlegen. Wer den Anteil von Frauen in Aufsichtsräten steigern will, darf nicht von Frauenförderung/Frauenquoten sprechen, sondern muss die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an den Positionen thematisieren, von Mindestanteilsregelungen sprechen und den ökonomischen Nutzen dieser Veränderung hervorheben.

Dieses kommunikationsanalytische Ergebnis passt zum Ergebnis der Untersuchung von Rolfs (2009)[19] zu den verfassungs- und EU-rechtlichen Maßgaben, die bei einer gesetzlichen Anteilsregelung für Aufsichtsräte zu beachten wären: *„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 Ausnahmevorschriften Rechnung zu tragen. Die gesetzliche Regelung ist so lange 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.“*[20]

4.3 Unternehmerische Vorteile durch Leitungsteams mit Frauen und Männern

Mit deutlicher Zurückhaltung äußern sich Führungskräfte – Frauen wie Männer – zu der These, Frauen im gehobenen Management seien per se ein Wettbewerbsvorteil für ein Unternehmen. Nicht nur Männer, sondern auch Frauen in Führungspositionen distanzieren sich von der Vorstellung, eine einfache Kausalität zwischen weiblichem Geschlecht und Unternehmenserfolg anzunehmen.

„Im gehobenen Management **sind Frauen** ein **Wettbewerbsvorteil für ein Unternehmen.**“

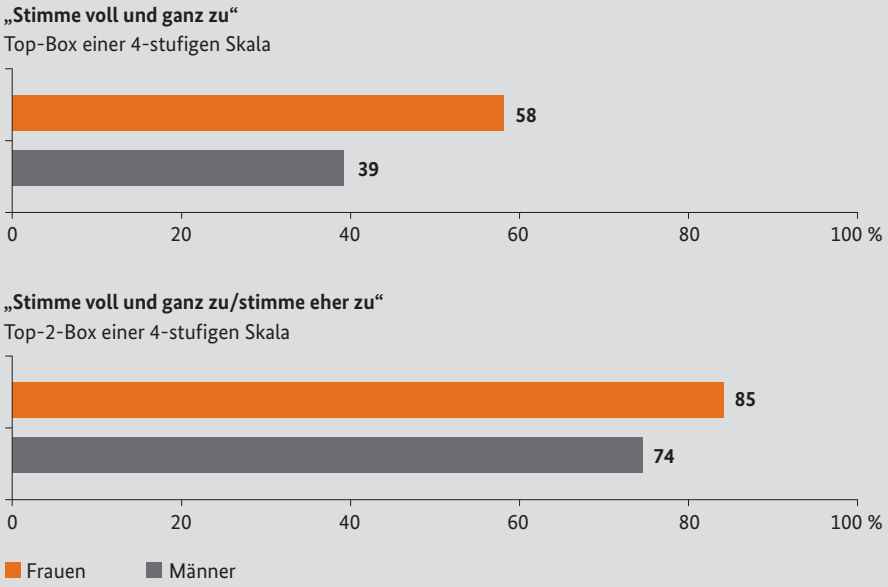


19 Christian Rolfs: Gleichberechtigte Vertretung der Geschlechter in Aufsichtsräten. Gemeinschaftsrechtliche Rahmenbedingungen. Rechtsgutachten im Auftrag der Sinus Sociovision GmbH. 2009, S. 54. www.sociovision.de.

20 Ebd., S. 54.

Deutlich mehr Zustimmung findet die modifizierte Formulierung, dass Positionen im gehobenen Management sowohl mit Frauen als auch mit Männern besetzt sein sollten, weil dies die Chance auf ökonomischen Erfolg eines Unternehmens erhöhe.

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



Allein die Forderung *„Mehr Frauen in Führungspositionen"* findet in den Spitzen der deutschen Wirtschaft keine große Zustimmung. Dies hat zwei Gründe: Zum einen wird sie als reine Frauenförderung wahrgenommen und damit als einseitig; zum anderen zielt sie auf Maßnahmen zur *Korrektur* einer sozial ungerechten Verteilung zuungunsten von Frauen, enthält aber keine Management-Philosophie. Die Forderung nur nach „mehr Frauen" ist somit keine Konzeption und keine Vision eines gut aufgestellten Managements in einer globalisierten Wirtschaft.

„Gemischte Management-Teams": Diese Forderung findet bei Frauen und Männern im gehobenen Management dagegen eine relativ hohe Zustimmung. Hinter gemischten Management-Teams vermutet man eine ganzheitliche und moderne Management-Philosophie und Vision. Dahinter steht die Erfahrung (auch angesichts der Wirtschafts- und Finanzkrise 2008/09) sowie die prospektive Einstellung, dass **Vielfalt der Perspektiven ein Schutzschild** ist und höhere Wahrscheinlichkeit bietet, strategische Fehler zu vermeiden. Denn die globale Ökonomie ist *komplex*: Immer mehr ökonomische Faktoren nationaler, europäischer und globaler Provenienzen sind zu berücksichtigen – ebenso ihre Wechselwirkungen. Aber auch nichtökonomische Faktoren (Recht, Politik, Social Responsibility, Images u. a.) sowie die Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Märkten müssen von Unternehmen heute berücksichtigt und in die strategischen Unternehmensentscheidungen mit einkalkuliert werden. Das verlangt diverse Kompetenzen und Multi-Perspektivität: Insofern ist es nicht nur eine Frage der sozialen Gerechtigkeit, sondern funktional und ökonomische Klugheit, **in der Führungsmannschaft Diversität zu installieren**. Gemischte (mit Frauen und Männern besetzte) Leitungsteams helfen einem Unternehmen, auf veränderte Situationen relativ schnell reagieren zu können: Es geht um **Flexibilität und Variabilität** eines Unternehmens. Wenn Frauen heute im Ausbildungssystem die gleichen Abschlüsse machen wie Män-

ner und teilweise höher qualifiziert sind, dann entgehen den Unternehmen, die ritualisiert überwiegend Männer an die Spitze und ins gehobene Management setzen, die Topleute der Zukunft: Diese Unternehmen beschneiden sich systematisch selbst und überlassen ihren nationalen und internationalen Wettbewerbern die besser qualifizierten Frauen. So weit die von Führungskräften der deutschen Wirtschaft genannten Gründe, die für gemischte Leitungsteams sprechen. Dies ist die *Innenperspektive*.

Es gibt jedoch auch eine *Außenwirkung*, die allerdings nur von wenigen genannt wird: Welchen Eindruck macht ein mehrheitlich oder ausschließlich von Männern geführtes Unternehmen auf andere Unternehmen, die – wie viele amerikanische Unternehmen – heute selbstverständlich und strategisch Frauen und Männer im gehobenen Management haben? Wenn heute mehr Frauen als Männer eine akademische Ausbildung machen: Welches Potenzial schreibt man einem Unternehmen zu, das mehr als die Hälfte der hoch qualifizierten Talente für Führungsaufgaben – insbesondere im Top-Management – systematisch ausschließt? Wenn ein Unternehmen damit wirbt, die „besten Köpfe" zu haben, dann ist das unglaubwürdig, wenn es nicht auch Frauen im gehobenen Management gibt. Und wenn ein Unternehmen fast nur Männer im Top-Management hat, dann ist es für einige der exzellenten weiblichen Führungskräfte bei der Sondierung des Marktes nicht attraktiv, denn sie vermuten eine traditionell männliche Managementkultur, die sie sich nicht antun wollen, und die daher lieber zu einem anderen Unternehmen gehen, das hier eine modernere *Culture of Leadership* hat.

Zwar zeigen sich die männlichen Manager in der Befragung (vordergründig) aufgeschlossen für gemischte Leitungsteams. Doch diese Einstellung in den Spitzen der deutschen Wirtschaft steht in krassem **Gegensatz zur faktischen Besetzungspraxis**. Deutsche Unternehmen sind es offenbar nicht gewohnt und nicht darin geübt, bei der Besetzung von Führungspositionen die Frage des **Geschlechts als strategische Kategorie** einzubeziehen und darauf zu achten, wie die Besetzung von Führungspositionen **öffentlich wirkt**.

In einer Bevölkerungsbefragung des Sinus-Instituts im Spätsommer 2009 kam heraus, dass die überwiegende Mehrheit der Bevölkerung es grundsätzlich *„erst mal gut findet, wenn eine Frau in eine Führungsposition kommt"*. Der erste Reflex ist Goutierung, nicht Skepsis. Nicht zu unterschätzen sind der Effekt einer hohen öffentlichen Aufmerksamkeit für ein solches Unternehmen sowie die Imagewirkung (Dynamik, Aufbruch, Frische, Innovation).[21]

Die von männlichen Führungskräften befürchteten „Imageschäden" bei der Berufung einer Frau in eine Führungsposition erweisen sich praktisch als haltlos: Eine Inhaltsanalyse der Medienberichterstattung zu Frauen, die in eine Führungsposition kamen, zeigt, dass das Thema „Problematik der Vereinbarkeit von Beruf und Familie" überhaupt nicht vorkam, ebenso wenig das gesellschaftliche Rollenbild, „was einer Frau gut ansteht" (mit Blick auf einen Konflikt zwischen der Rolle der Frau und Rolle als Unternehmensleiterin), und auch die Kontinuität der Berufsbiographie kein Thema war. Das widerlegt das Argument mancher Männer in Führungspositionen, die die Gefahr sehen, dass eine Frau in Führungsposition den Spagat zwischen Familie und Karriere

21 Prominentes Beispiel dafür ist die Berufung von Frau Dr. Bagel-Trah in den Vorsitz des Aufsichtsrats von Henkel im Sommer 2009.

nur schwer bewältigen kann oder dass Imageschäden für das Unternehmen drohen, wenn eine Frau keine Familie im Hintergrund hat, die ihr den Rücken freihält.[22] Diese Bedenken mancher Männer bestätigen sich in der Praxis nicht.

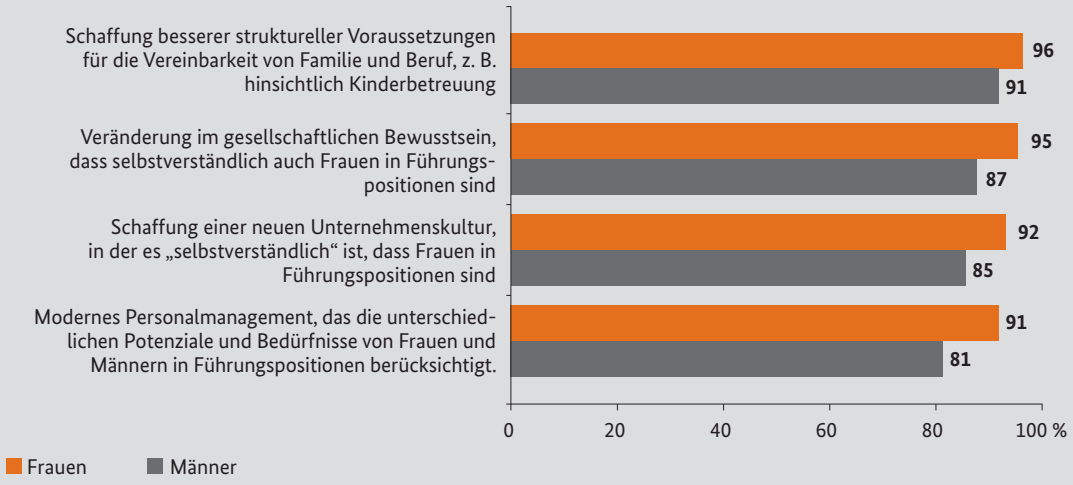
4.4 Portfolio der von Führungskräften geforderten Maßnahmen

Für das Ziel „Mehr Frauen in Führungspositionen" schlagen Frauen und Männer, die derzeit selbst in einer Führungsposition sind, nicht nur eine Maßnahme vor, sondern ein Bündel von politischen, betrieblichen und kommunikativen Maßnahmen.

An erster Stelle steht die Schaffung besserer struktureller Voraussetzungen für die **Vereinbarkeit von Beruf und Familie**. Aber aus Sicht der Führungskräfte kann das Ziel „Mehr Frauen in Führungspositionen" durch eine Fokussierung auf das Vereinbarkeitsthema allein nicht erreicht werden. Ebenso wichtig sei die Schaffung eines **gesellschaftlichen Bewusstseins**, die Entwicklung einer **neuen Unternehmenskultur** (in der es selbstverständlich ist, dass auch Frauen in Führungspositionen sind) sowie eines **modernen Personalmanagements**, das die (unterschiedlichen) Potenziale und Bedürfnisse von Frauen und Männern in Führungspositionen berücksichtigt. Über 90 % der Frauen und über 80 % der Männer in Führungspositionen halten jede diese vier Maßnahmen für wichtig.

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

Top-2-Box einer 4-stufigen Skala



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

22 Siehe dazu in Kapitel 5 die Argumentationen der Männer in Führungspositionen von „Mentalitäts-Typ 1: Konservative Exklusion: Ablehnung von Frauen qua Geschlecht" sowie von „Mentalitäts-Typ 2: Emanzipierte Grundhaltung – doch chancenlos gegen männliche Machtrituale".

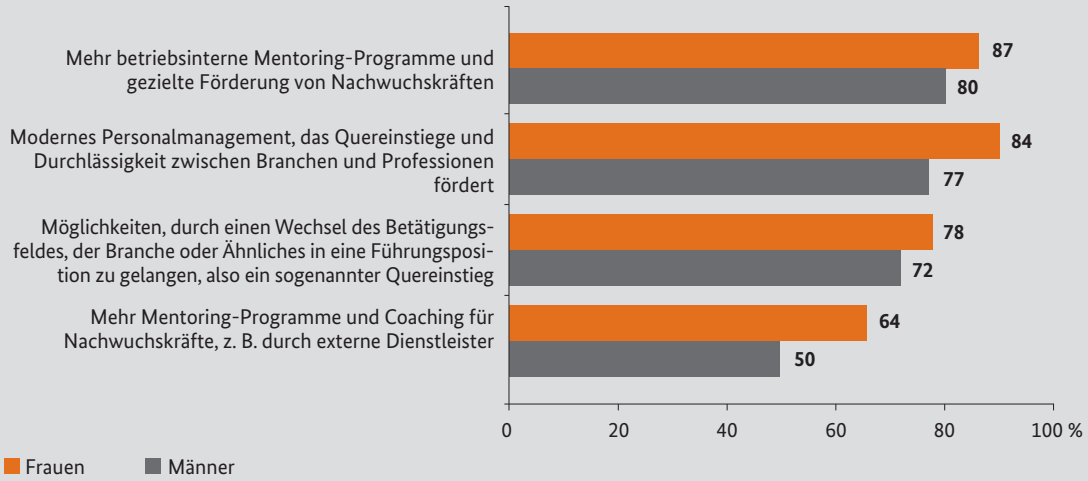
Zentral ist, dass diese Maßnahmen und Ziele miteinander verzahnt sind und durch die Wechselbeziehung an Bedeutung und Dynamik gewinnen. Beispiel: Eine „neue Unternehmenskultur“ und die „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ erfordert und fördert ein neues Rollenverständnis von Frauen (und Männern). Und selbstverständlich muss dies Konsequenzen haben für ein adäquates Personalmanagement.

Das von Führungskräften der deutschen Wirtschaft geforderte Portfolio besteht somit aus Instrumenten verschiedener Provenienz und Adressaten. Insofern sind Politik, Öffentlichkeit sowie die Unternehmen (kulturell und operativ) gefordert und jeweils ein wichtiger, notwendiger und nicht substituierbarer Baustein zur Erreichung des Ziels.

Als **weitere flankierende konkrete Maßnahmen** werden betriebsinterne Mentoring-Programme als geeignet erachtet, ein Personalmanagement, das Quereinstiege ermöglicht und die Durchlässigkeit zwischen den Branchen erhöht. Auch diesen Maßnahmen stimmen mehr als 70 % der Frauen und Männer in Führungspositionen zu.

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

Top-2-Box einer 4-stufigen Skala

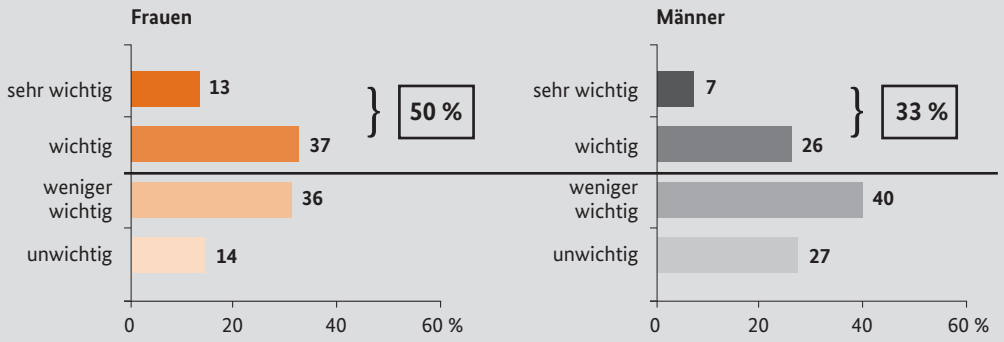


Quelle: Sinus Sociovision
Basis = 511 Fälle
Grundgesamtheit = Führungskräfte in Deutschland

4.5 Betriebliche Zielvereinbarungen zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen

Für den operativen Bereich befürworten große Teile der Führungskräfte auch die betriebliche Zielvereinbarung als Instrument zur Steigerung des Frauenanteils. 50 % der Frauen und 33 % der Männer in Führungspositionen halten dieses Instrument für wichtig und zielführend.

Betriebliche Zielvereinbarungen zur Steigerung des Anteils von Frauen in operativen Führungspositionen

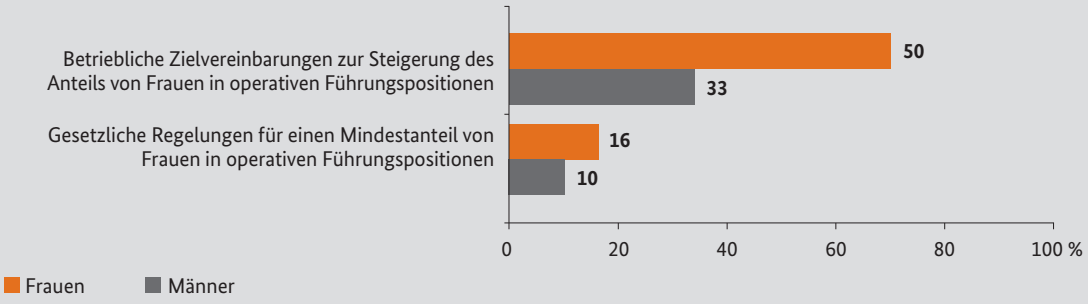


Betriebliche Zielvereinbarungen werden vor allem *in kleinen und mittleren Unternehmen* für sinnvoll erachtet und gefordert. In Unternehmen mit bis zu 100 Mitarbeitern *halten 61 % der Frauen und 41 % der Männer* solche Zielvereinbarungen zur Steigerung des Anteils von Frauen in operativen Führungspositionen für wichtig.

Die Akzeptanz von betrieblichen Zielvereinbarungen ist bei Frauen und Männern in Unternehmen der deutschen Wirtschaft relativ hoch und wird **klar einer gesetzlichen Quotenregelung für den operativen Bereich vorgezogen:**

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

Top-2-Box einer 4-stufigen Skala



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

Vor allem bei Frauen in Führungspositionen ist die Distanz zwischen der Akzeptanz von *betrieblichen Zielvereinbarungen* und *gesetzlichen Mindestanteilen für den operativen Bereich* besonders groß (34 %; bei Männern Distanz von 23 %).

4.6 Geschäftsbericht: Gleichstellungsaspekte sollten aufgenommen werden

Das Wirtschafts- und Unternehmensrecht regelt im Handelsgesetzbuch (§ 289 HGB) die Pflichten der Geschäftsberichtslegung. Neben den finanziellen Leistungsindikatoren der Geschäftstätigkeit werden dort auch nichtmonetäre Indikatoren berücksichtigt, wie etwa Arbeitnehmer-

belange. In der SINUS-Studie wurden die Führungspersonen gefragt, welche der Themen sie im Katalog der Geschäftsberichtspflicht für sinnvoll halten. In diese gestützte Abfrage wurde zusätzlich ein Aspekt aufgenommen, der bisher nicht als verbindlicher Teil der Geschäftsberichtslegung angesehen wird: betriebliche Frauenförderung und Gleichstellungsaspekte.[23]

„Halten Sie es persönlich für sinnvoll, wenn die Geschäftsberichterstattungspflicht den folgenden Aspekt umfasst?“

Antwort: Ja, sinnvoll

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

Als ein Thema, das die Pflichtenliste der Berichterstattung verlängert, haben Gleichstellungsaspekte im Kontext der bereits explizit institutionalisierten Themen natürlich a priori Akzeptanznachteile – gerade im Vergleich zu den etablierten Themen Weiterbildung, Gesundheitsschutz, Arbeitsschutz, Umweltschutz.

Umso mehr überrascht, dass 56 % der Frauen und auch 45 % der Männer einen Abschnitt zur betrieblichen Frauenförderung und Gleichstellungsaspekte im Geschäftsbericht für sinnvoll halten.[24]

Gleichstellungsaspekte im Geschäftsbericht werden von Frauen und Männern sogar für wichtiger gehalten als das Thema *Corporate Social Responsibility*. Und nur gering ist der Abstand zur Thematik der demographischen Altersstruktur der Belegschaft (die ja ein unbestritten wichtiger Indikator ist, ob das Unternehmen für die Zukunft gut aufgestellt ist).

23 Auch wenn nach Einschätzung des Deutschen Juristinnenbundes (djb) eine strenge Auslegung des § 289 HGB eine solche Berichtspflicht nach geltendem Wortlaut durchaus schon umfassen würde.

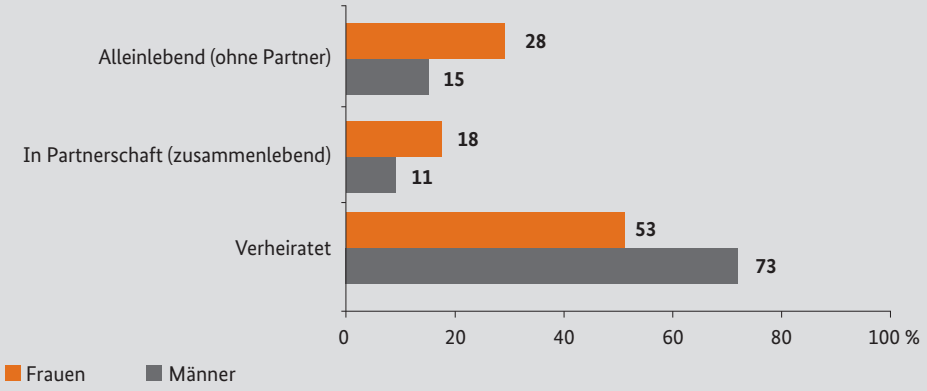
24 Wären zu Beginn der Untersuchung die Widerstände von Männern und Frauen in Führungspositionen deutscher Unternehmen gegen „Frauenförderung“ schon bekannt gewesen, hätten wir anders gefragt und den Begriff „Frauenförderung“ nicht verwendet. Die Zustimmung zu dem Aspekt „Betriebliche Gleichstellungsaspekte“ wäre vermutlich noch höher ausgefallen.

4.7 Familie & Karriere ist eine Herausforderung, aber sind keine sich ausschließenden Alternativen

Drei Viertel der Männer in Führungspositionen sind verheiratet und haben Kinder. „Ehe und Kinder"; „Familie-im Hintergrund-haben" ist für Männer in Führungspositionen ein dominantes, normatives Normalitätsmodell mit Leitbildcharakter.

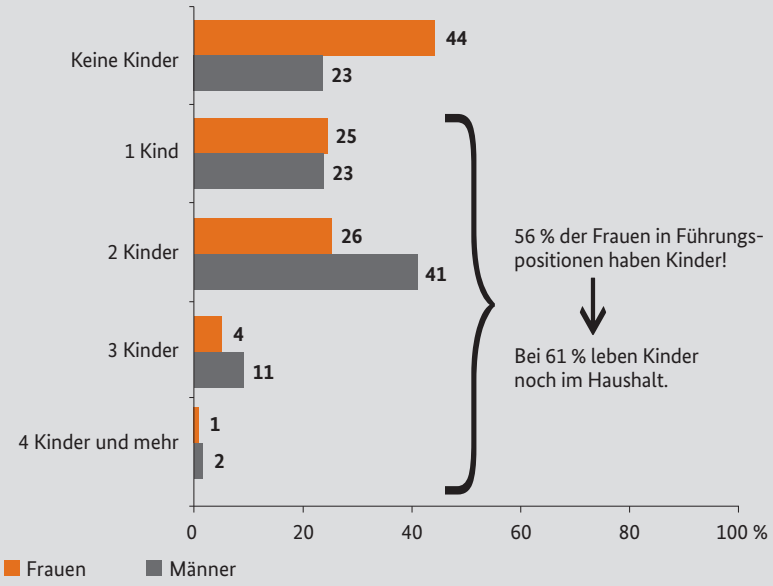
Das gilt nicht in gleicher Weise für Frauen: Hier sind „nur" 53 % verheiratet. Knapp ein Drittel der Frauen in Führungspositionen lebt ohne Partner. Vielfalt und Variabilität der Lebensmuster sind bei Frauen in Führungspositionen größer als bei Männern. Der Verzicht auf Familie ist offenbar heute noch ein Preis, den viele Frauen zahlen wollen oder müssen, um in Führungspositionen zu gelangen und diese dauerhaft innezuhaben. Allerdings: Pauschal von einer Unvereinbarkeit von Familie und Karriere für Frauen zu sprechen und darin die Hauptursache für die „gläserne Decke" zu suchen, greift offensichtlich zu kurz.

Familienstand



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

56 % der Frauen in Führungspositionen haben Kinder im Haushalt und vereinbaren ihren zeit- und energieaufwändigen Beruf mit ihrer Rolle als Mutter. Kinder (auch jüngere) zu haben *und* gleichzeitig beruflich eine Führungsposition einzunehmen, sind für Frauen in Führungspositionen keine sich ausschließenden Alternativen, auch wenn der Anteil der Kinderlosen unter den Frauen in Führungspositionen deutlich höher ist als bei den männlichen Kollegen (44 % bei Frauen im Vergleich zu 23 % bei Männern).



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

4.8 Berufsunterbrechung ist kein Hindernisgrund

Als einen zentralen Grund dafür, dass es so wenige Frauen in Führungspositionen gibt, führt ein Teil der männlichen Top-Manager[25] an, dass eine kontinuierliche Berufsbiographie ohne (längere) Unterbrechungen eine *conditio sine qua non* für eine Führungsposition sei. Ist dem wirklich so? Wir haben untersucht, ob Frauen, die derzeit in einer Führungsposition sind, tatsächlich eine lückenlose Berufsbiographie und ihre Erwerbstätigkeit noch nie (länger) unterbrochen haben.

Der sozialwissenschaftliche Befund entlarvt die von einigen männlichen Managern formulierte These als Vorurteil und insoweit als Kitt in den Fugen der gläsernen Decke: 44 % der Frauen in Führungspositionen haben ihre Berufstätigkeit schon einmal unterbrochen, die Frauen, die heute in Führungspositionen sind, lassen sich also in zwei etwa gleich große Teilmengen unterteilen: in die Gruppe derer, die nicht unterbrochen hat (56 %), und die Gruppe derer, die auf dem Karriereweg Unterbrechungsphasen eingelegt hat (44 %).

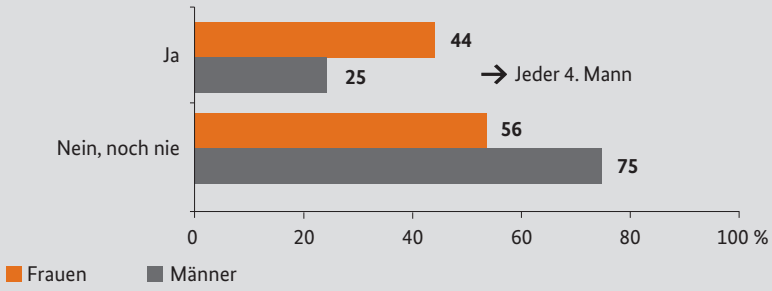
Männer in Führungspositionen betonen zwar mehrheitlich, dass eine Unterbrechung der Berufstätigkeit eine enorme Barriere für den Aufstieg in eine Führungsposition darstelle. Doch dies wird von der objektiven Realität nicht bestätigt. **Auch jeder vierte Mann in einer Führungsposition hat seine Berufstätigkeit schon einmal unterbrochen.** Bezieht man die Prozentwerte (44 % Frauen; 25 % Männer) auf die ungleichen Grundgesamtheiten (im Durchschnitt sind deutlich mehr Männer als Frauen in Führungspositionen), dann zeigt sich, dass in absoluten Zahlen mehr Männer als Frauen in Führungspositionen ihre Berufstätigkeit „auf dem Weg nach oben“ schon einmal unterbrochen haben.

25 Dies betont von den Männern in Führungspositionen vor allem der dritte Mentalitätstyp; vgl. Kapitel 5.3: „Typ 3: Radikaler Individualismus: Mangel im Markt an ‚authentischen & flexiblen Frauen‘“.

Allerdings: Männer in Führungspositionen haben ihre Berufstätigkeit in der Regel nur einmal unterbrochen, während für Frauen in Führungspositionen bis zu zwei Erwerbsunterbrechungen entgegen allen Erwartungen durchaus normal sind.

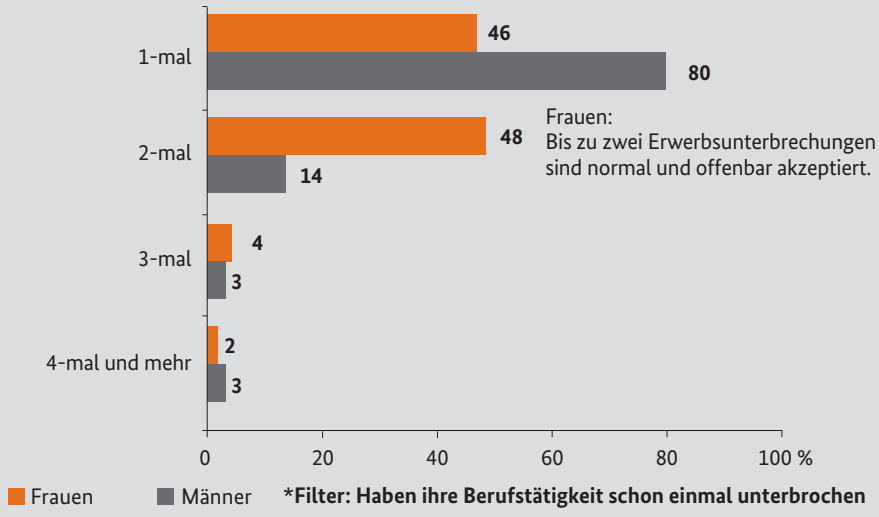
Am häufigsten sind Unterbrechungen von 7 bis 12 Monaten (38 %). Am zweithäufigsten sind Unterbrechungen von 13 bis 18 Monaten (13 %), gefolgt von 19 bis 24 Monaten (12 %). Insgesamt länger als 1 Jahr haben 41 % der heutigen Frauen in Führungspositionen ihre Berufstätigkeit schon einmal unterbrochen; nur eine kleine Gruppe von 21 % maximal ein halbes Jahr (12 % bis 3 Monate; 9 % zwischen 4 und 6 Monaten). Da dies Auskünfte von Frauen in Führungspositionen sind, ist dies eine ermutigende Information für ambitionierte Frauen verschiedener Altersko-horten, das Ziel eines beruflichen Aufstiegs nicht einfach aufzugeben, nur weil sie eine Familie haben (oder wollen); oder weil sie eine diskontinuierliche Berufsbiographie haben. Es gibt unter den Führungskräften zahlreiche Frauen, die es *trotzdem*, vielleicht sogar gerade *deshalb* geschafft haben.

Berufstätigkeit schon einmal unterbrochen?



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

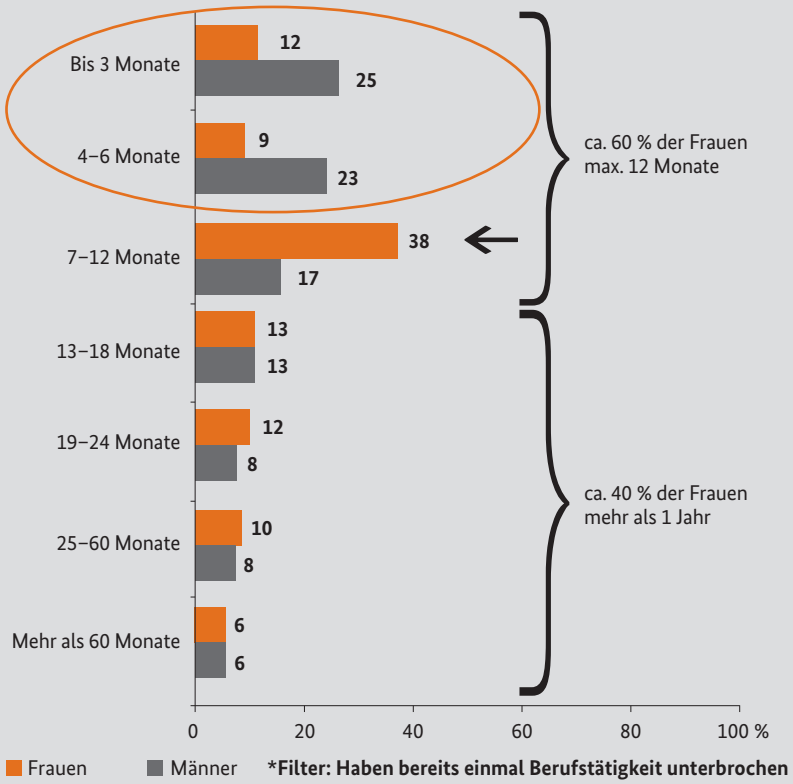
Häufigkeit der Berufsunterbrechung*



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

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

Dauer der längsten Unterbrechung*



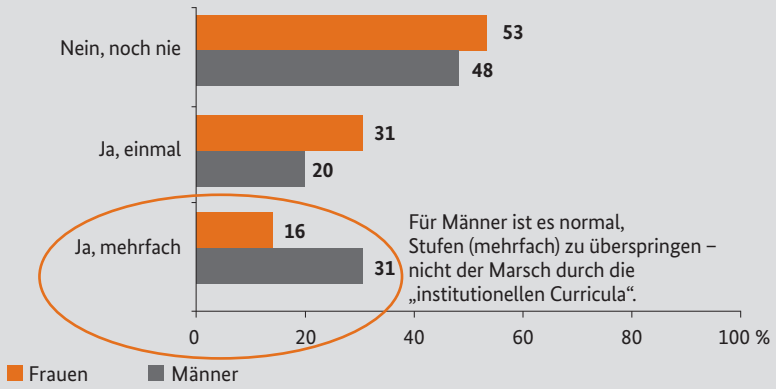
***Filter: Haben bereits einmal Berufstätigkeit unterbrochen**

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

4.9 Karrieresprünge: Männer steigen früher, häufiger und steiler auf

Auffällige Muster bei Frauen und Männern, die heute Führungspositionen erreicht haben, zeigen sich in Bezug auf Karrierestufen, die im Verlauf der Berufslaufbahn übersprungen wurden:

Selbst bereits eine oder mehrere Karrierestufen übersprungen



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

Die erste Erkenntnis: Sprünge gehören dazu! Etwa die Hälfte der Frauen und Männer, die leitende Positionen in der Wirtschaft innehaben, haben diese Position erreicht, nachdem (und weil) sie einmal oder mehrmals Karrierestufen übersprungen haben. Die Studie „Frauen auf dem Sprung“[26] weist nach, dass ebenso viele junge Frauen wie Männer mit gehobener Qualifikation es als sehr erstrebenswert erachten, ganz nach oben in eine Führungsposition zu kommen. Aber junge Frauen schrecken die unerwünschten Nebenfolgen, die sie vor allem in der befürchteten Einsamkeit und dem Vertrauensverlust in Bezug auf Freunde sehen. Dazu Allmendinger: *„Frauen müssen ihren Mut und ihr Selbstbewusstsein zusammennehmen, sich einen Ruck geben und beruflich ins Unbekannte springen, sich Unsicherheiten bewusst aussetzen und Ängste ertragen. Anders geht es nicht.“*[27]

Auch im Vergleich zu jenen Frauen, die bereits heute in Führungspositionen sind, machen Männer früher, häufiger und größere Karrieresprünge. Für Männer ist es normal, relativ bald in ihrer Berufsbiographie schnell aufzusteigen, einzelne Stufen in kurzen Intervallen zu erklimmen oder mehrere Stufen zu überspringen. Sie machen vielfach nicht den Marsch durch die betrieblichen Curricula, sondern nutzen sich bietende Gelegenheiten – und suchen sie vielfach sogar aktiv. Einiges spricht dafür, dass sie nicht nur auf Angebote reagieren, sondern sich im Unternehmen strategisch positionieren, sodass sie für diese Angebote in Frage kommen.

Männer begreifen Karrieresprünge als Ausweis von Kompetenz, als individuellen USP („unique selling proposition“), den sie anstreben, anhäufen und auch offen-offensiv kommunizieren. Viele Frauen sind hier zurückhaltender, halten einen Karrieresprung für ein seltenes Glück (das sie sich aber verdient haben!), aber insgesamt nicht für etwas Normales, sondern betrachten ihn als Ausnahme und auch Abweichendes. Insofern haben Frauen überwiegend die Tendenz, auf Gelegenheiten und Angebote für Karrieresprünge zu warten, zu hoffen – sie aber nicht offensiv und strategisch vorzubereiten. Es gibt Frauen, die eine Karrierestufe übersprungen haben, aber noch ist das bei den meisten (bis auf wenige Ausnahmen) nur eine Stufe.

Im *prozentualen* Vergleich zwischen Frauen und Männern machen doppelt so viele Männer (31 %) wie Frauen (16 %) mehrfache Karrieresprünge. Diese Prozentdifferenz ist erheblich. Zur Bewertung ist auch hier wieder zu beachten, dass der Anteil von Männern im Top-Management ca. 90 % ausmacht, der von Frauen ca. 10 % – und darauf sind die Prozente der Mehrfachsprünge zu beziehen. In absoluten Zahlen gesehen also erfolgen mehrfache Karrieresprünge bei Männern um ein Vielfaches häufiger als bei Frauen.

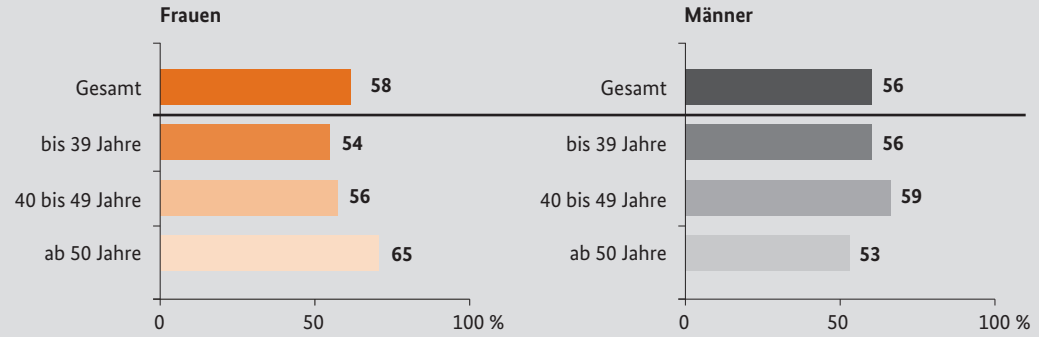
Aufgrund ihrer Erfahrung, dass Karrieresprünge für Führungspositionen ein wichtiger Faktor sind, votieren mehrheitlich Frauen (58 %) und Männer (56 %) in Führungspositionen dafür, dass es **Nachwuchs-Führungskräften** ermöglicht werden sollte, **Karrierestufen zu überspringen.** Vor allem ältere Frauen (65 %) sehen darin ein wichtiges Instrument der Nachwuchsförderung.

---

26 Vgl. Jutta Allmendinger: Frauen auf dem Sprung. Wie junge Frauen heute leben wollen. Die Brigitte-Studie. 2009, S. 48ff.

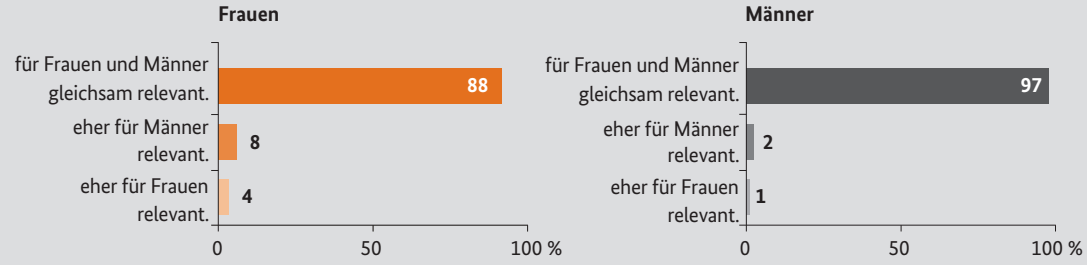
27 Ebd. S. 101. Auch: „Frauen müssen diese Hürde überspringen, das nimmt ihnen keiner ab. Wie flach die Hierarchie auch sein mag, Führung heißt immer ein Stück Einsamkeit. Viele Personen sind unter einem und wenige über einem selbst. Dadurch ist man exponiert.“ (Ebd., S. 49.)

Zustimmung, es qualifizierten Nachwuchs-Führungskräften zu ermöglichen, Karrierestufen zu überspringen



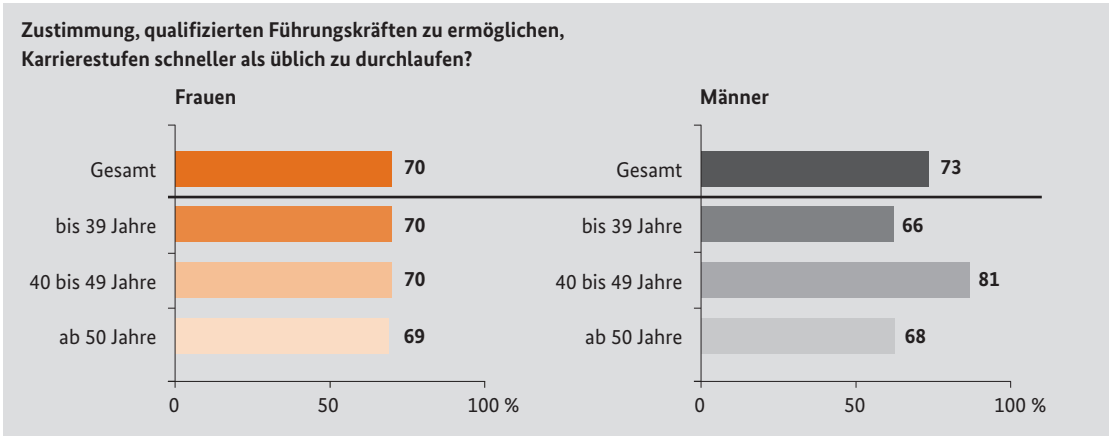
Diese Fördermöglichkeit des Überspringens von Karrierestufen wird von etwa 90 % der heutigen Führungskräfte als relevant für Frauen und Männer gesehen. Bemerkenswert jedoch ist, dass – wenn auch auf niedrigem Prozentniveau – Männer dieses noch stärker betonen als Frauen: Von Frauen in Führungspositionen sind immerhin 8 % der Ansicht, dass das Überspringen von Karrierestufen eher für Männer relevant ist (Männer glauben das nur zu 2 %). Die Einstellung, dass Karrieresprünge primär etwas für Männer sind, haben vorwiegend Frauen ab 50 Jahren (11 %), weniger die jüngeren Frauen: Nur 6 % der 40- bis 49-jährigen und 4 % der unter 40-jährigen Frauen in Führungspositionen haben diese Voreinstellung.

Förderung für qualifizierte Nachwuchs-Führungskräfte, Karrierestufen zu überspringen, ist ...

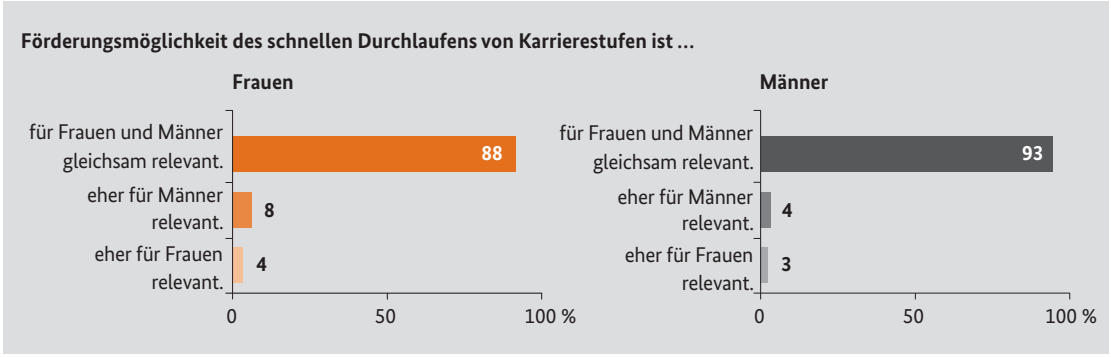


Noch größer ist die Zustimmung, wenn es darum geht, dass qualifizierte Führungskräfte **Karrierestufen schneller als üblich durchlaufen** könnten. Dem stimmen 70 % aller weiblichen Führungskräfte zu – in allen Altersgruppen.

Besonders stark stimmen dieser Forderung männliche Führungskräfte zwischen 40 und 49 Jahren zu. Das kann so interpretiert werden, dass in dieser Phase ihrer Berufsbiographie Männer eine erhöhte Aufmerksamkeit haben, jetzt schnell weiter nach oben zu kommen. Sie sehen sich in der Phase der Bifurkation: Entweder sie bleiben auf dem Level ihrer Führungsposition, oder sie steigen „richtig“ auf. Insofern ist es für sie besonders wichtig, nicht zu stagnieren. Das sehen sie für ihre aktuelle Situation, aber auch mit Blick zurück.



Auch in Bezug auf das schnellere Durchlaufen von Karrierestufen halten etwa 90 % der heutigen Führungskräfte dies für Frauen *und* Männer gleichsam relevant. Auch hier zeigt sich das Muster, dass 8 % der Frauen meinen, ein schnelleres Durchlaufen von Karrierestufen sei eher etwas für Männer. Auch diese Voreinstellung bei Frauen ist offenbar generationenbedingt und beruht auf eigenen Erfahrungen im Berufsumfeld: 13 % der Frauen ab 50 Jahren, aber nur 3 % der jüngeren Frauen meinen, dass dies eher für Männer relevant sei.



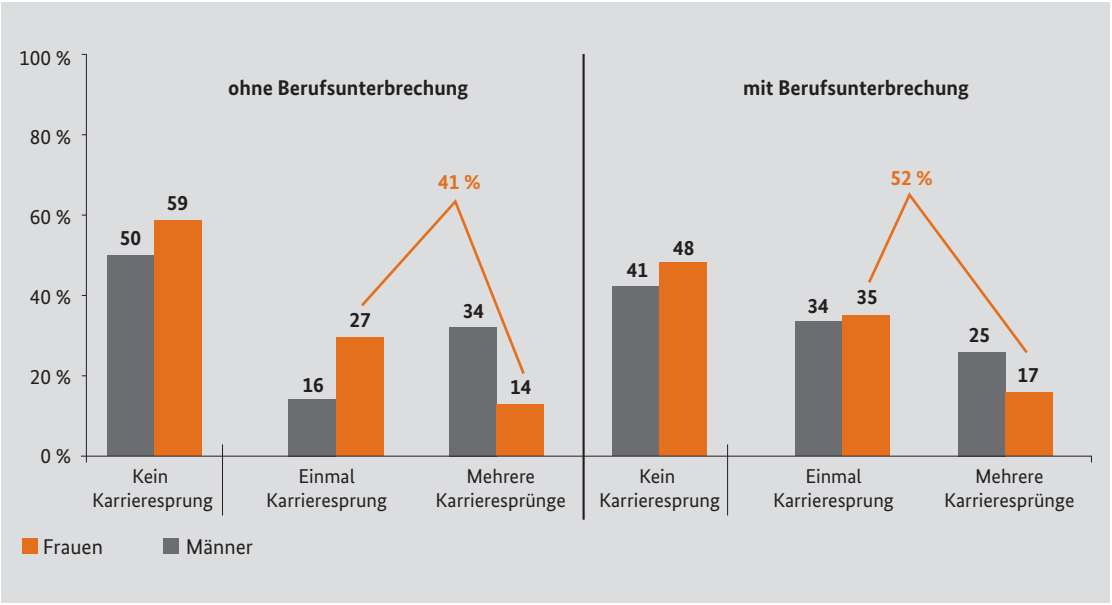
Umgekehrt ist der Trend zu erkennen, dass ein (kleiner Teil) der jüngeren Führungskräfte (Frauen *und Männer!*) Karrieresprünge und das schnellere Durchlaufen von Karrierestufen als **eher für Frauen relevant** bewertet: 6 % der jüngeren Führungskräfte sind dieser Auffassung (nur 1 % der Führungskräfte – Frauen wie Männer – ab 50 Jahren).

4.10 Berufskontinuität ist keine Bedingung für Karrieresprünge

Es gibt einen geschlechtsspezifischen Zusammenhang von Berufsunterbrechung und Karrieresprüngen:

- 50 % der Männer *ohne* Berufsunterbrechung haben Karrieresprünge vollzogen, aber 59 % der Männer *mit* Berufsunterbrechung: Das ist ein statistisch signifikanter Unterschied und Grund zur Hypothese, dass Berufsunterbrechung und die Wahrscheinlichkeit eines Karrieresprungs *positiv* zusammenhängen. Hier gibt es verschiedene Varianten in Bezug auf Anlässe und Motive: Berufsunterbrechung als selbst gewählte Auszeit zur Neuorientierung oder als vertraglich vereinbarte Latenzzeit beim Wechsel zu einem anderen Unternehmen (Unterbrechungsphasen sind bei Männern relativ kurz).

- Jedoch sind mehrfache Karrieresprünge bei Männern häufiger dann zu beobachten, wenn sie noch keine Berufsunterbrechung hatten (34 %), entgegen 25 %, wenn sie schon einmal ihre Erwerbstätigkeit unterbrochen haben. Was die Häufigkeit von Karrieresprüngen betrifft, gibt es also einen Zusammenhang mit der Berufsunterbrechung: Wer häufiger unterbrochen hat, hatte kleinere Chancen auf Mehrfach- und Doppelsprünge. Umgekehrt formuliert: Es gibt einen positiven Zusammenhang von Berufskontinuität und mehrfachen Karrieresprüngen bei Männern.

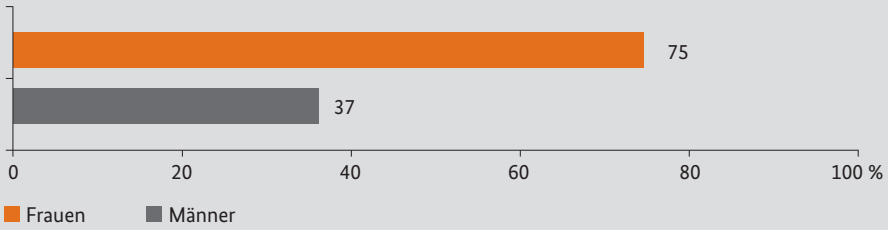


- 41 % der Frauen *ohne* Berufsunterbrechung haben Karrieresprünge gemacht, aber 52 % der Frauen *mit* Berufsunterbrechung: Auch dieser Befund ist – wie bei den Männern – signifikant und belegt, dass Berufskontinuität keine notwendige Bedingung für Karrieresprünge ist. Im Gegenteil: Berufsunterbrechungen sind auch Gelegenheiten, sich neu, höher und ambitionierter auf dem Markt bzw. für ein Unternehmen zu positionieren.
- Anders als bei Männern steigt bei Frauen mit kontinuierlicher Berufsbiographie nicht die Wahrscheinlichkeit auf mehrfache Karrieresprünge.
- Bei Frauen mit Erwerbsunterbrechung sind die Anteile für einen einmaligen Karrieresprung (35 %) wie für mehrfache Karrieresprünge (17 %) höher als bei Frauen ohne Erwerbsunterbrechung (27 %; 14 %). Das führt zu dem überraschenden Befund, dass eine Erwerbsunterbrechung für einige ambitionierte Frauen sogar mit besseren Aufstiegschancen korreliert. Die kausalen Ursachen dafür sind noch nicht untersucht, aber auszugehen ist von mehreren Faktoren: Motivation, Durchsetzungskraft, Weitsicht, Unabhängigkeit und Distanz zu jenen Rollen, die andere Frauen im Unternehmen haben, u. a.

4.11 Müssen Frauen mehr leisten als Männer?

Die Frage, ob Frauen im gehobenen Management mehr leisten müssen als Männer, um akzeptiert zu werden, beantworten Frauen völlig anders (stark zustimmend) als Männer (eher ablehnend). Es ist derselbe „Sachverhalt" und beide haben – weil im Management – eine unmittelbare Nähe und sollten dies beurteilen können: Und doch ist die Wahrnehmung bei Frauen und Männern eine je andere.[28]

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



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

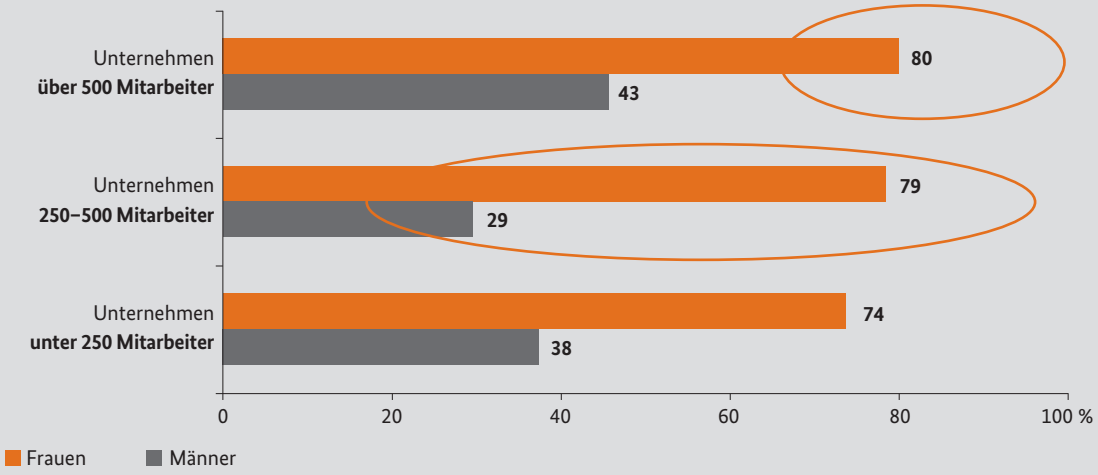
Wer hier Recht hat und wo die Wahrheit liegt, lässt sich objektiv nur sehr aufwändig feststellen (wenn überhaupt). Verhaltensprägend ist ohnehin die subjektive Wahrnehmung – von Frauen wie von Männern – sowie die daraus von ihnen abgeleiteten Bewertungskriterien, Verhaltensmuster und Handlungsstrategien.

Die Analyse zeigt, dass Frauen die Wahrnehmung haben, a) für ihre Akzeptanz mehr leisten zu müssen als Männer; b) beim Wechsel zu größeren Unternehmen noch mehr leisten zu müssen als in einem kleineren Unternehmen. Am größten ist dieser Druck, dem sich Frauen ausgesetzt fühlen, in Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern.

28 Die Bewertungsperspektive ist natürlich asymmetrisch: Männer werden nach ihrer Fremdperspektive (Wie ist das bei Frauen?) gefragt. Frauen antworten hingegen sowohl in der Fremdperspektive (Wie ist das bei Frauen?), als auch in der Eigenperspektive mit Bezug auf sich selbst (Wie ist das bei mir?).

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

Top-Box einer 4-stufigen Skala



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

Die größte Wahrnehmungskluft zwischen Frauen und Männern in der Frage, ob Frauen im gehobenen Management mehr leisten müssen als Männer, gibt es in Unternehmen zwischen 250 und 500 Mitarbeitern.

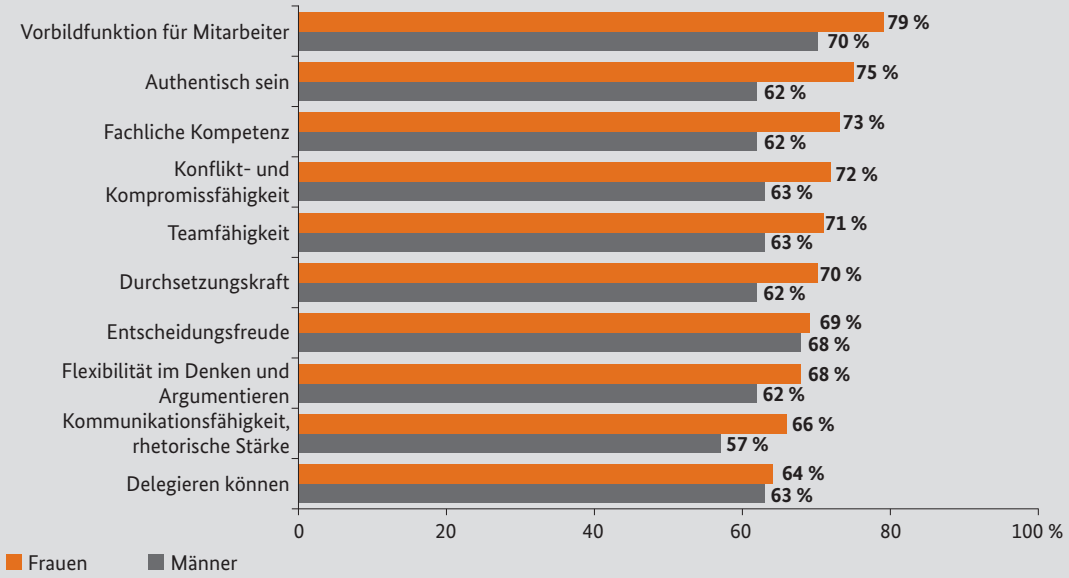
Wenn Frauen in das gehobene Management kommen und Karrierestufen überspringen, dann setzen sie sich mehrfach unter Druck: Sie arbeiten mehr als in ihrer vorherigen Position; sie arbeiten mehr als ihre männlichen Führungskollegen; vor allem bei einem Karrieresprung meinen sie noch dazu, ein Vielfaches mehr leisten zu müssen als vorher. Diese Wahrnehmung von höherem Leistungsdruck einer Frau in Führungsposition im Vergleich zu einem Mann in derselben Position wird von Männern im Management (aber auch von anderen leitenden Angestellten) einerseits bestärkt und verstärkt, andererseits zugleich als „Bienenfleiß" diskreditiert.

4.12 Erfolgsfaktoren in Führungspositionen: Dieselbe Substanz, andere Schwerpunkte

Welche Faktoren für ihren eigenen Erfolg identifizieren die Menschen in Führungspositionen? In der Befragung wurden den Führungskräften 37 Erfolgsfaktoren genannt und die jeweilige Wichtigkeit für erfolgreiches Führen erfragt. Betrachtet man nach Auswertung der Daten die Top 10 der Erfolgsfaktoren, dann fällt auf, 1.) dass Frauen und Männer dieselben Faktoren an die oberste Stelle setzen; 2.) dass Frauen jede einzelne dieser elementaren Führungskompetenzen noch höher bewerten als 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

Das widerlegt die von einigen Männern im gehobenen Management geäußerte These, dass Frauen nicht klar sei, welche Voraussetzungen und Eigenschaften für Führungspositionen notwendig sind. Das Gegenteil ist der Fall: Alle hoch eingeschätzten Kompetenzen für einen guten und erfolgreichen Manager werden von Frauen stärker oder zumindest genauso wahrgenommen wie von Männern.

Die fachlichen Qualifikationen, beruflichen Motive und privaten Voraussetzungen von Frauen, die derzeit in einer Führungsposition der deutschen Wirtschaft sind, lassen also keinen Kompetenz- und Einstellungsnachteil von Frauen im Vergleich zu Männern erkennen.

	Frauen %	Männer %	Differenz %	
Strategische Netzwerke nach innen und außen aufbauen	53	39	14	
Authentisch sein	**75**	**62**	13	
Fachliche Kompetenz	**73**	**62**	11	
Konzentration auf die Sache/Rationalität	57	46	11	
Blick für das ‚große Ganze'	49	38	11	
Freundlichkeit, Charme	41	30	11	
Vorbildfunktion für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	**79**	**70**	9	
Konflikt- und Kompromissfähigkeit	**72**	**63**	9	
Kommunikationsfähigkeit/rhetorische Stärke	**66**	**57**	9	
Teamfähigkeit	**71**	**63**	8	
Durchsetzungskraft	**70**	**62**	8	
Flexibilität im Denken und Argumentieren	**68**	**62**	6	
Umsatz und Gewinn steigern	40	34	6	
Multitasking/‚auf vielen Hochzeiten tanzen'	33	27	6	**stärker bei Frauen**
Einfühlungsvermögen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	55	50	5	
Genaues Abwägen und Prüfen von Handlungsalternativen	54	49	5	
Risikobereitschaft und -konsequenz	43	39	4	
Sicherheit auf internationalem Parkett	17	13	4	
Talente finden und fördern	58	55	3	
Fleiß und Ausdauer	58	56	2	
Mitarbeiter zu Höchstleistungen treiben	25	23	2	
Lückenlose Berufsbiographie	13	11	2	
Keine Schwäche zeigen	9	7	2	
Entscheidungsfreude	**69**	**68**	1	
Delegieren können	**64**	**63**	1	**Gemeinsames Leitbild**
Strategische Visionen und konsequente Zielorientierung	55	54	1	
Distanz zu Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern halten	10	9	1	
Härte gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern	6	5	1	
Anderen zeigen, dass man die/der Bessere ist	4	4	1	
Das Leben ganz auf den Job ausrichten	6	6	0	
Kreativität und Pioniergeist	40	40	0	
Räumliche und zeitliche Flexibilität	41	42	-1	
Sich aus dem operativen Geschäft zurückziehen und auf Managen und Delegieren konzentrieren	13	16	-3	
Pragmatismus/‚Machbarkeitsdenken'	40	45	-5	
Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Raum und Zeit für Kreativität bieten	41	46	-5	
Mehr arbeiten als andere	23	29	-6	
Eine Familie haben, die im Hintergrund den Rücken freihält	38	48	-10	**stärker bei Männern**

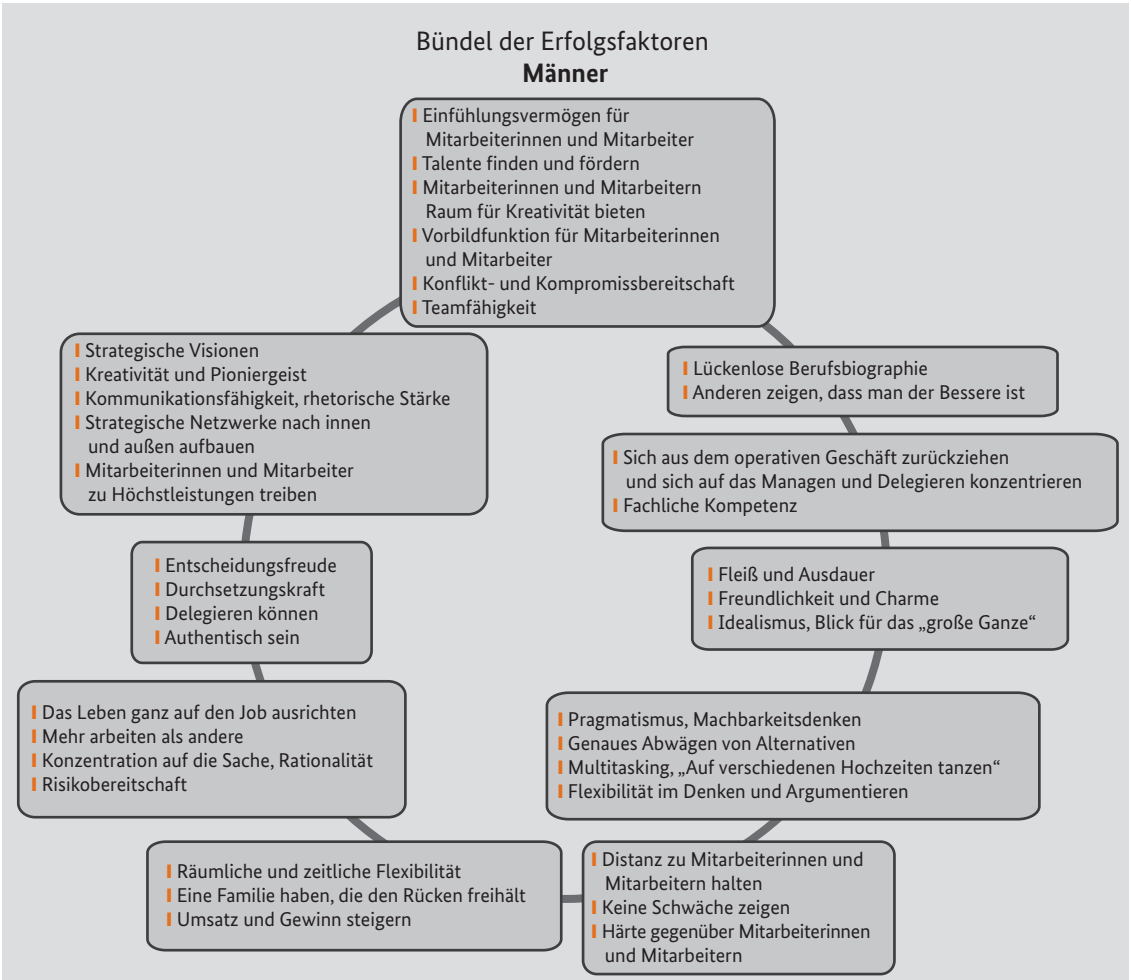
Top 10 der Frauen **Top 10 der Männer**

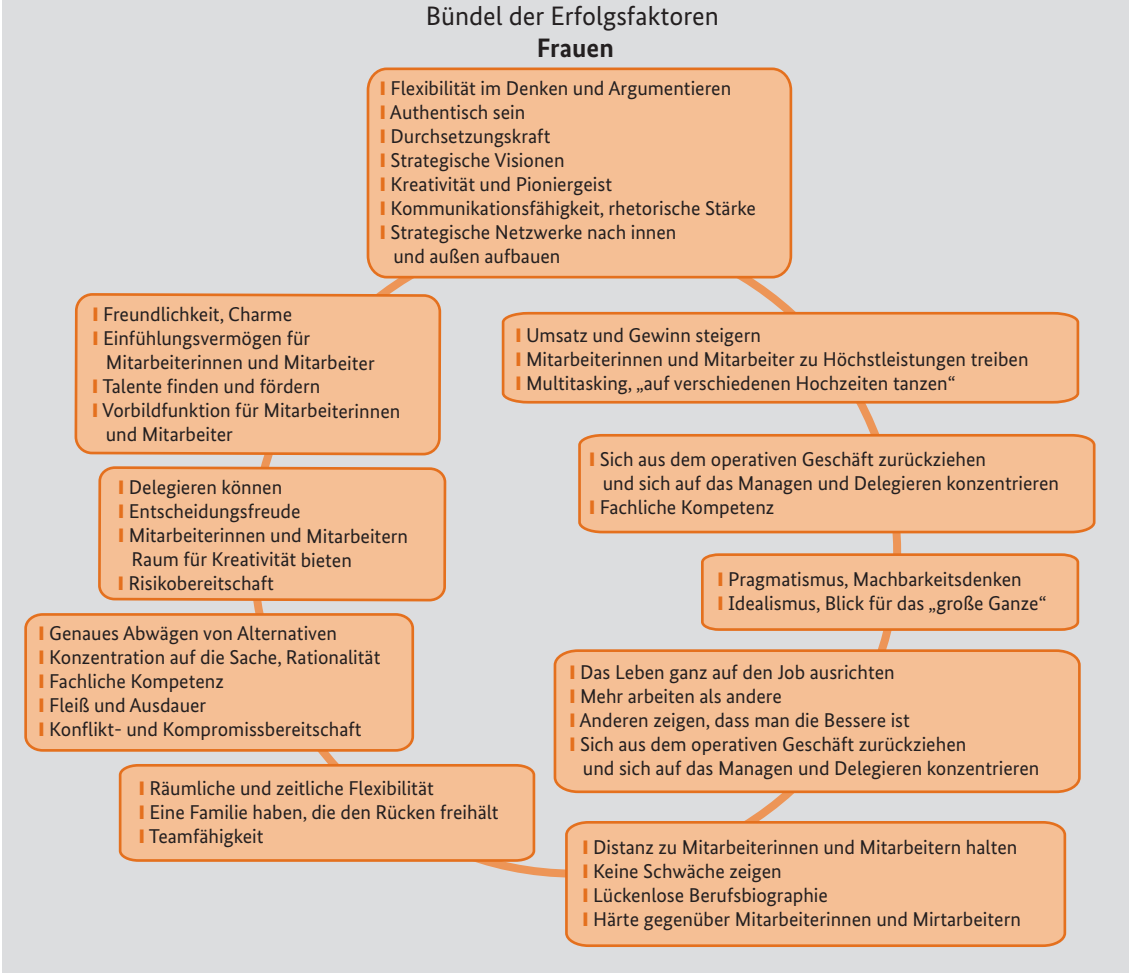
In den Führungsetagen der Wirtschaft gibt es Leitbilder vom guten Manager. Leitbilder sind komplex und setzen sich aus verschiedenen Attributen zusammen. Signifikant ist, dass ...

- ... Frauen und Männer in Führungspositionen bei einem Teil der Erfolgsfaktoren dieselbe Einschätzung haben (= gemeinsamer Teil des Leitbilds);
- ... ein großer Teil der Erfolgsfaktoren von Frauen stärker bewertet wird als von Männern;
- ... nur ein kleiner Teil von Erfolgsfaktoren von Männern stärker bewertet wird als von Frauen.

Kompetenzen einer guten Führungskraft werden von Frauen stärker und anders als von Männern gewichtet. Die Differenzen in der Einschätzung einzelner Erfolgsfaktoren sind zwar nicht exorbitant (max. 14 Prozentpunkte), aber doch statistisch signifikant. Darüber hinaus gibt es bei Frauen und Männern je andere Zusammenhänge zwischen den einzelnen Kompetenzen. Die statistische Zusammenhangsanalyse gibt Grund zu der These, dass Frauen und Männer in Führungspositionen zwar dieselben Elemente eines erfolgreichen Managens identifizieren (insofern setzen Frauen in Führungspositionen nicht auf andere Kompetenzen als Männer), aber sie setzen diese jeweils anders zueinander in Bezug. Frauen und Männer in Führungspositionen bündeln die einzelnen Kompetenzen zu **je anderen Segmenten von Erfolgsfaktoren**.[29] Und dies ist ein Indikator dafür, dass Frauen und Männer die Tendenz zu jeweils anderen Führungsphilosophien, Strategien und vor allem Stilen zeigen. Diese Unterschiedlichkeit ist eine wertneutrale Diagnose; es gibt kein Kriterium zu entscheiden, welche die bessere Philosophie, Strategie und Stilistik des Führens ist. Aber die Unterschiedlichkeit eröffnet neue Perspektiven, Zugänge und Wege von Lösungen. Insgesamt erzeugt Vielfalt innerhalb einer Führungsmannschaft jene Multiperspektivität, die in der Komplexität einer globalen Wirtschaft vermutlich notwendig ist. Die folgende Grafik illustriert, welche Erfolgsfaktoren bei Männern eng miteinander verknüpft sind, dass es bei Frauen ein ähnliches Bild gibt, aber mit signifikanten Abweichungen im Detail.

29 Dies ist das Ergebnis einer Faktorenanalyse über die einzelnen Erfolgsfaktoren. Für Frauen und Männer wurde jeweils separat eine Faktorenanalyse durchgeführt (Hauptkomponentenverfahren, orthogonale Varimax-Rotation; erklärte Gesamtvarianz von 73 % bzw. 75 %). Dabei wurden die 37 einzelnen Erfolgsfaktoren jeweils auf 10 Hauptfaktoren verdichtet.


Bündel der Erfolgsfaktoren
Männer
Einfühlungsvermögen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
Talente finden und fördern
Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Raum für Kreativität bieten
Vorbildfunktion für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
Konflikt- und Kompromissbereitschaft
Teamfähigkeit
Strategische Visionen
Kreativität und Pioniergeist
Kommunikationsfähigkeit, rhetorische Stärke
Strategische Netzwerke nach innen und außen aufbauen
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Höchstleistungen treiben
Lückenlose Berufsbiographie
Anderen zeigen, dass man der Bessere ist
Sich aus dem operativen Geschäft zurückziehen und sich auf das Managen und Delegieren konzentrieren
Fachliche Kompetenz
Entscheidungsfreude
Durchsetzungskraft
Delegieren können
Authentisch sein
Fleiß und Ausdauer
Freundlichkeit und Charme
Idealismus, Blick für das „große Ganze“
Das Leben ganz auf den Job ausrichten
Mehr arbeiten als andere
Konzentration auf die Sache, Rationalität
Risikobereitschaft
Pragmatismus, Machbarkeitsdenken
Genaues Abwägen von Alternativen
Multitasking, „Auf verschiedenen Hochzeiten tanzen“
Flexibilität im Denken und Argumentieren
Räumliche und zeitliche Flexibilität
Eine Familie haben, die den Rücken freihält
Umsatz und Gewinn steigern
Distanz zu Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern halten
Keine Schwäche zeigen
Härte gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern


Bündel der Erfolgsfaktoren
Frauen
Flexibilität im Denken und Argumentieren
Authentisch sein
Durchsetzungskraft
Strategische Visionen
Kreativität und Pioniergeist
Kommunikationsfähigkeit, rhetorische Stärke
Strategische Netzwerke nach innen und außen aufbauen
Freundlichkeit, Charme
Einfühlungsvermögen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
Talente finden und fördern
Vorbildfunktion für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
Umsatz und Gewinn steigern
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Höchstleistungen treiben
Multitasking, „auf verschiedenen Hochzeiten tanzen“
Sich aus dem operativen Geschäft zurückziehen und sich auf das Managen und Delegieren konzentrieren
Fachliche Kompetenz
Delegieren können
Entscheidungsfreude
Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Raum für Kreativität bieten
Risikobereitschaft
Pragmatismus, Machbarkeitsdenken
Idealismus, Blick für das „große Ganze“
Genaues Abwägen von Alternativen
Konzentration auf die Sache, Rationalität
Fachliche Kompetenz
Fleiß und Ausdauer
Konflikt- und Kompromissbereitschaft
Das Leben ganz auf den Job ausrichten
Mehr arbeiten als andere
Anderen zeigen, dass man die Bessere ist
Sich aus dem operativen Geschäft zurückziehen und sich auf das Managen und Delegieren konzentrieren
Räumliche und zeitliche Flexibilität
Eine Familie haben, die den Rücken freihält
Teamfähigkeit
Distanz zu Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern halten
Keine Schwäche zeigen
Lückenlose Berufsbiographie
Härte gegenüber Mitarbeiterinnen und Mirtarbeitern

Da es nicht am mangelnden Bewusstsein der Frauen für die notwendigen Erfolgsfaktoren liegt, dass so wenig Frauen in Führungspositionen sind, drängt sich eine Hypothese auf, dass Frauen angesichts ihrer Beobachtung und Reflexion über die Erfolgsmuster von Männern **sich selbst sehr stark unter Druck setzen** und bestrebt sind, all diesen Erfolgskriterien zu genügen. Das wird gestützt und gesteigert durch ihre voreingestellte Perspektive, mehr leisten zu müssen als Männer, um akzeptiert zu werden. So manifestiert sich bei Frauen ein Verhaltensmuster, das Männer als „überengagiert", als „übertrieben", als „Kompensationsleistung" negativ wertend beobachten – vor allem weil Männer sich selbst diesen Druck nicht machen.

Eine ergänzende Lesart der Befunde ist, dass Frauen eine Führungsfunktion mit einem **höheren und komplexeren Anspruch** angehen, als Männer das tun. Sie nehmen Haltung und Umgang der Männer mit Führungsaufgaben wahr und betrachten dieses als Benchmark – doch sie emanzipieren sich zugleich (zumindest partiell) von diesem Maßstab. Gerade im Bewusstsein, dass Frauen der Zugang zum (Top-)Management lange versperrt war, wollen sie es den Männern nicht nur nachmachen und deren überkommenen Kriterien gerecht werden, sondern Führung gleichzeitig *auch* nach ihren eigenen Vorstellungen gestalten, die Aufgaben authentisch nach eigener Vision angehen.

Frauen in Führungspositionen etablieren somit allmählich und sukzessive eine anders aufgestellte und ausgerichtete Perspektive in Führungskreisen. Das ist eine sozialwissenschaftliche, wertneutrale Bestandsaufnahme. Für ein Unternehmen bestehen darin aber Chancen, möglicherweise auch Notwendigkeiten: Denn es benötigt Multiperspektivität im kulturellen und mentalen Kapital in der Führungsriege, um auf die Herausforderungen und sich immer schneller verändernden Parameter innerhalb und außerhalb des Unternehmens flexibel reagieren zu können.

4.13 Den Sprung nicht wagen: Wer trägt die Mehrfachbelastung?

Was sind die Gründe dafür, dass Frauen der Zugang zu Führungspositionen oft verwehrt wird, dass aber auch ein Teil der eigentlich für die Aufgabe qualifizierten Frauen vor dem Sprung in eine Führungsposition offenbar zurückschreckt? Es gibt Barrieren seitens der Unternehmenstradition, der männerdominierten Leitungskultur und in den Köpfen der Männer. Es gibt aber auch Barrieren in den Köpfen der Frauen selbst, die im Licht der oben beschriebenen Selbst- und Fremderwartung an Frauen in Führungspositionen besser verständlich werden: Es gibt Frauen, die den Sprung nicht wagen, weil sie eine **exponentielle Steigerung ihrer Belastung fürchten**. Im Folgenden einige Argumente aus der Sicht von Frauen, die ihre Erwartungen und Erfahrungen in Bezug auf Führungspositionen spiegeln:[30]

30 Empirische Datengrundlage sind sozialwissenschaftliche Interviews mit a) Frauen, die in gehobenen Führungspositionen sind, b) die in einfachen oder mittleren Führungspositionen sind, c) vor allem mit gut ausgebildeten Frauen, die nicht in einer Führungsposition sind (Studie „Wege zur Gleichstellung heute und morgen. Sozialwissenschaftliche Untersuchung vor dem Hintergrund der Sinus-Milieus". Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin/Heidelberg 2007).

- Sie sind derzeit schon im Spagat, **Beruf** und **Familie** zu vereinbaren. Mit dem (Doppel-)Sprung in eine Führungsposition wird dieser Spagat noch extremer und noch schwerer zu bewältigen.
- In von Männern geprägten Berufen müssen Frauen ohnehin **mehr leisten als Männer**, um akzeptiert zu werden. Mit dem Sprung ins Management verbinden Frauen eine weitere Steigerung des Leistungsdrucks, noch viel mehr und noch besser als Männer arbeiten zu sollen. Frauen in Führungspositionen müssen nicht nur ihren eigenen Erwartungen, sondern vor allem den von außen an sie herangetragenen **Erwartungen an diese Führungsposition** genügen. Als Exot und Minderheit werden sie innerhalb des Unternehmens sensibler und weitaus kritischer als Männer beäugt.
- Frauen in dieser Position sind selbstbewusst. Sie wollen nicht nur fremden Ansprüchen gerecht werden, sondern vor allem ihren **eigenen Ansprüchen und Interpretationen**, die sie selbst mit dieser Führungsposition verbinden. Sie wollen sich bewusst emanzipieren von tradierten Erwartungen, wie „man" sich als Top-Manager verhält bzw. wie eine Frau sich im Management verhalten sollte. Das erzeugt in manchen Unternehmen Reibungen mit jenen, die an bisher etablierten Formen und Stilen des Führens festhalten. Mit diesen Reibungen haben vor allem Frauen zu kämpfen – weniger die Männer.

Die Erwartung, sich nach dem Aufstieg in eine solche Position gleichzeitig mit mehreren rationalen und irrationalen, ökonomisch sinnvollen und sinnlosen, fremden und eigenen Rollenanforderungen herumplagen zu müssen, wird – trotz aller Freude auf solch einen Job – als Energiefresser begriffen, deren Belastung im Vorfeld nur schwer absehbar ist. Angesichts dieser multiplen Druckerwartung fragen sich einige Frauen, ob sie sich das antun wollen.

Hier ist die Politik gefordert, zusammen mit den Unternehmen und Verbänden dafür zu sorgen, dass bisher hemmende Strukturen überwunden werden, sodass aus Gründen der Geschlechtergerechtigkeit und der ökonomischen Zukunftsfähigkeit von Unternehmen …

1.) Frauen zu Führungspositionen dieselben Zugangs-Chancen haben wie Männer,
2.) die Vereinbarkeit von Führungsposition und Familie für Frauen nicht zu einer höheren Belastung wird als für Männer.

V.

„Hüter der gläsernen Decke“: Dichte Beschreibung der Mentalitätsmuster von Männern in Führungspositionen

Im Folgenden werden nun die in Abschnitt 4.1 nur kurz skizzierten Mentalitätsmuster von Männern in Führungspositionen ausführlich dargestellt.

5.1 Typ 1: Konservative Exklusion: Ablehnung von Frauen qua Geschlecht

Eine typische Mentalität im gehobenen Management und im Top-Management präsentiert – auf der öffentlichkeitswirksamen Oberfläche – eine prinzipielle Akzeptanz von Frauen in Führungspositionen. Doch in narrativen sozialwissenschaftlichen Interviews wird die eigentliche Mentalitätsstruktur sichtbar, die in schroffem Gegensatz zur Political Correctness steht: Der Aufstieg in die höchsten Etagen der Wirtschaft ist Frauen erschwert, weil sie die eingespielten Regeln und Logiken in den obersten Führungsetagen nicht kennen, nicht akzeptieren und ergo nicht mitspielen würden. Frauen wären ein Störfaktor mit unabsehbaren Folgen für das effiziente Räderwerk der konservativen Wirtschaft. Insofern stören Frauen die funktionierenden männlichen Kreise und Netzwerke – und Frauen irren mit ihrer Strategie, Männer in Führungspositionen zu kopieren. Im Überblick lassen sich folgende Faktoren identifizieren:

- **Die Wirtschaft ist konservativ:** Eine zumeist unausgesprochene *conditio sine qua non* in großen Unternehmen ist, dass die Personen in der obersten Führungsriege (Aufsichtsrat, Vorstand, Direktion) einen „familiären Background“ haben müssen. Es gibt in diesen Positionen (fast) *keinen* Mann ohne Familie oder mit einer Frau, der seinen eigenen beruflichen Weg selbstbewusst verfolgt und Vollzeit berufstätig ist. In solch leitender Position braucht der Mann eine private Sphäre a) zur Versorgung: Hemden bügeln, Koffer packen, Haushalt organisieren, Kinder erziehen etc.; b) zur persönlichen Erholung und zum Auftanken: Ort und Symbol für ordentliche Verhältnisse. Dahinter steht die Philosophie, dass man Spitzenleistungen im Rahmen einer globalisierten Wirtschaft mit steigenden Anforderungen an Flexibilität, Mobilität und Verfügbarkeit nur auf dem Fundament von Sicherheit und Ordnung erbringen kann. Wenn eine Frau jedoch in das gehobene Management will, ist für sie einerseits dieses Fundament notwendig, andererseits ist es suspekt, wenn sie ihre Familie im Alltag hintenanstellt oder nur – wenn auch professionell – „organisiert“. Die Umkehr der traditionellen Rollenteilung wird im Spitzenmanagement der Wirtschaft nicht akzeptiert. Und wenn Frauen – was einige, vor allem jüngere, tun – die Konsequenz ziehen und zugunsten ihrer Karriere auf Kinder verzichten, haben sie den Makel der radikalen, i. w. S. „unordentlichen“ und „unberechenbaren“ Einzelkämpferin, die keine Sphäre zur Balance hat.

- **Habitus der Einzelkämpferin:** Frauen auf dem Weg nach ganz oben sehen sich – so die Perspektive von Männern in Führungspositionen – als Alleinkämpferin, die außerordentlich *tough* sein, von den Männern die männlichen Tugenden abschauen und diese darin noch übertreffen muss. Sie dürfen keine Schwäche zeigen und müssen noch mehr arbeiten als bisher und im Vergleich zu Männern. Die Wirklichkeit der Männer in oberen Etagen hingegen ist, dass ihre primäre Aufgabe darin besteht, die Linien zu setzen und zu delegieren. In der obersten Leitungsposition darf man nicht demonstrieren, dass man ein Arbeitstier ist (etwa: 70 Stunden pro Woche arbeiten): Das sendet das fatale, falsche Signal, nicht delegieren zu können.
- **Engagement im operativen Alltagsgeschäft:** Aus Sicht von Männern in obersten Führungspositionen halten fast alle Frauen fest an der bewährten und bis zu einer bestimmten beruflichen Position sogar notwendigen Maxime, sich durch Sachkompetenz, zeitliches Engagement und Erfolg im operativen Geschäft auszuzeichnen. Es gibt aber nach der Phase der beruflichen Etablierung und des sukzessiven Aufstiegs ein Stadium der Bifurkation. Wer dort nicht die Fähigkeit zeigt, sich aus dem operativen Alltagsgeschäft zurückzuziehen, der wird als Typus „wertvolle Arbeitsbiene“ einsortiert, weil sie/er kein höheres Managementtalent zeigt. Vor allem Frauen bekommen schnell diesen Stempel aufgedrückt und gelten dann als geeignet für das mittlere Management – aber nicht für mehr.
- **Sackgasse „Personalabteilung“:** Wenn Frauen in höhere Führungspositionen aufsteigen, dann meistens im Bereich „Personalwesen“ bzw. „Human Ressources“ (HR) oder in der Öffentlichkeitsarbeit (PR). In den großen Unternehmen ist es unter Männern kaum mehr ein Geheimnis, dass dieser Bereich eine Sackgasse für die Karriere ist, ein Abstellgleis, der weniger Einfluss und Macht hat, innerhalb des Vorstands weniger Prestige. Männer mit Managementambitionen streben heute primär in die Bereiche Finanzen, Marketing, Produktion etc. Es ist zeitdiagnostisch nicht einfach zu bewerten, ob sich Frauen in höheren Führungspositionen mit dem für sie attraktiven und derzeit leichter erreichbaren Bereich des Personalwesens/Human Ressources in eine dauerhafte Sackgasse begeben, oder ob dieser Bereich strategisch gesehen ein Anker ist, damit sich Frauen in den Vorstandsetagen etablieren – und mittelfristig auch andere Geschäftsbereiche verantworten.
- **Frauen sind eine Irritation im „inner circle“:** Die wirtschaftlichen Eliten basieren auf einer Kultur des *persönlichen* Networkings. Elementar ist für den Einzelnen die ritualisierte Bestätigung, zum *inner circle* der wirtschaftlichen Elite von Gleichgesinnten zu gehören. Es gibt – wie in allen sozialen Kreisen – Sprachspiele und Rituale, um die Differenz von „Drinnen versus Draußen“ zu zelebrieren. Naheliegend und in der Vergangenheit bewährt (gerade weil es keine Frauen in den Führungskreisen gab und auch heute kaum gibt – siehe Clubs in England) sind dabei männlichkeitsgeprägte Sprachspiele. Dazu gehören Überlegenheitsrituale, zu denen auch chauvinistische Anzüglichkeiten gehören. Entscheidend ist, dass es Männern dabei nicht um Diskriminierung oder Verobjektivierung von Frauen geht, sondern um die Präsentation der eigenen Stärke zur Vergewisserung der Zugehörigkeit zum geschlossenen *inner circle*. Von außen würde man Sprache und Habitus (v. a. wenn man aus der Frauenbewegung kommt und sich für Gleichstellung einsetzt) als *chauvinistisch* beschreiben, wenn auch in *elaborierter, hochkultureller Stilistik*. Für das einzelne Mitglied dieser ökonomischen Elite ist es aber lediglich eine einfache, sichere und bewährte Methode, um den anderen Zugehörigkeit zu signalisieren. Allein aufgrund der Tatsache, dass der soziale Raum und die Semantik darauf aufsetzen, *allein unter Männern* zu sein, wäre es eine Irritation, wenn plötzlich eine Frau dabei wäre: Man wäre gehemmt, wollte und dürfte sich nicht mehr wie bisher ausdrücken und verständigen.

Härte im Führungsstil: Es ist heute ein populäres, pauschales und klischeegeladenes Gemeingut, dass Frauen die bessere Sozialkompetenz haben, damit auch einfühlsamer und mit mehr Empathie als Männer eine Abteilung führen können. Aus Sicht dieser Männer in führenden Positionen ist – aufgrund ihrer Erfahrung (die auch durch Vorurteile getrübt sein kann) – das Gegenteil der Fall: Ab dem mittleren Management lassen Frauen überraschenderweise diese Fähigkeit vermissen, blenden sie nahezu systematisch aus. Sie gehen mit Mitarbeitern – und mehr noch mit Frauen, vor allem mit halbtags beschäftigten Frauen sowie mit Müttern, die Flexibilität in ihrer Arbeitszeit benötigen – strenger und distanzierter um als Männer in der gleichen Position. Die „Gnadenlosigkeit" von aufstrebenden Frauen, die „Unfähigkeit, auch mal fünfe gerade sein zu lassen", ist für diese Männer im oberen Management ein Stigma von aufstrebenden Frauen und ein Ausweis dafür, dass Frauen nicht geeignet sind für die eigentlichen Aufgaben eines gehobenen Managers. Hier stimmt die Balance von Fürsorge und Leitlinienkompetenz nicht.
Es gibt eine spezifische Wahrnehmung und Motivsuche von Männern dieses Mentalitätstyps. Eine signifikante Deutung ist, Frauen ohne Kinder in Führungspositionen zeigten Reflexe von Neid gegenüber Müttern im Unternehmen und verarbeiteten darin ihre eigene, verpasste Biographie als Familienmensch und provozierten so unnötige Konflikte in der Abteilung. Obwohl Männer dieses Typs einerseits „Frauen" und „Männer" als grundverschieden beschreiben, sie die besondere Kompetenz von Männern in Führungspositionen herausstellen, scheint es für sie keine besondere fachliche oder soziale Kompetenz von Frauen in Führungspositionen zu geben. Vielmehr sind ihre Wahrnehmungssensoren und Bewertungsschemata darauf ausgerichtet, die Defizite bei Frauen zu identifizieren und in Bezug auf dahinterliegende persönliche und familiäre Motive zu diagnostizieren.

Die von Spitzenmanagern beschriebenen „Irrtümer" seitens der Frauen illustrieren das mehrschichtige Bollwerk der männlich dominierten Wirtschaftselite. Dabei wirkt es entlarvend, dass nahezu kein Spitzenmanager die bisherige und aktuelle Schieflage im quantitativen Verhältnis von Frauen und Männern in den Spitzen der Wirtschaft als *ungerecht* beschreibt oder die eigene Ernennungs- und Umgangskultur als *unzeitgemäß* empfindet. Der Habitus der Distinktion und der kritischen Vorbehalte gegenüber „Frauen" in Spitzen-Führungspositionen der Wirtschaft ist – immer noch – sehr ausgeprägt.

Frauen kommen kaum in oberste Führungspositionen, wobei die zentrale, aber natürlich nicht direkt formulierte Botschaft seitens der Spitzenmanager lautet: Die Frauen sind selber schuld.

Conditio sine qua non: Familie im Hintergrund

Aus Sicht von Männern mit diesem Mentalitätsmuster ist es für jene, die eine leitende Position oder gar höchste Führungsfunktion (Vorstand, Direktorium) anstreben, eine informelle, aber gleichwohl notwendige Voraussetzung, dass sie verheiratet sind (oder einmal waren) und Kinder haben.

„Von einer Führungskraft wird erwartet, dass sie verheiratet ist und im Schnitt zwei Kinder hat."

„Für Männer im Vorstand ist die Familie eine notwendige Bedingung."

„Eine Frau, die in Führungspositionen möchte, sollte auf keinen Fall unterschätzen, was es heißt, verheiratet zu sein. Sie können sich abstrampeln, wie Sie wollen: Wenn Sie nicht verheiratet sind, fehlt Ihnen einfach ein Stück in Ihrer Vita. Da können Sie nach Hause gehen, da ist Feierabend."

Eine für Führungspositionen überhaupt in Frage kommende Frau muss diese biographische Familienphase erlebt haben, weil sie – so die Begründung von Spitzenmanagern – dabei jene Kompetenzen entwickelt, die in hohem Maße benötigt werden für die Leitung eines Konzerns. Verheiratet sein und Kinder haben gilt als praktischer Ausweis für Sozial- und Managementkompetenz.

Begründet wird dies damit,

- dass man in einer Führungsposition mit vielen Menschen umgeht, die selbst Familie haben – und dazu benötigt man entsprechendes Einfühlungsvermögen und Verständnis;
- dass Menschen, die in stabilen Beziehungen leben, auf Dauer belastbarer sind, ausgeglichener, und auch weniger hektisch arbeiten.

„Bei Männern ist das ein absolutes „Must". Sie kommen sonst gar nicht in hohe Positionen. Spätestens Anfang 30 sind sie verheiratet und spätestens Mitte 30 haben sie 1 bis 4 Kinder. Typischer Durchschnitt in unserem Konzern sind 3 Kinder."

„Die Erfahrung lehrt einfach, dass dies ein sehr wesentlicher Punkt ist, um Führungskräfte zu stabilisieren. Denn die Belastungen sind sehr hoch und sie brauchen einen Gegenpol dazu."

„Frauen mit hoher Qualifikation, wenn sie verheiratet sind und Kinder haben, die managen nicht nur ihren Haushalt, die wissen Männer zu nehmen, nämlich ihren Ehemann und den Rest auch. Das heißt, die haben im Regelfall eine soziale Kompetenz, in Unternehmenskonflikten nicht auszuweichen, sondern sie verträglich zu lösen. Sie sind in der Lage, Aufgaben zu delegieren, sonst können sie nämlich ihrem Ehemann nicht Aufgaben zuteilen, wenn sie arbeiten müssen. Ja, das muss man klipp und klar sehen. So was funktioniert doch nur, wenn die Frau den Ehemann so weit im Griff hat, dass sie das vernünftig geregelt kriegt. Ob der das nun will, positiv oder negativ kooperiert, ist egal: Aber sie muss es lösen."

„Eine Frau mit Familie führt sozial kompetenter. Unsere Direktorin ist eine Frau mit zwei Kindern, die sehr viel klarer auf Männer zugeht, mit ihnen auch sehr viel entspannter spricht, d. h. völlig unverbissen. Sie schleppt Lösungen ran und schlägt sie den Männern so vor, dass diese damit arbeiten können und wollen. Die Lösungen kommen aus ihrer fachlichen Kompetenz und ihrer Sozialkompetenz. Und das ist eine Kompetenz, die sich eine Frau auch über Lebenserfahrung erarbeiten muss. Und wenn sie diese Lebenserfahrung in einer Umgebung wie der Familie erarbeitet, ist das Gold wert."

Frauen, die mit „allzu“ großer Dynamik schnell an die Spitze wollen, die auf Partnerschaft, Kinder und Familienleben zugunsten ihrer Karriere verzichten (und dies ihrem Arbeitgeber als besonderen Vorzug signalisieren), stehen im Konzern bald in einer Sackgasse, befinden sich auf einem Abstellgleis – ohne dass man ihnen das direkt kommuniziert. Sie gelten weiterhin als wertvolle Leistungsträger, aber als Führungspersönlichkeit auf höchster Ebene sind sie aus dem Spiel.

> *„Die wollen das zu schnell und zu konzentriert. Sie haben aus ihrem Leben den Rest relativ weit ausgeblendet. Und das führt zu Konflikten.“*
>
> *„Es besteht einfach die Tatsache: Wenn Sie eine Frau haben, die diesen Hintergrund nicht hat, die also mit 35 an der Spitze sein möchte, ihr fehlt einfach diese Lebenserfahrung.“*

Gleichzeitig wird vorausgesetzt, dass die Frau aktuell nicht mehr im Spagat zwischen Beruf und Familie steht, also die frühe Familienphase (der Versorgung und Erziehung ihrer Kinder) weitgehend hinter sich hat.

Frauen kommen in konservativ-patriarchalischen Führungskulturen zwar bis ins mittlere Management, einige auch ins gehobene Management. Mögen sie diese gläsernen Decken durchstoßen haben: Nach ganz oben haben sie keine Chance. Das ist nicht nur eine empirische Beobachtung, sondern in diesen Unternehmen eine Maxime, die teilweise den Stellenwert eines Identitätsbestandteils hat.

> *„Bis unter den Vorstand, überhaupt kein Thema. Wir haben in unserem Konzern drei Frauen bis unter den Vorstand.“*

Fachkompetenz und Leistung sind nicht alles

Hoch qualifizierte Frauen mit ambitionierten Karriereplänen gehen davon aus, dass eine Frau deutlich mehr leisten muss als ein Mann mit gleicher Qualifikation, um in eine mit Macht und Verantwortung ausgestattete und sehr gut bezahlte Führungsposition zu gelangen. Auf ihrem Weg *bis vor* die angestrebten Etagen haben sie gelernt und war es mitunter ihre einzige Chance, dass man es als Frau nur dann nach oben schafft, wenn man als Grundvoraussetzung eine hervorragende akademische Ausbildung mit besten Noten mitbringt, diverse sprachliche und fachliche Zusatzqualifikationen hat, im Lebenslauf mehrere Engagements bei großen Konzernen oder kleineren dynamischen Firmen nachweisen kann, sich zu hundert Prozent auf den Job konzentriert, diesem alles andere unterordnet.

Es ist eine *Erfahrung*, die gut qualifizierte Frauen in den ersten Jahren ihrer Berufspraxis persönlich machen und in ihrem Umfeld mehrfach bestätigt finden. Daraus erwächst die – durch Wirtschaftspresse und Frauenzeitschriften – bestärkte Maxime, dass man als Frau unbedingt *mehr* Fleiß, *mehr* Fachkompetenz und *mehr* Engagement als Männer (mit gleicher Qualifikation) zeigen muss, um einen attraktiven Job mit hohem Prestige, höherem Gehalt, verantwortlichen Aufgaben und Aufstiegschancen zu bekommen.

Die aus dieser Erfahrung abgeleitete Maxime übertragen jene Frauen, die zusätzlich eine Karriere in hohe und höchste Positionen anstreben, auch auf *höchste Führungspositionen*. Es ist jedoch ein fataler Irrtum, dass die Voraussetzungen und Logiken für den Aufstieg vor die Vorstandsetagen auch gelten, wenn es darum geht, in diese Etagen einzutreten.

Männer, die seit vielen Jahren in den höchsten Positionen der Wirtschaft sind, zeichnen ein anderes Bild. In diesem Bild ist es für Frauen (nicht unbedingt für Männer) nahezu zwingend kontraproduktiv, wenn sie an der Schwelle zu den höchsten Positionen weiter ausschließlich auf ihre Fachkompetenz und Leistung setzen. Wichtiger ist, taktisch und kommunikativ geschickt *Unternehmenspolitik* nach innen und außen zu betreiben, das Unternehmen damit insgesamt weiterzubringen. Insbesondere die *persönlichen*, möglichst *globalen Netzwerke* gelten als attraktive Ressourcen und weiteres Potenzial für das Unternehmen.

„Ich sage es jetzt mal ganz schlicht: Um in den Vorstand zu kommen, spielt die Qualifikation überhaupt keine Rolle."

„Frauen müssen lernen, dass Leistung nicht alles ist. Qualifikation ist schön und gut, und Leistung auch – aber das ist nicht alles. Nach meiner Erfahrung ist das weniger als ein Drittel. Viel entscheidender ist, wie sie mit dem Laden kooperieren. In einer Firma können sie der riesige Durchstarter sein und der riesige Leistungsbringer; wenn sie Blindleistung erzeugen, ist das sehr schön, aber es nutzt niemandem. Sie müssen im Team kooperativ zusammenarbeiten. Und eigentlich sind Frauen dafür prädestinierter."

„Uns begegnen immer mehr hoch ausgebildete, kompetente Frauen, die sich um Spitzenpositionen bewerben, die aber im Endeffekt ihre weiblichen Qualitäten nicht so einsetzen können oder wollen oder meinen, es nicht zu müssen, obwohl ihre Stärken durchaus gefragt sind. Sie agieren nach dem Motto: ‚Ich muss jetzt noch den MBA haben und es macht mir gar nichts, 70 Stunden die Woche zu arbeiten.' Da kommen dann wir ganz schlicht von der anderen Seite: ‚Wir erwarten nicht von Ihnen, 70 Stunden die Woche zu arbeiten. Wenn Sie mehr als 50 Stunden die Woche arbeiten, dann machen Sie in Ihrem Job was falsch, dann delegieren Sie nicht genug.' Aber die geistige Haltung bei denen ist die: Ich muss das alles selber erledigen, nur ich bin so gut. Und das steht ihnen dann in einer Karriere im Weg. Frauen sind, obwohl sie meiner Meinung nach sonst die besseren Teamplayer sind, dann die schlechteren Teamplayer, wenn sie in eine Führungsposition streben."

Im Vorstand sind Frauen unerwünscht

Tatsache ist, dass es im Vorstand des Unternehmens keine Frau gibt und noch nie gab. Daraus abgeleitet wird die Norm, dass es im Vorstand keine Frau geben soll. Zwar ist es – philosophisch betrachtet – ein simpler naturalistischer Fehlschluss, aus einer Seins-Aussage eine Sollens-Aussage abzuleiten, aber solche Argumente sind für die Repräsentanten und Apologeten jener Haltung völlig unerheblich. Es geht ihnen um Stabilität und Sicherheit, um Bestandswahrung und Verteidigung des kulturellen Erbes, das als ein Pfeiler des Unternehmenserfolgs gilt und den man nicht einer Gleichstellungsidee wegen ankratzt oder gar kippt.

„Es gäbe womöglich nicht absehbare Nebenfolgen in Bezug auf die Führungsstärke und Akzeptanz der Leitung – und das ist ein nicht notwendiges Risiko."

Dabei hat die Argumentation einerseits den Stil einer Diktion „Ist so!". Andererseits wird die prinzipielle Ausgrenzung von Frauen aus dem Vorstand mit funktionalen Argumenten begründet. Hier gibt es zwei Ansatzpunkte: (1) Frauen wird die notwendige Einsicht in das Anforderungsprofil, nämlich Unternehmenspolitiker nach innen und außen zu sein, abgesprochen. (2) Frauen auch mit hoher Fach- und Sozialkompetenz für diese Funktion sind allein durch die äußere Tatsache, eine Frau zu sein, eine Irritation für den nur aus Männern bestehenden Führungskreis. Während im ersten Punkt die individuelle Frau disqualifiziert ist, ist es im zweiten das Geschlecht, das im Kontext von funktionierenden Männerbanden das Fremde und Andere, Uneingeweihte und Ungewisse symbolisiert, auch das Aufstrebende, das möglicherweise die Regeln und Rituale, Gesten und Stile nicht akzeptieren und übernehmen, sondern kritisieren, angreifen und umstürzen wird.

„Dieser Konzern ist erzkonservativ und duldet keine Frau im Vorstand. Ende. Ist so."

„Die Hauptbedingung für Vorstände im Regelfall ist, keine Frau zu sein."

„Einer Frau im Vorstand wird die Kompetenz abgesprochen. Nicht die Fach- und Sachkompetenz, aber die ist ja sowieso im Vorstand nicht gefordert; sondern unsere Vorstände verstehen sich ja eher als Unternehmenspolitiker. Da mag Frau Merkel Kanzlerin sein so viel sie will, aber bei uns kommt das nicht in die Tüte."

„Im Augenblick haben sie im Vorstand eine Herrenrunde von 5 Leuten. Die gehen ganz anders miteinander um, als wenn da eine Dame sitzt. Das ist einer der wesentlichen Gründe, der nicht gerne ausgesprochen wird, der aber auch dazu führt, dass Führungskräftezirkel im Regelfall Männerzirkel sind."

„Eine Frau im Vorstand würde das Beziehungsgeflecht untereinander stören."

„Sie stört die Kreise. Sorry. Sie kommunizieren anders. Man kann es ganz platt ausdrücken: Sie können nicht mehr so viele dreckige Witze machen. Nicht die Fachkompetenz wird angezweifelt, darum geht es gar nicht. Es geht einzig und alleine darum, sie stört die Kreise, die Zirkel der Männer."

Personalwesen und Öffentlichkeitsarbeit sind Sackgassen

Seit etwa drei Dekaden sind die hervorragend – und mindestens ebenso gut wie Männer – ausgebildeten Frauen selbstbewusst auf dem Weg zu Führungspositionen. Aus heutiger Sicht zeigt die Erfahrung, dass Frauen ihre Ziele nicht autonom definierten oder nicht all die Ziele erreicht haben, die sie anstrebten. Blickt man auf die Bereiche, in denen Frauen obere Führungspositionen einnehmen, dann sind das überwiegend Personalwesen und Öffentlichkeitsarbeit. Es gibt Grund anzunehmen, dass sie die Ziele erreicht haben, die für sie überhaupt erreichbar waren. Sie haben in dieser historischen Etappe das für sie Mögliche erreicht.

Sind also Personalwesen und Öffentlichkeitsarbeit die „Einfalltore", sodass Frauen sukzessive auch in anderen Bereichen wie Finanzen, Marketing, Einkauf oder Controlling die Position des Vorstands oder der Direktion einnehmen? Das hier skizzierte konservativ-männliche Mentalitätsmuster diagnostiziert dagegen, dass diese beiden Bereiche eher Sackgassen und Abstellgleise sind. Je mehr Frauen in diesen Bereichen arbeiten und gar Leitungsfunktion haben, umso mehr verliert dieser Bereich unternehmensintern faktisch an Ansehen und Kompetenz, umso weniger gilt er als Sprungbrett für den Aufstieg nach ganz oben. Frauen – so die von konservativen Führungskräften vertretene Auffassung – sind primär im Personalwesen und in der Öffentlichkeitsarbeit, weil Männer ihnen dieses Terrain überlassen haben. Diese Bereiche bieten weniger Karrierechancen, weil überdurchschnittlich viele Frauen dort arbeiten – so die Ansicht konservativ-patriarchalischer Unternehmensleiter.

„Der einzige Bereich mit Frauen in der Führung ist der HR-Bereich. Es gibt ein Verweiblichen des HR-Bereichs oder auch des Fortbildungsbereichs. Da kommt ja alles rein, alle weichen Faktoren werden da gebündelt, und damit bricht die Macht des Bereichs zusammen. Als ich eingestellt wurde vor 30 Jahren, entschied die Personalabteilung, wer eingestellt wird. Heute entscheidet die Linie, wer eingestellt wird. Und HR ist nichts anderes mehr als der Zeitungsbote. Die kriegen die Anschreiben, die Bewertungen aus den Linienabteilungen, kriegen gesagt, wer eingestellt wird, und dann schreiben sie den Vertrag, der von der Linie genehmigt wird."

„Es kommt daher, weil dort vorwiegend Frauen arbeiten und es ist einfach so, dass die Entscheidungsfunktion woanders hingewandert ist. Und deswegen sind auch weniger Männer in den HR-Bereich gegangen. Er kriegt immer weichere Themen aufgedrückt: Fortbildung, Drogen, Gesundheit."

„Personalwesen und Öffentlichkeitsarbeit: Das sind die beiden Bereiche, in denen Frauen eine Chance haben. Aber für Männer attraktiver, weil einflussreicher mit mehr Gestaltungsspielraum, sind andere Bereiche."

„Personalwesen und Unternehmenskommunikation sind keine Sprungbretter auf der Karriereleiter. Innerhalb von HR und ÖA ja, da können sie sich auch entwickeln. Das wird auch gemacht. Aber wenn Sie in HR oder ÖA sind als Frau, dann wechseln Sie nicht mehr woandershin. Das ist der geschlossene Turm für Sie."

In Führungspositionen haben Männer eine höhere Sozialkompetenz: Frauen geben sich männlicher als Männer

Die Legitimation des Status quo wird unterfüttert mit einer Vielzahl von Argumenten, die auf relativ kruden Rollenbildern aufsetzen. Typisch – und nahezu grotesk und „komisch" – ist die konsequente Gender-Perspektive, jedoch mit anderen Vorzeichen als die Apologeten der Frauenbewegung. Konservativ-patriarchalische Unternehmensführer unterscheiden „die Frauen" versus „die Männer" – und sind oft pauschal jenseits von Individualisierung und Pluralisierung. Trotz moderner Stilistik und erfolgreicher Ökonomie haben sie ein traditionelles und vormodernes Geschlechter- und Rollenbild.

Zentraler Bestand ist eine despektierliche Perspektive auf Frauen gerade in jener Sphäre, die gemäß einem ebenso populären wie banalen, stereotypen Klischee „den Frauen“ zugeschrieben wird: soziales Einfühlungs- und Kommunikationsvermögen. Es ist eine besondere Demonstration mit Symbolfunktion, wenn patriarchalische Unternehmensführer just auf dem Feld der Sozialkompetenz pauschal für sich die stärkere Kompetenz reklamieren und dabei eine selbst- bzw. männerheroische Perspektive zeigen.

„Frauen sind die schlechteren Teamplayer. Das macht sich dadurch bemerkbar, dass sie sehr viel schlechter kommunizieren, auch mit den Männern sehr viel schlechter zusammenarbeiten, und dass sie sehr viel eher das Gefühl haben, sie sind übergangen worden – obwohl das häufig gar nicht der Fall ist – und daraus negative Rückschlüsse ableiten und das sich in ihrem Verhalten bemerkbar macht.“

Das Image von Männern in Bezug auf Frauen in Führungspositionen – sei es Erfahrung oder Projektion – ist, dass Frauen „eigentlich“ die besseren sozialen Kompetenzen mitbringen und besser als Männer führen müssten. Aber in Führungspositionen stellen Frauen ihre sozialen Kompetenzen zurück, unterdrücken und verschweigen sie in der Annahme, das sei eine Schwäche von ihnen oder das könnte ihnen als Schwäche ausgelegt werden. Denn – so die Annahme – Frauen mit Karriereabsichten glauben keine Fehler machen zu dürfen, weil man ihnen Fehler nicht verzeiht. Dies ist nach Erfahrung von konservativen Führungskräften der auslösende Faktor dafür, dass genau das eintritt: eine *self-fulfilling prophecy*. Frauen unterdrücken ihre Kompetenzen.

Gleichzeitig – so die Wahrnehmung der Männer – zeigen Frauen, die im operativen Geschäft tätig sind, allzu oft eine *Detailversessenheit*, die der Sache nicht zuträglich, sondern sogar sachlich und sozial kontraproduktiv ist. Und Frauen zeigen sich uneinsichtig, gehen keinen Schritt zurück: Sie halten an ihrer persönlichen Überzeugung fest und versuchen sie unbedingt durchzusetzen – auch gegen Widerstände des Vorstands. Ihre Überzeugung ist ihnen wichtiger als die Linie des Unternehmens. Damit erzeugen Frauen Reibung, Widerstände, Konflikte.

„Es gibt höhere Reibungsverluste. Es fängt damit an, dass sehr viel mehr Frauen detailversessener sind. Männer sind eher Generalisten und damit auch – und das ist eine Erfahrung – Mitarbeitern gegenüber generöser, nach dem Motto, er macht einen Fehler – so what. Wir haben ihn gesehen, wir haben ihn behoben, Thema durch. Bei sehr vielen Frauen in Führungspositionen ist typisch das Rumhacken auf Details. Es ist irgendetwas nicht detailliert entschieden worden – oder obwohl es entschieden wurde, anders umgesetzt worden – dieses Hacken, Nachhaken bei Details führt zu Stress innerhalb der Arbeitsorganisation und führt einfach dazu, dass Frauen dann auch öfter gegen die Wand laufen, weil Mitarbeiter einfach streiken und sagen: ‚So nicht, mit mir nicht!‘ Und wir haben auch sehr viel heftigere Auseinandersetzungen mit dem Betriebsrat, wenn Frauen im Spiel sind. Also nicht als Untergebene, sondern als Führungsposition.“

„Die Wirtschaft ist konservativ. Und das heißt, sie kommen sehr viel weiter, wenn sie einen entsprechenden Kanon anlegen, also der Knigge hilft ihnen deutlich weiter. So! Das müssen sie als Frau aber auch zulassen. Wenn sie da gleich jemanden rüffeln nach dem Motto, ‚Das kann ich auch selbst!‘, das ist nett, aber unklug. Weil ihnen das häufig schnell den Ruf einbringt, eine Emanze und nicht kooperativ zu sein.“

Getrieben von Ehrgeiz und für nötig befundener Härte als Führungskraft orientieren sich „Karrierefrauen“ an einem Bild von männlicher Stärke, das nicht funktioniert. Sie versuchen männlicher zu sein als manche Männer. Sie praktizieren – unsicher auf diesem Terrain – ein Überbietungsritual, um ernst genommen zu werden, um erfolgreich zu sein, als Autorität anerkannt zu sein – und um als Führungskraft mindestens so gut wie Männer und besser als Männer zu funktionieren.

„Das Problem, das meiner Meinung nach Frauen in Führungspositionen haben, ist, dass sie sich zu männlich geben.“

„Zu spröde. Sie können auch sagen: Männerimitat. Das fängt damit an, dass die klassische Bekleidung einer Karrierefrau der Hosenanzug ist. Grauenhaft. Aber das merken die nicht. Die Imitation durch den Anzug hilft doch nicht weiter. Dann eine relativ strenge Frisur, sehr dezent geschminkt, perfekt, passt immer alles zusammen, kein Thema. Nur, wie gesagt, Sie sehen es auf drei Meilen.“

„Sie erkennen am Auftreten einer Frau, die Karriere machen will, dass viele Frauen meinen, besser sein zu müssen im Job als die Männer und das auch nach außen durch ihre Art, durch ihre Haltung, durch ihre Äußerungen und ihr Auftreten kundtun zu müssen. Und das führt zur Abwehr der Männer. Und da die Männer im Augenblick in der Beziehung am längeren Hebel sitzen, ziehen die Frauen dann den Kürzeren.“

„Wenn Entscheidungen gegen Frauen fallen – was man auch mal sportlich nehmen muss –, dann haben sie diesen verkniffenen Ausdruck um die Mundwinkel. Sie sehen einer Frau relativ schnell an, wenn das gegen ihren Strich geht und gegen sie gefallen ist. Verbittert ist vielleicht zu stark, aber verkniffene Mienen, ungünstiges Mienenspiel und auch ungünstige Körperhaltung.“

Die vielseitigen Beschreibungen von Karrierefrauen durch konservativ-patriarchalische Unternehmensführer sind ein Manifest zur Legitimation der Ungleichstellung von Frauen in Führungspositionen. Die diversen Disqualifikationen („spröde“, „Männerimitat“, „uneinsichtig“, „übertrieben hart“, „detailversessen“, „ungeschickt in der Mitarbeiterführung“ etc.) sind eine Bankrotterklärung für Frauen – es sei denn, man versucht zu reflektieren, was Männer dazu bringt, „Frauen“ so undifferenziert zu sehen.

Wir haben dieses konservativ-patriarchalische Mentalitätsmuster bei großen international operierenden Konzernen gefunden, die im globalen Wettbewerb grundsätzlich aufgeschlossen und innovativ, modern und flexibel sind – und wo eigentlich anzunehmen wäre, dass dies ein emanzipiertes Verständnis von Frauen und Männern erzeugen sollte.

Ein patriarchalisches Mentalitätsmuster zeigen auch Familienunternehmen. Nur wenn die hoch qualifizierte Tochter des Gründers in das Unternehmen hineinwächst oder es erbt, hat die Frau eine Chance.

Es wäre allzu einfach, dieses Mentalitätsmuster moralisierend als arrogant, narzisstisch, auch dumm zu stigmatisieren. Interessanter ist die Frage, warum dieses Mentalitätsmuster in unserer modernen Gesellschaft Bestand hat, warum es in Unternehmen funktioniert, die im Markt heute nur mit Modernität, Innovationskraft, Flexibilität bestehen können.

5.2 Typ 2: Emanzipierte Grundhaltung – doch chancenlos gegen männliche Machtrituale

Vor allem im mittleren Management von Unternehmen hat sich ein modernes Mentalitätsmuster etabliert, das auf Distanz geht zur traditionalistischen Abwehr gegenüber Frauen (Mentalitätstyp 1) und selbst eine emanzipierte Grundhaltung hat: Frauen und Männer sind gleichberechtigt und müssten eigentlich – gerechterweise und aufgrund ihres Nutzens für das Unternehmen – in den Spitzen der Unternehmen gleich stark vertreten sein. Diese Manager haben eine große Sympathie für engagierte und ambitionierte Frauen auf dem Weg nach oben. Doch groß ist ihre Skepsis, dass Frauen es in gleicher Weise und gleicher Zahl wie Männer schaffen können, denn die männlichen Rituale der Macht dominieren und der Zwang zur „gnadenlosen" Reduktion auf den ökonomischen Erfolg wird auf den verschiedenen Ebenen nach oben immer größer.

Diese Manager kennen die *closed circles* in oberen, ihnen unmittelbar vorgesetzten Führungsetagen (Direktion, Vorstand, Aufsichtsrat), beobachten aus der Halbdistanz die Mechanismen, Rituale und Zwänge der Macht. Im mittleren Management haben sie bisweilen Kolleginnen auf gleicher Ebene, begegnen ihnen mit einer positiven Grundhaltung und haben durch diese Erfahrungen ein hohes Zutrauen zum „Mehrwert" von Frauen in Führungspositionen. Diese Männer sind davon überzeugt, dass Frauen in Führungspositionen ein Erfolgsfaktor von Unternehmen sind und dass mehr Frauen – auch auf höchsten Führungsebenen – von Vorteil für die Unternehmenskultur, das Networking und das Image des Unternehmens wären.

Während der zuvor beschriebene konservativ-patriarchalische Typus den „Frauen" pauschal und unabhängig von der Führungsebene die emotionale, soziale und unternehmenspolitische Leitungskompetenz abspricht, Frauen aufgrund der männerdominierten Unternehmenstradition als Fremdkörper in Leitungspositionen betrachtet, unterscheidet dieser – in Alter und Werten jüngere – Mentalitätstypus strukturell und kulturell zwischen zwei Führungsebenen: Zum einen das mittlere und gehobene Management, zu dem er selbst gehört; zum anderen hierarchisch darüber das Top-Management (Direktion, Vorstand, Aufsichtsrat).

Diese beiden Ebenen unterscheiden sich nach Ansicht von Männern dieses Mentalitätstyps grundlegend, weil auf den Ebenen völlig andere Kompetenzen verlangt werden, je andere Regeln gelten und je andere Kommunikationsrituale gespielt werden. *„Vorstand: Das ist eine andere Sportart."*

Erfolgsvertrauen oder Beziehungsvertrauen

Im **Top-Management** geht es einzig um ökonomischen, in der Bilanz dokumentierten, in immer kürzeren Intervallen aktualisierten Erfolg. Ein Vorstand wird an diesem – und nur an diesem – gemessen. Alle anderen Qualitäten und Aufgaben werden an untergeordnete Ebenen delegiert. Der monetäre Erfolg des Unternehmens hat absoluten Vorrang. Vorstände folgen – aus Sicht des mittleren Managements – dabei der Maxime, möglichst viel aus den vorhandenen Ressourcen des Unternehmens herauszuholen, die Effizienz zu steigern, diverse Techniken einzusetzen, um das Ergebnis zu optimieren. Ein gnadenloses Auspressen wird verlangt – nicht nur kurzfristig, sondern auch mittelfristig und nachhaltig, denn man ist auch verantwortlich für das übernächste

Bilanzintervall und muss kontinuierlich Erfolgszahlen nachweisen. Das Anforderungsprofil ist also im Grunde einfach, oder besser: eindimensional.

Und damit ist das Persönlichkeitsprofil für diese Funktion klar definiert: **Härte!**

Frauen traut man diese Härte durchaus zu – aber sie steht im Widerspruch zum Frauenbild in unserer Gesellschaft (sozial, weich, ganzheitlich, verständnisvoll). Eine Frau im Vorstand, die diese Härte zeigt, würde sofort auffallen und kritisch bewertet werden. Was bei einem Mann in dieser Position normal ist, weil man sich daran gewöhnt hat, gilt bei einer Frau als „unpassend", „unweiblich", „gezwungen männlich" etc. Sie wäre damit kein positiver Repräsentant des Unternehmens und würde möglicherweise sogar das Image und die Marke beschädigen.

„Die Vorstände, die ich kenne, naja, wofür werden die bezahlt? Die werden bezahlt für Erfolg und nicht, weil sie teamfähig sind."

„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."

Im **mittleren Management** hingegen sind die Ziele vielfältiger: Es geht auch hier natürlich um quantitativen Erfolg (Umsatz, Added Value), aber *auch* um die Unternehmenskultur, das Betriebsklima, das Wohl der einzelnen Mitarbeiterin und des einzelnen Mitarbeiters.

„Wenn ich meine Abteilungsleiter ausschließlich über Erfolg führe, dann bleibt die Beziehungsqualität auf der Strecke. Das ist notwendig zu betrachten, weil da habe ich für 20 Leute ein Zuhause und eine Zukunft, da geht's nicht nur um Erfolg."

„Also, wenn man einem den Vorstandsjob gibt, will man nicht wissen, wie er es macht, aber er macht's und das ist etwas, was Vorstände liefern müssen. Die müssen Zahlen liefern und dürfen sich auch nicht darüber unterhalten, wie viel Glück oder wie viel Leid so etwas bringt. Und das machen sie auch. Ich nenne das Erfolgsvertrauen, was man ihnen entgegenbringt. Auf der zweiten Ebene, ich sag' mal in meinem Job, geht's auch um Erfolgsvertrauen, aber ich habe auch Beziehungsvertrauen zu pflegen. Kann man mit mir als Mitarbeiter und Abteilungsleiter angstfrei sprechen?"

Das Anforderungsprofil ist komplexer: Eine Führungskraft im mittleren Management muss eine Balance finden zwischen Quantität und Qualität, zwischen dem Bilanzerfolg der Abteilung und dem Klima innerhalb der Abteilung, zwischen der Performance des operativen Bereichs und dem Wohl der einzelnen Mitarbeiterin bzw. des einzelnen Mitarbeiters. Zwar wird Frauen aufgrund von gesellschaftlichen Klischeevorstellungen mehr soziale Kompetenz und Fingerspitzengefühl für Menschen zugeschrieben – aber es ist in Führungskreisen auch ein gewisses Misstrauen verbreitet, ob Frauen diese soziale Kompetenz auch in einer Führungsposition zeigen und eine Balance der beschriebenen Anforderungen entwickeln werden.

Erfahrung oder Vorurteil ist, dass Frauen in Führungspositionen den Schwerpunkt auf einen Pol legen (Erfolg oder Klima), keine gute Balance von Nähe und Distanz aufbauen, entweder zu weich oder autoritär sein (oder schwankend in der Stimmung) und damit Vorbehalte und latente Widerstände bei Mitarbeitern (Frauen wie Männern) erzeugen könnten – und so unnötige Reibungsverluste produzieren. Das gilt als ein Grund dafür, dass zwar heute mehr Frauen im mittleren Management zu finden sind als noch vor 10 oder 20 Jahren, aber der Anteil immer noch deutlich geringer ist als der Anteil hervorragend ausgebildeter und beruflich erfahrener Frauen.

Männer müssen nicht damit kämpfen, *als Mann* in einer Führungsposition akzeptiert zu werden. Sie gelten (aufgrund der Tradition und Normalität von Männern in Führungspositionen) gleichsam als gesetzt bzw. als „neutral".

Sprachspiele und Überbietungsrituale

Innerhalb des von Männern dominierten *inner circle* in den obersten Führungskreisen sind – bei aller Kollegialität, wechselseitigem Respekt und sachlicher Kooperation – Rituale der persönlichen Erfolgs- und Machtdemonstration normale und auch normative (erwartete) Formen der Kommunikation. In der Stilistik sind diese gelegentlich kraftvoll-provozierend, auch ungefiltert und bewusst grob oder auch rabiat. Meistens erfolgt die Kommunikation jedoch distinguiert, werden Reize und signifikante Botschaften subtil und gezielt platziert.

> *„Wenn Vorstände dieser Erde bei irgendwelchen Veranstaltungen zusammenstehen – was läuft denn da ab? ‚Mein Auto, mein Zweithaus, mein … – ich toppe den Witz des anderen.' Da wird sehr viel über Smalltalk gemacht, sehr viel über ‚Wer hat den Längeren?' Punkt. Sorry."*
>
> *„Und da kommt nebenher so ein Satz ‚Irgendwie wirkst du in den letzten Wochen etwas angespannt, ich mache mir Sorgen um dich.' Und das war's!"*

Das Ziel ist *nicht*, jedes Mal zu gewinnen, den anderen zu schlagen oder gar ihn zu erniedrigen, sondern (in nonverbalem Einvernehmen) die Vergewisserung, dass man die Fitness hat, dieses Spiel jederzeit mitzuspielen. Dazu braucht man Gespür für die Situation und den „Gegner", taktisches Geschick für den richtigen Zeitpunkt und die richtige Wahl der „Waffe", Schlagfertigkeit und Weitblick, für den Angriff wie für die Parade kommunikative und intellektuelle Kompetenz; auch Einfallsreichtum, um zu überraschen.

Begleitet wird dieses verbale Offensivspiel durch körperliche Dominanzgebärden: ausgreifende Armbewegungen, körperliche Präsenz durch „Besetzung des Raumes" oder massive Reduktion der Bewegungen, tiefe (ungewohnt laute oder leise), sich Gehör verschaffende Stimme, andere Gesprächsteilnehmer im Satz unterbrechen (sich selbst nicht unterbrechen lassen), Geduld zeigen (aber nicht lange nur zuhören), das letzte Wort mit abschließenden Bemerkungen haben etc. Solche Rituale, die als typisch „männlich" wahrgenommen werden und von Frauen im mittleren Management als Gerangel von Platzhirschen begriffen werden, sind **Demonstrationen von Kraft**.

Was aus der Distanz archaisch-männlich anmutet, hat eine wichtige soziale und ökonomische Funktion, sonst würde es nicht kultiviert und etabliert: Sich im Kreis der Mitstreiter vergewissern, ob die Kollegen umfassend fit sind für ihren Job; demonstrieren, dass man selbst unbezwingbar und schlagfertig ist. Diese Überlegenheitsrituale sind Ausweis der Eignung für die Führungsposition; auch Gefechte an den Territorialgrenzen, um den anderen abzuschrecken, dessen „Grenzbefestigung" spielerisch zu sondieren und auszuloten, ob der andere ein starker Verbündeter ist, ob man ihm gegenüber taktisch vorsichtig sein muss oder ob es bei ihm etwas zu holen gibt.

Für eine Reihe von Frauen auf der obersten Leitungsebene ist diese spezifische Kultur der Überlegenheitsdemonstration sehr befremdlich und auch abstoßend. Das ist insofern interessant, weil diese maskuline Demonstration von Kompetenz und Stärke genau den gewünschten Effekt erzielt, Frauen abzuschrecken.

> *„Das sind Sprachspiele, die man da spielt, wo deutlich wird: Frauen sollen und können hier gar nicht hinein. Das ist ein männlicher inner circle, den eine Frau eigentlich nur aushalten kann."*

Das Streben in Führungspositionen: Bei Männern normal, bei Frauen suspekt

Wenn ein fachlich kompetenter, intelligenter und engagierter Mann eine leitende Position anstrebt, ist dies wenig überraschend, erscheint als normaler berufsbiographischer Pfad – und wird sogar von ihm erwartet: Es gilt als suspekt, wenn dieser Mann eine für ihn mögliche leitende Position nicht haben möchte, sondern in der aktuellen Stellung bleibt, weil er von seiner aktuellen Aufgabe begeistert ist und weil er (mehr) Zeit für seine Familie oder seine Freizeit haben will.

Wenn hingegen eine kompetente und couragierte Frau eine Karriereposition anstrebt, wirkt sie suspekt. Auch wenn heute deutlich mehr Frauen als noch vor zwei Dekaden im mittleren und gehobenen Management sind, werden ambitionierte Frauen präziser beobachtet. Ihr Verhalten in diversen Situationen wird seziert, kritisch kommentiert mit dem vorprogrammierten Befund, dass sie „anders" ist als „normale Frauen" und als Männer in gleicher Position.

Tendenziell ist ein Mann also negativ exponiert, wenn er *keine* Karriere anstrebt. Bei einer Frau ist es umgekehrt: Für sie gilt der voreingestellte Modus bzw. sie läuft Gefahr, dass sie negativ exponiert ist, wenn sie Karriere macht und muss damit rechnen, dass man ihr unvorteilhafte Motive und Ziele unterstellt, wenn sie eine ambitionierte Berufskarriere gemacht hat oder anstrebt.

> *„Wenn Frauen Ehrgeiz entwickeln, werden sie von ihrem Gegenüber suspekt beobachtet. Hingegen wenn ein gebildeter, ordentlicher, verantwortungsvoller, zielstrebiger, junger Mann nicht diese Instinkte entwickelt, dann würde man sagen: ‚Nee, der eignet sich ja nicht, der hat keinen Biss.' Hingegen wenn Frauen so einen Biss haben, dann schaut man doch mal hin und guckt, was steckt denn da dahinter."*

In dem vorangehenden Zitat wird gleichzeitig der Druck deutlich, unter dem Männer stehen, nämlich die Demonstration von „Biss“ beweisen zu müssen. Männer werden auf dem Weg nach oben *anders* geprüft als Frauen.

Männliche Rituale aushalten, aber nicht mitspielen

Innerhalb der sozialen Kreise (Sitzungen, Gremien, Clubs) von Managern gelten die geschilderten verbalen und habituellen Regeln und Spiele – *auch* wenn Frauen dabei sind. Eine Frau muss sie – so die Einstellung männlicher Führungskräfte – akzeptieren und wegstecken. Und sie darf diese Regeln selbst nicht aktiv spielen, weil sie damit unglaubwürdig, nicht authentisch, unweiblich und allzu männlich wirkt.

Gleichwohl ist die Wahrnehmung, dass eine Reihe von (den wenigen) Frauen in Führungspositionen ein sehr männliches Verhaltensmuster zeigen. Männer im mittleren und gehobenen Management sind zum Teil **verunsichert**, wenn eine Frau **Kraft mit Charme** verbindet. So differenziert Männer in Führungspositionen auch subjektiv meinen, die Frauen „dort oben“ wahrzunehmen: Typisch sind klischeehafte Kurzschlüsse, etwa dass „Zielorientierung“ mit „Männlichkeit“ assoziiert wird. In dieser Logik gelten nahezu alle von Führungspersonen erwarteten Eigenschaften per se als „männlich“. Eine Frau in leitender Verantwortung hat in der Wahrnehmung der (männlichen) Umgebung zwei paradoxe Optionen: 1.) Sie ist eine gute Führungsperson – dann ist sie ein halber Mann und verrät ihr weibliches Wesen. 2.) Sie wirkt weich und weiblich – dann kann sie eigentlich keine gute Führungskraft sein. Wenn sie aber dennoch erfolgreich ist, dann sind ihre Weiblichkeit und ihr Charme eine gezielt täuschende Kulisse für einen dahinter liegenden harten Charakter. Damit ist solch eine Frau suspekt und mit Vorsicht zu behandeln. Vielen Männern in Führungspositionen fällt es schwer, die Gleichzeitigkeit und Harmonie von Kraft und Charme (in einer Person) zu sehen.

> *„Zielorientierte Frauen nehmen öfters männliche Züge an. Die sind dann sozusagen noch mit einem hübschen Mäntelchen bedeckt, aber im Grunde sind es dann schon männliche Wesenszüge.“*

Egozentrik der Männer

Im Top-Management ist der Vorrang persönlicher Interessen vor Interessen des Unternehmens normal und mittelfristig von Vorteil für die Karriere. Selbstverständlich widerspricht dieses der Political Correctness und steht im Gegensatz zur ökonomischen Vernunft und zum Auftrag eines angestellten Managers. Doch im mittleren und gehobenen Management wird genau dieses Verhaltensmuster bei jenen beobachtet, die in der Hierarchie weit oben stehen. Sie haben die Courage und Chuzpe, Kühnheit und auch Kaltschnäuzigkeit, ein Projekt mal gegen die Wand fahren zu lassen, Grabenkämpfe im Unternehmen zu produzieren (divide et impere!), für andere falsche Fährten zu legen und Fallen aufzustellen.

Elementar ist: Man muss all dieses *können*, aber man darf im Charakter *nicht so sein*. Es ist Teil des Spiels, sonst ist man nur Opfer. Und das Klischee ist: Frauen können und wollen solche taktischen und auch perfiden Spiele nicht mitspielen und aushalten.

„Um ganz nach oben zu kommen, das hat nicht irgendwas mit Leistung zu tun – das sind alles Topleute, alle Vorstände, die ich getroffen habe: blitzgescheit, blitzgebildet, alles wunderbar. Aber die persönliche Nutzenmaximierung und das Partikularinteresse, Vorstand zu werden, stehen über dem Gemeinschaftssinn, also was gut ist fürs Unternehmen. Ich glaube, solche Leute müssen auch mal die Integration eines Kollegen an die Wand fahren lassen, damit sie danach das Integrationsgeschäft betreiben können, mit sehendem Auge. Das hat was mit Aggression zu tun und da würde ich jetzt intuitiv sagen: Eine Frau würde davor mit den Kollegen und Mitarbeitern reden. Und das reicht dann manchmal nicht für den Weg nach ganz oben."

„Bei Vorständen gilt, so wie ich es in 30 Jahren beobachte: ‚Ich verfolge meine Ziele!'. Natürlich ist das auch gut für das Unternehmen, das kann man auch immer erklären.
Das Gegenteil ist: ‚Ich stelle die Ziele des Unternehmens vor die meinen'. Das wäre eher eine Eigenschaft, die ich doch eher einer Frau zuordnen würde."

„Man kommt da nicht hin, weil man Ellenbogen zeigt und rustikal ist, aber man muss das können. Deswegen sage ich nicht, die Leute sind ausschließlich so, aber den Preis, den man mit seinen eigenen Werten zu bezahlen hat, den muss man bereit sein zu bezahlen, wenn man in diese Position will. Da gibt es einen Unterschied zu den Frauen."

Andere Motive von Frauen beim beruflichen Aufstieg

Beim Thema „Motive für eine Karriere" projizieren Männer des hier beschriebenen Mentalitätstyps oft sehr positive Klischees auf Frauen in Führungspositionen: selbstlos, an der Sache wirklich interessiert, fair, mit Idealismus.[31] Dagegen diskreditieren Männer in mittleren Führungspositionen das eigene Geschlecht – vor allem jene in der Hierarchiestufe über ihnen – als pragmatisch, opportunistisch, uninteressiert: Jenen gehe es allein um Macht und Geltung.

„Den Männern geht's um Macht, den Frauen um Selbstverwirklichung."

„Frauen geht's mehr ums Thema, um die Sache. Männer instrumentalisieren die Sache eher für ihre Karriere? Also: ‚Scheißegal, was ich machen muss, Hauptsache, ne, das rechnet sich und am Ende stehe ich gut da. Dafür mache ich jeden Käs.' Diese Kategorie ist eher die, die in der deutschen Wirtschaft erfolgreich ist."

„Mir ist noch keine Frau untergekommen, die gesagt hat: ‚Mir ist es egal, was ich machen muss, ich mach's, damit ich da hochkomme.' – Das habe ich noch nicht erlebt bei einer Frau. Das erlebe ich aber bei Männern, das ist bei Männern nicht die Ausnahme. Die sagen das nicht so, aber bei denen gilt schon: ‚Du musst ein bisschen Dreck fressen.'"

Eine Einstellung von Männern ist, dass Vorgesetzte parallel zu der Höhe ihrer Karriereleiter ihre vormals von Idealismus und Selbstlosigkeit geprägte Moral sukzessive aufgeben und zu egoistischen, opportunistischen, einsamen Zweck-Mittel-Strategen werden: und damit erfolgreich sind.

31 Eine Interpretation wäre: Ambitionierte Frauen, die man nicht kennt (somit Frauen im Allgemeinen), haben hehre Ziele; Frauen in der Realität werden auf dem Weg nach oben gestoppt.

Das ist ein Grund dafür, dass man genau jene Männer in Führungspositionen als Vorbild bewundert, die ihren Idealismus und ihre authentische Empathie zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sich bewahrt haben. Aber sie gelten als Ausnahmen.[32]

Frauen in Führungspositionen werden entweder in die Schublade „selbstsüchtige Zicke" gesteckt. Oder entgegengesetzt: Man hofft und vermutet, dass eine Frau mit Idealismus auch in einer Führungsposition ihren Idealismus nicht so leicht verliert.

Needs: Kompetenz für Machtthemen

Menschen in Führungspositionen zeichnet neben besonderer Fachkompetenz, Intelligenz und blitzschneller Auffassungsgabe vor allem ein Gespür für jene Themen und Situationen aus, die für Einfluss und Macht (vor-)entscheidend sind.

Auch hier ist – bei Männern in mittleren Führungspositionen – das Schema ausgeprägt, solch ein Gespür und gewieftes Vorgehen primär Männern zuzutrauen.

Was bei Männern zwar leicht moralisch moniert, aber insgesamt doch bewundert wird, führt in Bezug auf Frauen zu einer gänzlich anderen Bewertung. Frauen, die das geschilderte Verhalten zeigen, stoßen auf massive Ablehnung: Das steht einer Frau nicht zu und nicht gut! Auch und gerade in den Führungsetagen der Wirtschaft sind traditionelle Rollenbilder noch sehr tief und fest verankert. Gleichwohl sind das Selbstbild und die Kulisse ein modernes Rollenverständnis und ein emanzipiertes Frauenbild. Das gehört zur Political Correctness.

Gerade dieses Oszillieren von traditionellem Rollenklischee und modernem Frauenbild macht es Frauen schwer, in Führungspositionen zu kommen, Gesten und Regeln sicher zu deuten, die überkommenen Mechanismen der Macht zu unterlaufen und ein neues Rollenverständnis von Frauen in Führungspositionen zu kommunizieren.

> *„Leistungsvoraussetzungen sind Fachkompetenz, Leistungsbereitschaft, Intelligenz. Alle Vorstände der Erde, die ich gesehen habe, so 20 bis 30 kenne ich, sind an der Stelle überdurchschnittlich. Ich habe keinen erlebt, der nicht wirklich schnell Zusammenhänge begreift. So, was macht dann den Unterschied aus? Ich glaub', dass sie über die Sachthemen hinaus sehr gut Machtthemen lesen können, auch was ankommt und was nicht, unabhängig davon, ob's richtig ist oder nicht. Das können sie sehr gut."*

Strategische flexible Rollenspieler

Vor allem im Top-Management darf man nicht authentisch sein, sondern muss strategisch und gewieft bestimmte Rollen spielen (können). Die eigene Befindlichkeit in einer Situation ist nicht wichtig, sondern eher hinderlich, enttarnt möglicherweise sogar eine Schwäche, die andere in anderen Situationen ausnutzen könnten. Als Top-Manager darf man sich keine Blöße geben.

---

32 Solche Distinktion nach oben ist möglicherweise auch Verarbeitung des spürbaren Drucks von oben, auch von Neid, dass man es (noch) nicht nach oben geschafft hat. Die Haltung von Männern im mittleren (und z.T. im gehobenen) Management ist, dass sie sich derzeit in der (moralisch) besseren Hierarchiestufe befinden.

Verschiedene Rollen dienen aber nicht nur der Verteidigung, sondern sind auch Instrumente der Offensive:

> *„Sie spielen verschiedene Rollen, also: Der charismatische Redner und in derselben Minute der richtig Unangenehme, Fiese und Dreckige. Das können sie, das können alle."*
>
> *„Das können die Jungs im Vorstand: Ich kenne den XY, ich kenne den XZ [Anmerk.: → prominente Top-Manager der deutschen Wirtschaft], ich kenne Aufsichtsräte, Vorstandsvorsitzende, Vorstände, Bankdirektoren usw. Die können einen total einnehmen, verstehen und: ‚Ach ja, kommen Sie! Toll, wie Sie das gemacht haben!'*
> *Und in der Minute darauf: ‚Da müssen Sie durch!'"*

Dieses von Top-Managern praktizierte Verhalten wird von den Männern in gehobenen Führungspositionen auffällig wertneutral beschrieben, als eine kommunikative Technik und soziale Kompetenz, die moralisch weitgehend tabuiert scheint. Man verwahrt sie gegenüber „moralinsauren" Anwürfen, weil solches Verhalten ja funktional dem Zweck des Unternehmens dient. Aber solches Verhalten dürfen Frauen nicht zeigen, wollen Frauen nicht zeigen – und wenn sie sich doch so verhalten, dann gelten sie als – typisch – arrogante Zicke, die sich auf ihrem Weg nach oben alle radikalen Männlichkeitsgesten antrainiert und vergessen hat, was einer Frau gut ansteht und Anstand ist.

> *„Frauen hätten die Rollenvielfalt. Aber sie sind nicht die, die den Jungs auch mal an die Eier gehen. Das ist jetzt auch mal die männliche Sprache. Das ist halt so, das habe ich bei Frauen nicht so oft erlebt."*
>
> *„Frauen dürfen das nicht, was Männer auszeichnet, womit Männer Erfolg haben."*

Man schreibt Frauen also die *Kompetenz* des flexiblen Rollenspielens zu, aber nicht die *Legitimation*, das in Führungspositionen geforderte Rollenrepertoire auch zu spielen.

Mittleres Management: Karriere in der postfamiliären Phase

Hoch qualifizierte, fachlich kompetente und engagierte Frauen unter 35 oder 40 Jahren gelten für Aufgaben im mittleren Management als ein unkalkulierbares Risiko, gerade wenn sie keine Kinder haben. Man muss jederzeit damit rechnen, dass sie schwanger werden und dann für längere Zeit „ausfallen". Das stellt für eine Abteilung dann kein Problem dar, wenn die Frau nach wenigen Wochen zurückkehrt; kurzfristig kann das mit den vorhandenen Personalressourcen aufgefangen werden. Wenn die Frau jedoch für mehr als drei Monate in Elternzeit geht oder gar für 6 Monate, dann muss die Abteilung eine andere Lösung finden. Und dieses ist nicht einfach: Eine qualifizierte Kraft zu finden, die bereit ist, nur vorübergehend eine Position zu besetzen – und danach wieder zu gehen.

Wie lange darf man als Führungskraft seine Berufstätigkeit unterbrechen, wenn ein Kind kommt?

> *„Also aus meiner Sicht dürfen sie das eigentlich gar nicht."*
>
> *„4 Wochen, maximal 2 bis 3 Monate!"*
>
> *„Ein Kollege von mir hat 3 Frauen in seiner Abteilung. Die eine ist Abteilungsleiterin, zwei sind Schlüsselspielerinnen. Die sind jetzt alle schwanger. Dem geht's richtig schlecht. Der muss befristet die Qualifikation ersetzen, was nicht geht. Also wer macht die Arbeit? Er selbst! Wann macht er die? In seiner Freizeit. Also warum sollte er Frauen einstellen, die noch keine Kinder haben und in dem Alter sind?"*

Damit ist die Mindestzahl von zwei Monaten Elternzeit bereits das Maximum – das gilt ebenso für Frauen in Führungspositionen. Gleichzeitig aber gilt eine Frau als Rabenmutter, wenn sie nach sehr kurzer Zeit wieder an den Schreibtisch zurückkehrt:

> *„Zitat aus dem Bekanntenkreis, beruflich aktiv: ‚Nach 8 Tagen bin ich wieder da.' Das führt zumindest bei Frauen zu Stirnrunzeln. Auch bei Männern, kommt darauf an, was sie für welche sind. Es sollte schon eine Zeit sein, die nicht zu lang ist. Ein viertel bis halbes Jahr ist akzeptabel. Aber für den Job ist das schon fast zu lang."*

Die für Unternehmen weniger riskante Lösung ist, bei der Besetzung einer Führungsposition bei gleicher Qualifikation, gleichem Familienstand, beide ohne Kinder und im gleichen Alter, sich für einen Mann zu entscheiden. Oder eventuell für eine Frau, die bereits Kinder hat.

> *„Frauen mit Kindern haben karrieretechnisch für sich 'nen Haken dran. Die sind sehr inhaltlich interessiert, verfügen über soziale Kompetenzen im Team. Das sind wirkliche Treffer."*
>
> *„Das geringere Risiko ist es, Frauen einzustellen und zu fördern, die schon Kinder haben."*

Männer im mittleren Management punkten heute bei ihren Kollegen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, wenn sie während der Arbeitszeit – natürlich nur in dringenden Fällen – für ihre Familie da sind: das Kind zum Arzt fahren, vom Kindergarten abholen etc. – und natürlich unter der Maßgabe, dass sie keinen fixen Feierabend haben und auch einmal länger im Büro bleiben. Das signifikante Signal ist, dass Männer im mittleren Management ihre Familie nicht mehr – wie noch vor zwanzig Jahren und heute in sehr konservativen Unternehmen – strikt aus ihrem beruflichen Alltag heraushalten und ausblenden müssen.

Zentral ist, dass diese Form der Familienorientierung nur in derselben Hierarchieebene kommuniziert werden darf – nicht nach oben.

„Wenn ich im mittleren Management zum Beispiel sage, ich muss meine Tochter abholen, das würde mir bei meinen Kollegen Respekt einbringen. Beim Vorstand würde ich es lieber nicht sagen."

Es gibt die neue Freiheit von Männern im mittleren Management, ihre verschiedenen Rollen als Bereichsleiter und als Arbeitskollege, als Ehemann und als Vater nicht mehr zeitlich strikt trennen zu müssen und sich selbst damit zu segmentieren (Berufszeit versus Freizeit). Moderne Männer sind gefordert, die diversen Rollenanforderungen relativ autonom in ihren Tages- und Wochenablauf zu integrieren und selbst eine Balance zu finden. Das gilt nicht für Vorstände: Für diese gilt weiterhin die strikte zeitliche und räumliche Trennung.

Während für Männer im mittleren Management die **Rollenflexibilität** positiv als Gewinn wahrgenommen wird, wird dasselbe Rollenverhalten einer Frau im Management als **Rollenspagat** interpretiert mit dem Verdacht, dass es der Frau nicht leichtfällt, hier eine stabile Balance zu finden.

Top-Management: Für Männer ist Familie notwendig, für Frauen ist Familie suspekt

Wie beim zuerst skizzierten Mentalitätstyp gilt auch hier als normal, eine intakte Familie zu haben. Der Unterschied besteht darin, dass die Familie beim ersten Mentalitätstyp eine normative Bedingung zu sein scheint und zum Anforderungsprofil eines Top-Managers einfach dazugehört. Dagegen ist es beim hier portraitierten Mentalitätstyp eher eine empirische Beobachtung und Erfahrung, ohne dass damit eine Norm verbunden wäre. Man stellt einfach fest, dass die meisten Top-Manager die Familie als ihre private Burg haben; als Sphäre, in der sie keine Rolle spielen müssen, in der sie entspannt und authentisch sein können, emotionalen Druck rauslassen und emotionale Energie tanken können.

Von der Familie von Managern wird verlangt, die Ressourcen, den emotionalen, sozialen und energetischen „Akku" des Mannes im Top-Management in der Sphäre außerhalb des Berufs aufzufüllen. Insofern ist die Familie selbst eine abhängige und jederzeit disponible Funktion für den Mann im Vorstand. Aber im Berufsalltag des Vorstands ist die Familie tabu; sie darf für sich selbst keine Aufmerksamkeit, Zeit, Flexibilität des Mannes beanspruchen, sondern muss Ressourcen bereitstellen und reproduzieren.

„Ich beobachte schon, dass diese Männer immer eine relativ intakte Familie haben, die sie auffängt. Wo sie heimgehen dürfen, heulen dürfen, jammern dürfen, wo sie verstanden werden – und dann zieh'n sie wieder in den Krieg."

„Ehen sind für Vorstände schon das Auffangbecken."

„Ein Vorstand hat mir gesagt: ‚Wenn man mir meine Familie nehmen würde, dann wäre das Ganze nichts mehr wert.'"

„Wenn sie da nicht eine Familie haben, die bereit ist, den Preis, der relativ hoch ist, zu zahlen, dann geht's nicht. Die Männer müssen ihr Leben komplett nach der beruflichen Stellung ausrichten; die Familie muss sich ganz an den Beruf des Mannes anpassen. Da hat der Mann keinen Spielraum, auch wenn er sich vieles Materielle leisten kann."

Die an Männer adressierte Voraussetzung einer Familie im Hintergrund gilt *nicht* für Frauen. Bei einer Frau in Führungsposition gilt die Familie (v. a. mit Kindern unter 16 Jahren) als Ballast, erzeugt Irritation und provoziert Spekulationen, dass es privat bei dieser Frau „nicht ganz stimmig" ist. Denn – so das Denkmuster: Familie kann bei einem Vorstandsposten nur funktionieren, wenn ein Partner zurücksteckt. Gefordert ist also bei einer Frau in Führungsposition die Umkehrung der traditionellen Rollenteilung – doch das diskreditiert ihren Mann. Oder die Frau verzichtet bewusst auf Kinder – dann wird ihr unterstellt, …

1.) dass sie mit einem übergroßen beruflichen Ehrgeiz auf alles andere im Leben verzichtet. Weil sie alles daransetzt, nach oben zu kommen, ist sie gefährlich;
2.) dass ihr der wichtige soziale Erholungs- und Erfahrungsraum einer Familie fehlt, in der man sich fallen lassen kann und in der man wichtige soziale Kompetenzen erwirbt. Wer diese nicht hat, dem fehlen – auf Dauer – Rückhalt und Balance.

„Eine Frau in der Führung ohne Familie? Das ist etwas, das nicht in Ordnung ist, was unkonventionell ist, was merkwürdig ist und insofern nicht so in diese geordnete Ebene dort oben passt."

„Ich denke, das würde auch nicht in das Gesinnungsbild, das Weltbild der Kollegen so richtig reinpassen."

„Also aus meiner Erfahrung kann ich sagen: Einer muss optimieren. Wenn beide maximieren, dann bitte ohne Kinder."

„Die Ehepaare, die ich kenne, die beide karrieremäßig unterwegs sind, haben sich gegen Kinder entschieden."

„Ich glaube, wenn jemand sich für Karriere entscheidet, dann sollte er sich gegen Familie entscheiden als Frau."

Will also eine Frau ins gehobene Management, dann rät „Mann" ihr dringend, auf Familie zu verzichten. Damit aber verfügt sie nicht über die in solcher Leitungsposition wichtige Sphäre zur emotionalen Erholung und den leistungsunabhängigen Freiraum zur Authentizität.

Ausblick: Frauen in Führungspositionen sind ein Wettbewerbsvorteil

Auch wenn Männer in Führungspositionen aufgrund ihrer Erfahrung und ihres Frauenbildes sehen, dass es für Frauen heute erhebliche und ganz verschiedene Hürden und Stolpersteine gibt auf dem Weg in ebensolche Positionen, so ist der Ausblick – bei diesem männlichen Mentalitätstyp – eher optimistisch. Wichtig ist, dass im Horizont der Gleichstellung das moralische Motiv durch ein ökonomisches Motiv ergänzt wird.

„Mehr Frauen in Führungspositionen! Das ist kein rein moralisches Argument heute. Es ist nicht das Argument der Quote, es ist ein ökonomisches Argument. Also, die Flexibilität am Markt ist im Grunde das Argument."

„Ich glaube, es bringt dem Unternehmen ökonomischen Nutzen."

„Frauen im Management würden den deutschen Unternehmen, auch den globalisierten, guttun. Weil Vielfältigkeit stärkt. Also braucht man auch Leute, die Vielfältigkeit zulassen. Wenn das gegeben ist, das ist hart für die, die da als Erste hochgehen, dann ist ein Unternehmen für äußere Angriffe besser gewappnet, weil man die Themen besser aus unterschiedlicher Perspektive sehen kann."

Frauen in Führungspositionen gelten mit Blick auf die Zukunft des Unternehmens als Erweiterung des bisherigen Spektrums, geben dem Unternehmen nicht nur ein modernes, offenes Image, sondern stehen für mehr Flexibilität (auch von Rollen sowie von strategischen und kommunikativen Optionen). Gerade in einer globalisierten und individualisierten Unternehmensumwelt muss ein zukunftsfähiges Unternehmen schnell und dynamisch auf je andere Wettbewerbsanforderungen reagieren. Das betrifft auch das Networking: Wenn in anderen (nationalen wie internationalen) Unternehmen allmählich immer mehr Frauen in Führungspositionen sind, muss auch das eigene Unternehmen sich darauf einstellen. Zum Beispiel wird in zehn Jahren eine reine Männerriege allein performativ ein Wettbewerbsnachteil sein und das Image des Unternehmens schwächen.

Frauen müssen die in Führungsetagen geltenden nonverbalen Kommunikationsregeln und -spiele kennen. Aber wenn eine Frau die bisher geltenden und erfolgreichen Regeln nur kopiert und imitiert, dann muss sie nicht nur mit massiven Vorurteilen in Bezug auf ihr Frausein rechnen, sondern ist letztlich – auch ökonomisch – keine Bereicherung für das Leitungsportfolio des Unternehmens.

„Also, wenn sie mit ihren Kollegen umgeht, dann sollte sie die Spiele der Männer kennen, nicht mitspielen. Aber mit ein paar guten Repliken sich positionieren können, das sollte sie können, aber nicht mitspielen. Und dann kriegt sie eine eigene Position, dann kriegt sie Respekt: ‚Mit der kann man das nicht machen!' Und andere werden ihre Feinde werden. Damit muss sie auch umgehen können. Ich befürchte, dass Frauen andere Feindschaften bekommen als Männer. Es ist so: Verfeindete Vorstände können sich gerne mal wieder für ein Thema unterhaken: ‚So, und da gehen wir jetzt durch! Wir Männer, wir können uns zwar nicht leiden, müssen ja auch keine Freunde sein, aber Profis.'"

„Diese Spiele zwar zu kennen, aber nicht mitzuspielen. Sie wird in diesem circle eher so am Rand stehen. Sie wird eine eigenständige Positionierung haben."

„Es wird tatsächlich zu einem Kulturwandel kommen, wenn man das durchhält, wenn es zu einem breiteren Phänomen, zu einem Kulturwandel in diesem inner circle dort oben wird."

Insofern empfehlen Männer des skizzierten Mentalitätstyps, dass ambitionierte Frauen den Mut haben sollen, ihre eigene Form und Kultur von Führung zu praktizieren. Die Protagonistinnen werden zunächst weiter damit leben müssen, als alleinige Frau unter Männern in gewisser Weise

„einsam“ zu sein und am Rande zu stehen. Genau darin aber könnte ihr USP („unique selling proposition“) liegen; es wäre ihre Form der Exposition, die für obere Führungsetagen ein NEED ist.

5.3 Typ 3: Radikaler Individualismus: Mangel im Markt an „authentischen & flexiblen Frauen“

Ein drittes Mentalitätsmuster von Männern in Führungspositionen ist, dass es heute zumindest in ihrem Unternehmen/Konzern überhaupt keine Rolle mehr spielt, ob der Kandidat für den Posten des Vorstands, Direktors, Bereichsleiters eine Frau oder ein Mann ist. Es komme allein auf die Persönlichkeit an. Selbstverständlich müsse die fachliche Qualifikation gegeben sein, ebenso eine kontinuierliche berufliche Karriere ohne längere Pause. Wenn diese Voraussetzungen stimmen, dann sei es die individuelle, im Wesen angelegte Fähigkeit der oder des Einzelnen, einen Themenbereich zu leiten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu führen. Frauen – so die Meinung – verfügen im Allgemeinen über ein breiteres und feineres Spektrum an Möglichkeiten, mit anderen zu kommunizieren. Für eine Führungsperson gebe es eine Maxime: authentisch sein. Kritisch sei es stets dann, wenn eine Frau in einer Führungsposition meint, härter als ein Mann sein zu müssen. Sie ist dann nicht mehr authentisch.

Warum aber, so die Gretchenfrage, sind Frauen heute so selten in gehobenen Führungspositionen? Die Antwort von Vertretern dieses Mentalitätstyps ist: Es gibt zu wenig Frauen, die sich für diese Positionen bewerben. Das liegt ihrer Auffassung nach daran, dass ein Teil der hoch qualifizierten Frauen sich selbstbewusst entscheidet, eine Familie zu gründen und einige Jahre ganz für ihre Kinder da zu sein. Doch damit fehlt ihnen die notwendige berufliche Kontinuität.

Der Appell von Männern mit dieser Wahrnehmung und Einstellung richtet sich *nicht* an die Frauen (sich anders zu verhalten oder Karrierewünsche aufzugeben), sondern an die Gesellschaft und vor allem an die Politik, für die infrastrukturellen Rahmenbedingungen zu sorgen, damit eine Frau Familie und Beruf vereinbaren kann.

Um in eine Führungsposition zu kommen, ist es ihrer Erfahrung und Erwartung nach ausdrücklich *keine* Voraussetzung, dass man Familie mit Kindern haben muss (wie beim ersten Mentalitätsmuster). Entscheidend für das Unternehmen aber ist Planbarkeit: Man muss wissen, wer mit welchen Kapazitäten für die Unternehmensaufgaben zur Verfügung steht. Da es in Bewerbungs- und Mitarbeitergesprächen rechtlich nicht zulässig ist, nach Absichten einer Familiengründung zu fragen, sind kinderlose Frauen für das Unternehmen mittelfristig nur mit Vorbehalt kalkulierbar.

Groß ist die **Ablehnung jeder Art von „Frauenquote“** auch bei diesem Mentalitätstypus. Eine Quote gilt als schlechtes Instrument, weil es nur an einem formalen Gleichheitsziel orientiert ist. Zwar räumt man ein, dass ein schlechtes Instrument hier und da eingesetzt werden könnte, um einen noch schlechteren Zustand (wie die massive Unterrepräsentanz von Frauen) aufzubrechen. Doch in Bezug auf Frauen in Führungspositionen hält man eine Quotenregelung für nicht zeitgemäß und nicht mehr notwendig, weil im eigenen Unternehmen das Geschlecht bei der Auswahl des geeigneten Kandidaten bereits längst keine Rolle mehr spielt.

Geschlecht ist nicht das Entscheidende

Das weltanschauliche Fundament dieses Mentalitätstyps ist die radikal individualistische Einstellung, dass in unserer Gesellschaft die Unterschiede zwischen Frauen und Männern weitgehend eingeebnet sind, es für Frauen keine wirklichen strukturellen Barrieren mehr gibt und es allein auf die Persönlichkeit der/des Einzelnen ankommt, wie weit sie oder er nach oben kommt. Es gibt keine subtile Diskriminierung aufgrund des Geschlechts, kaum Prägung durch soziale Rollenmuster, sondern nur angeborene Talente und individuelle Leistung. „Gender" ist keine brauchbare zukunftsfähige Kategorie mehr.

> *„Eine Führungsperson wird geboren. Es gibt Menschen, die sind dies von vornherein, das sieht man schon auf dem Kinderspielplatz, die stehen vorne. Da machen alle anderen das, was derjenige oder diejenige will. Nicht weil die Person Gewalt ausübt, sondern einfach einen Habitus ausstrahlt. Wenn so ein Mensch, der diese Ausstrahlung hat, dann auch noch den Weg macht, um die Führungsposition zu erreichen und dort hinkommt, dann ist das sicherlich das Optimale. Und das ist unabhängig vom Geschlecht."*
>
> *„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."*

Die hier ausgedrückte Erfahrung der Freiheit und Offenheit, der Emanzipation von geschlechtsspezifischen Vorurteilen und Rollenmustern sowie die Maxime individueller Führungskompetenz faszinieren. Sie verlieren aber etwas an Glanz und Glaubwürdigkeit, wenn man objektiv feststellt, dass auch in jenen großen Unternehmen und Konzernen keine Frau im Vorstand ist, dass (fast) alle gehobenen Leitungspositionen mit Männern besetzt sind. Haben wir es hier mit einer Schimäre von Gleichstellung zu tun, die im Grunde aber knallhart neoliberal die bisherigen Rituale fortsetzt, nur eben kaschiert? Und doch scheint dieser Mentalitätstyp moderner und in Sachen Gleichstellung von Frauen in Führungspositionen einen Schritt weiter zu sein als der anfangs beschriebene konservative. Elementar ist hier die Vorstellung, die (leider mit der Wirklichkeit verwechselte und keineswegs bereits realisierte) Vision, dass es „eigentlich" normal sein sollte, dass bei Führungspositionen nicht mehr das Geschlecht, sondern Leistung und Kompetenz zählen. Insofern ist spannend zu erfahren, worin etablierte Männer den strategischen Königsweg zu Führungspositionen sehen.

Conditio sine qua non (I): Authentizität

Während die ersten beiden Mentalitätstypen das flexible Rollenspiel betonen, setzt der hier skizzierte Typus dem entgegen, dass es entscheidend ist, authentisch zu sein. Zwar ist man im Unternehmen in verschiedenen Rollen und muss diese bedienen, aber darin darf die Persönlichkeit nicht untergehen. Im Gegenteil: Die eigentliche Führungsstärke liegt nicht im perfekten Einsatz einer Führungstechnik, sondern in der Glaubwürdigkeit und der damit transportierten Vertrauenswürdigkeit gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

„Authentizität! Nicht einem theoretischen Bild nachzufolgen! Die Stärke kommt aus der Person heraus. Sachliche Qualifikation ist trivial, das ist immer Voraussetzung. Die Persönlichkeit wirkt aus sich heraus und nicht aus einem Schema, dem sie vermeintlich folgt. Das ist bei Männern allerdings auch so."

„Also, eine Frau, die sich in einer Führungsrolle in ihrem Verhalten wie ein Mann benimmt, macht eigentlich einen Fehler, weil sie ihre Stärke verlässt. Sie muss gar nicht den Mann imitieren, sie ist selbst stark genug. Und da ist aus meiner Sicht das Entscheidende, das Selbstbewusstsein der jungen Frauen, authentisch zu bleiben und aus dieser Authentizität heraus zu agieren."

„Ich denke, dass eine Frau, genauso wie Männer, darauf achten soll, authentisch zu bleiben, weil nur so auch sie als Führungskraft nachher erfolgreich bei ihren Mitarbeitern sein kann."

„Eine Differenzierung bei Frauen und Männern sehe ich da eigentlich nicht. Wenn beide authentisch sind, kommen sie mit einer bestimmten persönlichen Note rüber. Wenn sie diese Stärke der Authentizität nicht haben, dann kommen sie mechanistisch rüber, wie sie es aus Büchern abgeschrieben haben."

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, dass Frauen dort sehr kritisch wahrgenommen werden: Einige Frauen auf dem Weg nach oben versuchen nach Wahrnehmung der Männer (bewusst oder vorbewusst), die Rollen der Männer zu spielen, weil dies ihnen erfolgreich erscheint. In Habitus und Gestus wirken sie damit aber nicht authentisch.

„Die Frauen, die so auf ‚Männerfrau' machen, wirken negativ, die wirken schwach. Auch wenn sie möglicherweise mit ihrer Funktionsautorität sehr stark und sehr brutal agieren können, wirken sie trotzdem in ihrer Persönlichkeit schwach. Das gilt für Männer aber in gleicher Weise."

Conditio sine qua non (II): Kontinuität der Berufsbiographie

Die persönliche Führungsstärke ist jedoch nur *eine* Säule, um *überhaupt* die Chance zu haben, zum Kreis jener zu zählen, die für höhere Führungsaufgaben in Frage kommen. Die zweite wichtige Säule ist eine Berufsbiographie ohne (längere) Unterbrechungen. Zumindest in den letzten sechs, besser zehn Jahren sollte die Frau/der Mann eine lückenlose berufliche Kontinuität haben.

Das ist begründet durch gewichtige *fachliche* und *symbolische* Motive. Genau diese symbolische Funktion darf nicht unterschätzt werden, ist vielleicht sogar noch wichtiger als das Fachwissen im Detail. Für die Akzeptanz und Loyalität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist es von Vorteil, wenn ihnen signalisiert wird, dass diese Frau/dieser Mann ein Profi ist, seit Jahren dauerhaft im Geschäft und nie länger weg. Berufliche Kontinuität ist ein Vertrauensfaktor für die Belegschaft; ist aber auch nach außen von Symbolkraft, weil die Führungsperson ja das Unternehmen repräsentiert – und Geschäftspartner wie Wettbewerber meist gut informiert sind, mit wem man es zu tun hat. Eine längere berufliche Abstinenz wird reflexhaft als Defizit(potenzial) interpretiert.

Weil nun mal nur Frauen schwanger werden und Kinder bekommen, während Männer heute (immerhin) Elternzeit nehmen *können*, ist die Modellierung einer kontinuierlichen Berufsbiographie für Frauen, die Familie wollen, sehr viel schwieriger als für Männer.

„Kontinuität in der Berufsbiographie. 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."

„Es gibt zu wenig Frauen, die heute in diese Führung hineingehen. Das hat natürlich damit zu tun, dass die Frauen wieder Kinder kriegen. Dieses Kinderkriegen ist natürlich irgendwo ein Dilemma für das Sammeln von beruflicher Erfahrung. Da ist dann eine Art Zäsur."

„Eine Mutter, also Frau mit Kind, in Führungspositionen ist heute noch schwierig. Weil eben unser Unterstützungssystem, anders als Skandinavien, diesen Freiheitsraum noch nicht schafft, dass eine Frau das objektiv machen kann, dass sie sagt: ‚Ich bleibe ein Jahr zu Hause, oder gehe mit meinem Mann in Kinderteilzeit, und ich gehe dann wieder in meine Aufgabe und meine Karriere läuft weiter.' Denn sie brauchen einen gewissen Anlauf, um in die Führungsposition zu kommen."

„Wenn man sagt, 1,5 Jahre weg, dann ist das de facto ein Kontinuitätsbruch der Funktion. Dann muss man schon spezifische Überbrückungsmodelle finden, rein von der Funktion. Sie können eine wichtige Funktion ein Jahr lang nicht einfach ausschalten und so tun, als wäre nichts. Das kann man in Einzelfällen, wenn starke Vertreter da sind. Aber es ist eigentlich problematisch. Das ist ein Faktum."

„Bei einer Führungskraft ist das ja so: Wie sieht es mit der Kontinuität aus? Das ist immer noch ein Nachteil, dass eine Frau mit Kindern eine gewisse Auszeit nehmen muss. Wir haben eine Dame hier, die hat ein Kind bekommen, die war nach etwa 4 Monaten wieder da, weil sie das privat zu Hause irgendwie regeln konnte. Wir haben uns alle gefreut, dass sie ein Kind hat."

Die Chance auf eine Führungsposition hat eine Frau meist nur, wenn sie die aktive Familienphase bereits mehrere Jahre hinter sich hat. Ausnahmen sind jene Frauen, die aufgrund ihres familiären und/oder materiellen Hintergrunds keine Elternzeit nehmen und nach wenigen Wochen wieder am Schreibtisch sitzen.

In den Jahren der Bewährung und Vorselektion für leitende Aufgaben darf eine Frau nicht zeigen, dass sie zeitlich und gedanklich bei ihrer Familie ist. Sie wird in dieser Hinsicht stärker beobachtet als ein Mann, muss demonstrieren, dass sie für das Unternehmen über das normale Maß belastbar ist, kurzfristig disponibel, problemlos flexibel und mobil. Sie darf mit Widerstand reagieren, aber nur mit sachlichen Gründen in der systemimmanenten Logik des Unternehmens am Markt. Sie darf nicht mit Widerstand reagieren, wenn dieser mit systemfremden Faktoren begründet wird, zu denen die „Familie" gerechnet wird. Kinder und Familie zu haben gilt als schön, sofern sie im Privaten sozial und emotional bereichert und auffängt; Familie darf jedoch die Disponierbarkeit der potenziellen Führungskraft für das Unternehmen in keiner Weise beeinträchtigen. Daher gilt vor allem für Führungspositionen eine Frau in der aktiven Familienphase (Kleinkind bis zur mittleren Jugend ihres jüngsten Kindes) als „ausfallgefährdet". Und es ist für das Unternehmen überlebenswichtig, dass die Leitung niemals ausfällt.

Insofern sind Frauen *vor* der potenziellen Familienphase ausfallgefährdet; *während* der Familienphase werden sie ob ihrer Belastbarkeit kritisch beäugt und evaluiert.

Dem Unternehmen ist bei der Auswahl des Führungspersonals daran gelegen, dieses Risiko strukturell zu minimieren. Wenn eine Frau also in Qualifikation und Persönlichkeit nicht so herausragt, dass sie jedem Mitbewerber weit überlegen ist, stellt sie als Mutter ein latentes Risiko dar. Hier zeigt sich, wie **vorentscheidend signifikante Signale** sind: Schon die Information, dass eine Frau Beruf und Familie vereinbaren muss, wird als Signal verstanden, dass hier dauerhaft ein Feld der Belastung besteht.

Damit wird die eingangs demonstrativ formulierte Aussage, die Auswahl der Führungsperson sei **keine Frage des Geschlechts**, doch relativiert, erweist sich primär als **prinzipielle moralische Parole, weniger als gängige Praxis.**

Familiäre Rahmenbedingungen müssen stimmen

Charakteristisch bei diesem Mentalitätstyp ist ein hohes Maß **gesellschaftlicher Kritik** an „diesen Zuständen". Aber dies äußert sich primär als Delegation der Probleme an „die Gesellschaft" und an „die Politik": Diese seien dafür zuständig, dass Rahmenbedingungen geschaffen werden, damit mehr Frauen die Chance und den Mut haben, sich auf Führungsstellen zu bewerben. Das eigene Unternehmen sieht man nicht in der Verantwortung, sieht keine Möglichkeiten für das Unternehmen, selbständig etwas in der Zusammensetzung des Führungspersonals zu ändern, sieht auch kaum die Chancen für das Unternehmen, sondern **präsentiert das eigene Unternehmen als „machtlos"**, weil sich zu wenig geeignete Frauen um Führungspositionen bewerben. Die unternehmensinternen Mechanismen und kulturellen Strukturen sind tabuisiert.

Als realtypische Positivfolie für diese Rahmenbedingungen gilt Skandinavien. Dort – so die Projektion – hat es der Staat durch Einrichtung und Förderung von Infrastrukturen geschafft, dass beide Partner auch in leitenden Positionen berufstätig sein können.

> *„Wenn wir das nicht leisten, die Randbedingungen nicht schaffen, dann kann eine Frau noch so authentisch sein, dann hat sie einfach sachliche Nachteile."*
>
> *„Ein Punkt ist, sie müssen die objektiven Randbedingungen schaffen, dass Karriere und Familie vereinbar ist. Das sind sachliche Voraussetzungen, die sie schaffen müssen. Ich geben Ihnen ein Beispiel: Ich bin auch für Skandinavien verantwortlich und habe in Dänemark einen deutschen Kollegen mit Familie – seine Frau hat Drillinge bekommen. Das ist ja nicht trivial. Er ist nach Dänemark gezogen und er sagt: ‚Hier bin ich viel besser dran mit meiner Familie. Meine Frau wird demnächst wieder arbeiten gehen, hier geht das. Da ist in der Nähe von unserem Büro eine Kita um die Ecke.' Die Skandinavier haben mit einer hohen Selbstverständlichkeit dieses über Jahre entwickelt, sodass es auch in der Gesellschaft akzeptiert ist. Wir haben keine große Historie, weil die Randbedingungen durch die Gesellschaft weit hinter manchen Ländern hinterherhinken."*

Manche Frauen neigen zur Überkompensation

Den geschlechtsbezogenen Imagenachteil versuchen einige ambitionierte Frauen – so die Beobachtung von einigen Männern in Führungspositionen – auszugleichen, indem sie männlich konnotierte Führungsattribute stärker noch als Männer praktizieren. Seitens der Männer (Führungskollegen wie untergebene Mitarbeiter) wird dies als „Überkompensation" bewertet.

„Wir erleben das heute häufiger, dass wir Menschen entlassen müssen. Das ist nun keine besonders schöne Tätigkeit, das erfordert eine gewisse innere Robustheit und auch eine bestimmte Härte, die bis zu einer Art Verdrängung gehen kann. Da habe ich Fälle erlebt, dass Frauen mitunter dann ins Gegenteil überkompensieren. Ich interpretiere es als Überkompensieren. Wir hatten durchaus ein Beispiel, wo eine Frau wirklich wie ein Terminator agiert hat, wo ein Mann einen Tick einfühlsamer gewesen wäre. Auch diese Überkompensation in diese vermeintliche Männerverhaltensform finden Sie schon bei Frauen. Das finde ich bedauerlich, wenn sie überkompensieren. Sie haben es nicht nötig."

„Ich habe es auch erlebt, wo Frauen dann überforsch werden und sich damit eher disqualifizieren."

„Gerade bei Frauen ist sehr deutlich wahrnehmbar, dass sie sich noch stärker behaupten wollen als ein Mann, dass sie sehr viel stärker beweisen wollen, dass sie für eine solche Managementfunktion befähigt sind. Und das drückt sich in einem überdeutlichen Handeln aus, in einem sehr harten Agieren mitunter, was dann in schnellen Aktionen mündet, die nicht immer fundiert sind, die nicht immer auch vernünftig hergeleitet sind, nicht immer Substanz haben, auch zu schauen, was ist die ureigenste Aufgabe der Einheit, die ich gerade verantworte, sondern die eher auf die persönliche Sichtbarkeit zielt."

Ob Frauen tatsächlich zur Überkompensation neigen, kann im Rahmen sozialwissenschaftlicher Interviews nicht objektiv ermittelt werden. Aber empirisch ist messbar, dass Männer mit diesem **voreingestellten Beobachtungssensor** andere Frauen in Führungspositionen (bzw. auf dem Weg zu Führungspositionen) wahrnehmen. Diese voreingestellte Wahrnehmung bestätigt ihre eigene Hypothese – und stützt ihre politisch korrekte Larmoyanz über den mangelnden Frauenanteil in Führungspositionen.

An ihren Beobachtungssensor angeschlossen ist oft ein **Bewertungsschematismus**, der die demonstrierte Führungsstärke einer Frau in eine persönliche Schwäche umkehrt, weil die Frau übertreibt und überkompensiert.

Instruktiv ist die von Männern häufig verwendete Vokabel der „Kompensation", vor allem die Steigerungsform der „Überkompensation": Hier manifestiert sich – vorbewusst – ein hierarchisches Geschlechterbild in Bezug auf Führungspositionen:

- Kompensation ist eine Reaktion auf ein Defizit. In Bezug auf Männer in Führungspositionen gibt es, das zeigen die narrativen Erzählungen der Männer, bei ihnen keinen Mangel, der der Kompensation bedürfe.
- Mit der Überkompensation erkennt die Frau ihren Mangel, bestätigt diesen – und gleichzeitig verliert sie in der Reaktion das Maß. Das richtige Maß für das Geschäft, für sich und für andere ist aber eine unabdingbare Führungsqualität.

Darin drücken Männer mit diesem Mentalitätsmuster aus: Das richtige Maß kennen und bestimmen Männer.

Keine Quote!

Die Parole *„Wir hätten gern mehr Frauen in Führungspositionen“* wird flankiert von der Maxime *„Aber keine Frauenquote!“*. Die Besetzung einer Führungsposition ist – anders als bei anderen Stellen im Unternehmen – sensibel und muss vielfältige Effekte berücksichtigen. Das Quotenargument *„... bei gleicher Eignung“* gilt bei der Besetzung von Führungspositionen nicht, weil dort die Eignung in hohem Maße subjektiv und abhängig von der Persönlichkeit ist. Gerade die weichen Kriterien wie Authentizität und Führungsstärke lassen sich nicht formalisieren.

Würde man – so die Argumentation – eine Quote einführen, entstünden vielfältige Unwägbarkeiten, von der objektiven, diskursiven Operationalisierung von Eignungsmerkmalen bis hin zur Akzeptanz der Frau bei Kollegen/Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Das steigert sich im Abwehrplädoyer gegen eine Quote im Schlussargument, dass Frauen durch eine Quote letztlich geschwächt und stigmatisiert würden.

> *„Es gibt ja nichts Schlimmeres, als Frauen zu stigmatisieren über eine Quote.“*
>
> *„Sie tut den Frauen keinen Gefallen mit einer Frauenquote. Wenn eine Frau dann von sich selber sagen muss ‚Ich habe die Position bekommen wegen einer Quote‘, das ist doch verheerend. Das können sie gar nicht vor sich selbst wegwischen, das bleibt an ihnen hängen. Es ist abwertend. Sie haben sie nicht bekommen, weil sie der bessere Kandidat waren, sondern wegen der Quote! Das schadet der Frau persönlich, aber auch in der Reputation und im Respekt vor den anderen Kollegen in der Führung, und auch vor den Mitarbeitern, die sie führen muss.“*
>
> *„Ich hatte erst kategorisch gesagt, ich halte nichts von den Quoten. Ganz ehrlich bin ich da nicht zu mir. Bedauerlicherweise sind ja so Methoden wie Quoten mitunter notwendig, um steinzeitliche Verhaltensformen aufzubrechen. D. h., man greift eigentlich zu einem sehr unglücklichen Werkzeug, um einen noch schlimmeren Zustand in Bewegung zu setzen. Also, der Zustand ist sehr schlimm und das Werkzeug ist auch unbefriedigend.“*

5.4 Konklusion

Die von Männern beschriebenen „falschen“ Einstellungslogiken und Verhaltensmuster ambitionierter Frauen sind keine objektive Bestandsaufnahme über Frauen, sondern zunächst zu lesen als subjektive Bestandsaufnahme der Denkweise *von Männern* in jenen Etagen oberhalb der „gläsernen Decke“. In diesen Erzählungen werden nicht nur die mehrschichtigen Bollwerke des Patriarchats der Wirtschaft deutlich mit ihren teils subtilen, teils rabiaten Mechanismen des *entre nous*.

Die Erzählungen über Frauen reflektieren nicht allein ein fiktionales, völlig wirklichkeitsfremdes und ungerechtes Urteil über Frauen auf dem Weg zu Führungspositionen oder in Führungspositionen, sondern auch eine perspektivische Erfahrung. Weder Frauen noch Männer können für sich eine objektive Beschreibung beanspruchen. Solange es jedoch ein quantitatives Ungleichgewicht von Frauen und Männern in Führungspositionen gibt, haben Männer die Definitionsmacht.

- Die auf langjährigen Erfahrungen beruhenden Wahrnehmungen der Männer in Führungspositionen sind als gut gemeinte Empfehlungen lesbar. Es sind kluge Ratschläge und Möglichkeiten für gewieftes Taktieren in bestimmten beruflichen und sozialen Sphären. Gleichzeitig reproduziert sich darin jenes überkommene Muster, von dem sich moderne Frauen ja emanzipieren wollen, nämlich dass ihnen von Männern im paternalistischen, „gut gemeinten" Gestus gesagt wird, wie sie sich verhalten sollten. Das Dilemma besteht darin, dass es zwar eine auf maskuline Attribute fokussierte Kultur ist, die als Türwächter dafür sorgt, dass unliebsame Gäste und „Störenfriede" keinen Eintritt bekommen. Doch diese Männer bieten zugleich Einblicke in die unausgesprochenen Regeln und Rituale in Führungsetagen. Sie stecken damit den Rahmen ab für Frauen, die in jene Etagen wollen.
- So helfen diese Einblicke in die Logiken und Voreinstellungen in den sozialen Sphären oberhalb der „gläsernen Decke" zu verstehen, dass der Aufstieg nach dort oben gerade keine graduelle Steigerung dessen verlangt, was man bisher tat und konnte, sondern eine qualitativ und kategorisch andere Aufgabe ist. In der kommt es nicht so sehr auf Sachkompetenz an, sondern auf die soziale Kompetenz des Führens und des Delegierens. „Frau" darf sich nicht mehr als Einzelkämpferin fühlen und gerieren (schon gar nicht gegen die Männer behaupten wollen), sollte sich nicht mehr durch Leistung im operativen Alltagsgeschäft profilieren. Wichtiger ist das Networking innerhalb des Unternehmens. Damit aber wird implizit von Frauen eine **Paradoxie** verlangt:
  1.) Sie sollen die Kultur in oberen Leitungskreisen akzeptieren, wie sie ist, sich anpassen und nicht „stören".
  2.) Sie sollen ihre eigenen „weiblichen" Stärken einbringen und einsetzen.

Frauen – gerade in mittleren Unternehmensebenen mit ambitionierten Berufszielen – richten angesichts dieser Paradoxien die ironische Frage an die Männer: *„Wie wäre es den Herren denn recht?"*

In der distanzierten Betrachtung der Gespräche mit Männern fällt auf: Was immer den Frauen zugeschrieben und unterstellt wird, nie beobachtet man bei Frauen *Begeisterung* für das, was sie tun; ihre Kontur und ihr individueller *Charakter* werden reflexhaft und routiniert als unbequem gebrandmarkt, gelten als Makel und Risiko, weil sie die Logiken des Systems unterlaufen; ihr *Idealismus* für eine Sache und ihre Hartnäckigkeit, dafür zu kämpfen, gilt als allzu hart, verkrampft männlich, naiv, wirklichkeitsfern, störend, dysfunktional, mitunter als versponnen – und ja: typisch weiblich.

Es eröffnen sich zwei grundlegende, einander diametral entgegengesetzte und sich ausschließende Strategien für ambitionierte Frauen:

1.) die äußeren Voraussetzungen erfüllen, die Regeln des Systems studieren, bedingungslos internalisieren und klug mitspielen. Dieser Weg scheint zurzeit noch die größeren Chancen zu bieten ans Ziel zu kommen, denn er provoziert keine Reibungen und Widerstände, an denen eine Frau scheitern könnte. Allerdings reproduziert sich darin die überkommene Logik und wird kaum einen Kulturwandel in den Führungsetagen initiieren. Es stellt sich aber auch die Frage, ob das ein Ziel ist und ob es nicht schlicht darum geht, ein Unternehmen zu lenken;

2.) die äußeren Voraussetzungen kennen, die Regeln und Spiele durchschauen, sich anpassen, wo es erforderlich ist, aber auch: zum eigenen Stil stehen und andere für den eigenen Führungsstil begeistern. Das ist der risikoreichere Weg; aber vermutlich ist dieser zukunftsfähig. Denn es gibt einen Resonanzboden für diesen Weg auch in der jüngeren Generation von Männern im mittleren Management – und damit auch Solidarität für einen Kulturwandel in Führungsetagen.

VI.
Anhang

6.1 Daten zur Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen

In Deutschland liegt der Frauenanteil an Führungskräften in der Privatwirtschaft unter dem EU-Durchschnitt (erst an 11. Stelle).[33]

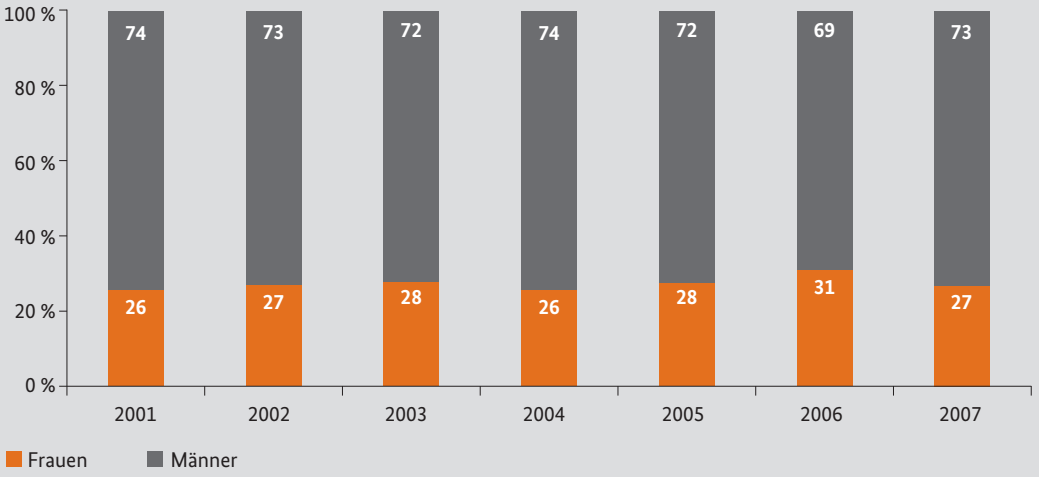
Rang	2008	Women	Men
	EU-27	32,5	67,5
1	France	40,0	60,0
2	Latvia	35,3	64,7
3	Spain	35,1	64,9
4	Italy	34,7	65,3
5	Poland	34,7	65,3
6	Estonia	34,0	66,0
7	United Kingdom	33,4	66,6
8	Lithuania	31,8	68,2
9	Portugal	31,7	68,3
10	Bulgaria	31,4	68,6
11	**Germany**	**30,8**	**69,2**
12	Austria	30,5	69,5
13	Slovakia	30,5	69,5
14	Luxembourg	29,6	70,4
15	Netherlands	29,3	70,7
16	Belgium	29,2	70,8
17	Hungary	28,6	71,4
18	Greece	28,5	71,5
19	Czech Republic	26,9	73,1
20	Romania	26,7	73,3
21	Sweden	26,0	74,0
22	Slovenia	25,2	74,8
23	Denmark	24,0	76,0
24	Finland	21,6	78,4
25	Ireland	19,2	80,8
26	Malta	16,0	84,0
27	Cyprus	8,2	91,8

Source: Eurostat Labour Force Survey (LFS). NB: leaders of businesses covers ISCO (International Standard Classification of Occupations) categories 121 (Directors and chief executives) and 13 (Managers of small enterprises).
For MT and CY: data lack reliability due to small sample size.
FR: the figures exclude Directors and CEOs, for which data are not available.

33 European Commission: Equality between women and men 2010, COMMISSION STAFF WORKING DOCUMENT accompanying document to the REPORT FROM THE COMMISSION TO THE COUNCIL, THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS, Brüssel 2009, S. 18.

In Deutschland ist nur ein Drittel der Führungskräfte in der Privatwirtschaft weiblich. Zeitreihen zeigen, dass es seit Jahren keinen signifikanten Anstieg von Frauen in Führungspositionen gegeben hat, sondern dass er seit 2001 stagniert. Dabei ist für diese Berechnung die Definition von Führungskräften seitens der EU und im Sozioökonomischen Panel sehr weit gefasst.[34]

Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht 2001 bis 2007



Berechnungen des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) haben ergeben, dass Frauen in den **200 größten Unternehmen in Deutschland** (ohne Finanzsektor) lediglich einen Anteil von 10 % der **Aufsichtsratsmitglieder** stellen. „Der Frauenanteil in den Aufsichtsräten [von Banken und Versicherungen] liegt jedoch höher als bei den Top-200-Unternehmen: 16,8 Prozent bei den Banken und Sparkassen und 12,4 Prozent bei den Versicherungen. Insgesamt sind rund drei Viertel der Frauen mit Sitz in einem Aufsichtsrat von Arbeitnehmervertretungen entsandt und erhalten damit aufgrund von Mitbestimmungsregelungen ihr Mandat. Trotz einiger positiver Beispiele hat sich die Situation in den Spitzengremien insgesamt in den letzten Jahren kaum geändert“.[35]

Noch schlechter sieht die Bilanz für Frauen in Bezug auf die **Vorstandspositionen** aus: Nach Daten des DIW sind die Vorstände immer noch nahezu ausschließlich von Männern besetzt. „Lediglich 2,5 Prozent aller Vorstandsmitglieder der 200 größten Unternehmen (ohne Finanzsektor) sind gegenwärtig Frauen. In den 100 größten Banken sind 2,6 Prozent, in den 62 größten Versicherungen 2,8 Prozent aller Vorstandsmitglieder Frauen. Damit spiegelt er [der Frauenanteil] in keiner Weise wider, dass Frauen weit mehr als die Hälfte der Beschäftigten in dieser Branche stellen.“[36]

---

34 Definition: „Führungskräfte umfassen Personen ab 18 Jahren, die im SOEP angaben, als Angestellte in der Privatwirtschaft in: [1] Funktionen mit umfassenden Führungsaufgaben (z. B. Direktorinnen und Direktoren, Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer oder auch Vorstände größerer Betriebe und Verbände) [oder] [2] sonstigen Leitungsfunktionen oder hoch qualifizierten Tätigkeiten (z. B. Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleiter, wissenschaftliche Angestellte, Ingenieurinnen und Ingenieure) tätig zu sein. Damit werden unter den Begriff „Führungskräfte“ sowohl Personen in Leitungsfunktionen, als auch hoch qualifizierte Fachkräfte gefasst.“ Siehe auch Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Führungskräfte-Monitor 2001–2006, Baden-Baden: Nomos, März 2009, 1. Auflage, S. 32. Die Berechnung des Anteils für das Jahr 2007: Anne Busch/Elke Holst: „Berufswahl wichtig für Karrierechancen von Frauen und Männern“. In: Wochenbericht DIW Berlin 23/2009, S. 377.

35 Elke Holst/Anita Wiemer: „Frauen in Spitzengremien großer Unternehmen weiterhin massiv unterrepräsentiert“. In: Wochenbericht DIW Berlin 4/2010, S. 2ff..

36 Ebd.

In Bezug auf das **mittlere Management** zeigt sich:

- 15 % Frauen gibt es in den gehobenen Führungsetagen (2. Ebene) von Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, bei Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten sind es nur noch 12 %.
- 80 % der Führungspositionen werden mit **Absolventen** der Wirtschafts-, Ingenieur- und Naturwissenschaften besetzt, 25 % der Absolventen dieser Fächer sind inzwischen weiblich.

Eine Auswertung von über 500.000 Bewerbungen auf Positionen im mittleren Management innerhalb Deutschlands aus dem Zeitraum 2004 bis 2008 zeigt: 28 % aller eingegangenen Bewerbungen stammen von Frauen.[37]

Im **Wissenschaftsbereich** zeigen sich ähnliche Ungleichheiten: Obwohl Frauen 51 % der Hochschulabsolventen und 41 % der Promovenden stellen,

- beträgt der Frauenanteil an den Habilitationen nur 22 %,
- sind nur 15 % der Professorenstellen mit Frauen besetzt,
- beträgt bei den höher dotierten C4-Stellen der Frauenanteil nur 10 %.

Analysen der Hans-Böckler-Stiftung aus 2008 und 2009[38] zur Geschlechterverteilung auf der **Vorstandsebene** von **160 börsennotierten deutschen Unternehmen** (DAX 30, M-DAX, S-DAX, TecDAX) dokumentieren:

- Nur 16 der 160 Aktiengesellschaften hatten 2009 (mindestens) eine Frau im Vorstand; in 144 der Unternehmen war keine Frau im Vorstand. Der Regelfall sind rein männliche Vorstandsrunden.
- Der Frauenanteil auf der Vorstandsebene[39] betrug 2009 gerade einmal 3,0 % – nur einen halben Prozentpunkt höher als 2008 (2,5 %).
- Je höher das Börsensegment, desto niedriger ist der Frauenanteil im Top-Management. Der Frauenanteil an Vorstandssitzen betrug 2009 (im Vergleich zu 2008) in Unternehmen des:
  - DAX[40] 0,6 % (0,5 %);
  - M-DAX 2,6 % (1,8 %);
  - S-DAX 4,0 % (3,9 %);
  - TecDAX 5,8 % (5,1 %).[41]

Von den **Aufsichtsratsposten** der **160 börsennotierten Unternehmen** waren 2009 nach Berechnungen der Hans-Böckler-Stiftung 10,2 % (2008: 9,3 %) mit Frauen besetzt:[42] Im Einzelnen betrug der **Frauenanteil**:

---

37 Quelle: Personalberatung Michael Page International.

38 Böckler Impuls 03/2009: „Frauen in Führungspositionen: Je höher, desto seltener", S. 4; sowie Böckler Impuls 07/2008: „Chefetagen in Männerhand", S. 1.

39 Grundgesamtheit sind die im DAX, M-DAX, S-DAX und TecDAX gelisteten Unternehmen. Quelle: Marion Weckes: Geschlechterverteilung in Vorständen und Aufsichtsräten, Februar/März 2009.

40 DAX ist der Aktienindex, der die Wertentwicklung der 30 nach Marktkapitalisierung größten und umsatzstärksten deutschen Aktien im Prime Standard der FWB® Frankfurter Wertpapierbörse abbildet (vgl. Deutsche Börse AG). Zunächst war der DAX nicht als Konkurrenz, sondern als Ergänzung zu den anderen etablierten deutschen Aktienindizes gedacht. Inzwischen hat er diese an Bekanntheit hinter sich gelassen und ist als Leitindex für den deutschen Aktienmarkt national und international etabliert.

41 Marion Weckes: Geschlechterverteilung in Vorständen und Aufsichtsräten. Hans-Böckler-Stiftung. 23.3.2009, S. 2. Veröffentlicht unter: http://spdnet.sozi.info/bremen/bremhavn/asfbremhvn/dl/Frauen_in_Vorstand_und_AR.pdf.

42 Ebd.

- bei Vertretern der ...
  - Anteilseigner: 4,2 % (3,9 %)
  - Arbeitnehmer: 19,3 % (18,3 %)
- in Unternehmen ...
  - ohne Mitbestimmung: 2,6 % (2,9 %)
  - mit Mitbestimmung: 11,7 % (10,5 %)
- für die Anteilseignerseite
  - Unternehmen ohne Mitbestimmung: 2,6 % (2,9 %)
  - Unternehmen mit Mitbestimmung: 4,8 % (3,6 %)

Die Beteiligung der Geschlechter in den **Aufsichtsräten der 30 DAX-Unternehmen** ist im Januar 2010 wie folgt:[43]

- Mitglieder im Aufsichtsrat insgesamt: 508

davon Frauen: 65 **(12,8 %)**

48 **(73,8 %)** Vertreterinnen Arbeitnehmer

17 **(26,2 %)** Vertreterinnen Anteilseigner

- Frauen als Aufsichtsratsvorsitzende: 1 **(0,03 %)**

Anteil der Frauen in DAX-Unternehmen ...

- auf Seiten der Anteilseigner: 6,5 %
- auf Seiten der Arbeitnehmer: 19,7 %

43 Stand 20. Januar 2010. Siehe detaillierte Aufstellung auf Seite 80.

Frauen und Männer in Aufsichtsräten der DAX-Unternehmen

Unternehmen[44]	Aufsichtsrats-vorsitz	Mitglieder insgesamt	davon Frauen	davon Vertreterinnen der Arbeitnehmer
Adidas AG	M	12	2	2
Allianz SE	M	12	1	0
BASF SE	M	12	1	1
Bayer AG	M	20	1	1
Beiersdorf AG	M	12	3	1
BMW AG	M	20	3	1
Commerzbank AG	M	20	5	5
Daimler AG	M	20	1	0
Deutsche Bank AG	M	20	7	6
Deutsche Börse AG	M	18	1	1
Deutsche Lufthansa AG	M	20	3	2
Deutsche Post AG	M	20	5	5
Deutsche Telekom AG	M	20	3	3
E.ON AG	M	20	2	1
Fresenius SE	M	12	0	0
Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA	M	6	0	0
Hannover Rück AG	M	9	0	0
Henkel KGaA	F	18	5	3
K+S AG	M	16	1	0
Linde AG	M	12	0	0
MAN AG	M	16	2	1
Merck KGaA	M	16	5	4
Metro AG	M	20	2	1
Münchener Rück AG	M	20	2	2
RWE AG	M	20	2	1
Salzgitter AG	M	21	1	1
SAP AG	M	16	1	1
Siemens AG	M	20	4	3
ThyssenKrupp AG	M	20	1	1
Volkswagen AG	M	20	1	1
Insgesamt	**1**	**508**	**65**	**48**

Berücksichtigt man die insgesamt schwache Vertretung von Frauen in Aufsichtsräten, so verwundert es nicht, dass nur eine einzige Frau dem Aufsichtsrat eines im DAX notierten Unternehmens vorsitzt.[45]

44 Stand: 20.1.2010. Nicht berücksichtigt sind Ehrenmitglieder im Aufsichtsrat sowie Aufsichtsräte ohne Konzernmandat.

45 In anderen Ländern finden sich deutlich mehr Frauen in leitenden Managementpositionen, etwa in Norwegen. Dort lag im Jahr 2002 der Anteil der weiblich besetzten Aufsichtsratsposten bei 10 %. Appelle an die Wirtschaft zeigten kaum Effekte und lösten die bisherigen Ungleichgewichtsstrukturen nicht auf. Nach einer daraufhin vom norwegischen Wirtschaftsminister forcierten Debatte um eine Quotenregelung wurde zum 1.1.2006 ein Gesetz eingeführt, das für norwegische Aktienunternehmen einen Mindestanteil von Frauen (und Männern!) von mindestens 40 % an den Aufsichtsratsposten vorschreibt. Nach zwei Jahren endete die den Unternehmen zugebilligte Übergangsfrist, ohne dass von Sanktionen, die das Gesetz vorsieht, bisher Gebrauch gemacht wurde. Innerhalb von zwei Jahren ist somit der Anteil von Frauen an Aufsichtsratsposten um über 30 % gestiegen.

6.2 Untersuchungsdesign

Das Thema ist komplex und bedarf der objektiven Betrachtung von Aufstiegsstrukturen sowie der Ansichten von beteiligten Frauen und Männern in diesem Prozess. Im Fokus der vorliegenden Studie stehen die **Perspektiven und Erfahrungen von Vorständen, Bereichsleiterinnen bzw. Bereichsleiter und Geschäftsführerinnen bzw. Geschäftsführern** von großen und mittleren Unternehmen. Die Untersuchung gliederte sich in drei Teilstudien:

1.) **Repräsentativbefragung von Frauen und Männern in Führungspositionen:** Im Rahmen einer Repräsentativstudie wurden 511 Frauen und Männer in Führungspositionen befragt.[46] Definierte Grundgesamtheit waren Führungskräfte in Unternehmen mit Standort in Deutschland, die am Standort 20 und mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigen. Die Führungskräfte gehörten einer der folgenden Gruppen an: Aufsichtsrat/Firmeninhaberinnen und Firmeninhaber/Vorstand/Geschäftsführung/Betriebsleitung, Bereichsleitung, Niederlassungsleitung/Abteilungsleitung, Teamleitung/Stabstellenverantwortung. Weil der Anteil von Frauen und Männern in Führungspositionen sehr ungleich verteilt ist und es für die Validität der Befunde wichtig war, genügend Frauen in der Stichprobe zu haben, wurde keine einfache Zufallsstichprobe gezogen, sondern eine disproportional geschichtete Zufallsstichprobe (50 % Frauen; 50 % Männer). Somit können für beide Teilgruppen zuverlässige Befunde erhoben werden.[47]

2.) **Qualitative Einzelinterviews mit Männern in Führungspositionen:** In einer qualitativen Untersuchung wurden 40 Interviews in Form von qualitativen, narrativen Einzelgesprächen durchgeführt.[48] Die zwei Leitfragen der qualitativen, narrativ geführten Einzelinterviews waren:
Wie sehen männliche Führungskräfte die Entwicklung von hoch qualifizierten Frauen auf dem Weg zu Führungspositionen?
Woran liegt es ihrer Beobachtung nach, dass weiterhin mehrheitlich Männer die Führungspositionen bekommen?

3.) **Qualitative Einzelinterviews mit Frauen in Führungspositionen:** Analog wurden 10 narrative Interviews mit Frauen geführt, die derzeit in einer Führungsposition der Wirtschaft sind.[49] Hier ging es analog um die Leitfragen:
Wie sehen weibliche Führungskräfte die Entwicklung von hoch qualifizierten Frauen auf dem Weg zu Führungspositionen?
Woran liegt es ihrer Beobachtung nach, dass weiterhin mehrheitlich Männer die Führungspositionen bekommen?

46 Erhebungszeitraum Juli bis August 2009.
47 Für geschlechterübergreifende, generelle Aussagen von Führungskräften wurde der Datensatz gemäß der realen Verteilung von Frauen und Männern gewichtet.
48 Erhebungszeitraum Mai bis August 2009.
49 Erhebungszeitraum Mai bis August 2009.

Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit der Bundesregierung;
sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt.

Herausgeber:
Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend
Referat Öffentlichkeitsarbeit
11018 Berlin
www.bmfsfj.de

Zertifikat seit 2003
audit berufundfamilie

Bezugsstelle:
Publikationsversand der Bundesregierung
Postfach 48 10 09
18132 Rostock
Tel.: 030 182722721
Fax: 030 18102722721
Gebärdentelefon: gebaerdentelefon@sip.bundesregierung.de
E-Mail: publikationen@bundesregierung.de
www.bmfsfj.de

Für weitere Fragen nutzen Sie unser
Servicetelefon: 030 20179130
Montag–Donnerstag 9–18 Uhr
Fax: 030 18555-4400
E-Mail: info@bmfsfjservice.bund.de

Einheitliche Behördennummer: 115*
Zugang zum 115-Gebärdentelefon: 115@gebaerdentelefon.d115.de

Artikelnummer: 4BR32
Stand: Dezember 2014, 6. Auflage
Gestaltung: www.avitamin.de
Bildnachweis Frau Schwesig: Bundesregierung/Denzel
Druck: Silber Druck oHG, Niestetal

* Für allgemeine Fragen an alle Ämter und Behörden steht Ihnen auch die einheitliche Behördenrufnummer 115 von Montag bis Freitag zwischen 8.00 und 18.00 Uhr zur Verfügung. Diese erreichen Sie zurzeit in ausgesuchten Modellregionen wie Berlin, Hamburg, Hessen, Nordrhein-Westfalen u. a.. Weitere Informationen dazu finden Sie unter www.115.de.