

Prof. Dr. Carsten Wippermann

Frauen in Führungspositionen?

Die „Gläserne Decke“ in der Wirtschaft

Befunde - Chancen - Herausforderungen

Universität Osnabrück / Stadt Osnabrück
Tagung "Frauen in Führung"
24. Januar 2018

Seit 01. Januar 2016 rechtswirksam

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

- ▶ Es verpflichtet Unternehmen, die börsennotiert und der paritätischen Mitbestimmung unterliegen, ab 2016 zu einer **verbindlichen Geschlechterquote im Aufsichtsrat von 30 Prozent**.
 - Sanktion: Bei Nichterfüllung ist die Wahl nichtig („*leerer Stuhl*“)
 - Unter dieses Gesetz fallen derzeit 105 Unternehmen

- ▶ Unternehmen, die börsennotiert oder der paritätischen Mitbestimmung unterliegen, müssen seither **Zielgrößen** zur Erhöhung des Frauenanteils im Aufsichtsrat, im Vorstand und den beiden obersten Managementebenen **festlegen** und veröffentlichen.
 - *Unter dieses Gesetz fallen zwischen 2.700 bis 3.500 Unternehmen.*

Seit 01. Januar 2016 rechtswirksam

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

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

- ▶ Der Frauenanteil in **Aufsichtsräten** lag 2017 bei **27,1 %** 2011: 12,7 %
 - ▶ Der **Frauenanteil in Vorständen** betrug **7,2 %** 2011: 3,5 %
 - ▶ **5** Unternehmen (3,2 %) hatten eine **weibliche Vorstandsvorsitzende** 2015: 0,0 %
-
- ▶ Bei den **105 (DAX-)Unternehmen**, die der gesetzlichen Geschlechterquote im Aufsichtsrat unterliegen, lag der **Frauenanteil im Aufsichtsrat** 2017 bei **30,1 %** 2016: 27,4 %
 - ▶ Der Anteil von **Frauen im Vorstand** betrug **7,9 %** 2016: 6,5 %
 - ▶ **3** der Unternehmen hatten 2017 eine weibliche Vorstandsvorsitzende 2016: 1 Unternehmen

Seit 01. Januar 2016 rechtswirksam

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

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

- ▶ Unterschiedliche Richtungen und Geschwindigkeiten in den DAX-Gruppen beim Anteil von Frauen im **Vorstand**:

	2013	2017	
➤ DAX:	6,3 %	13,0 %	↑
➤ MDAX	3,8 %	4,3 %	↗
➤ SDAX	7,6 %	5,2 %	↘
➤ TecDAX	8,4 %	5,1 %	↘

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

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

- ▶ In Aufsichtsräten vertreten zu sein, bedeutet nicht zwingend, auf *Unternehmensführung, Strategieentwicklung und Personalpolitik* Einfluss zu nehmen.
 - Hier sind die **Aufsichtsrats-Ausschüsse** entscheidend und in den wichtigsten Ausschüssen des Aufsichtsrats sind Frauen deutlich unterrepräsentiert - und **das Gesetz greift hier nicht**.
 - Prüfungs-A.: 14,6% Nominierungs-A. : 12,7% Präsidial-A. : 11,1%
- ▶ Für die vom Gesetz betroffenen 3.500 börsennotierten *oder* mitbestimmungspflichtigen Unternehmen hat die **Nichterfüllung** der festzulegenden (und zu veröffentlichen) Planzahlen für Aufsichtsrat, Vorstand, oberste Management-Ebene **keine Sanktionen** zur Folge.
- ❖ Einige Unternehmen haben sich noch immer **keine Planziele** für den Mindestanteil von Frauen in Führungspositionen gesetzt.
- ❖ Die meisten haben sich Planziele gesetzt, die den **aktuellen (niedrigen Status)** wiedergeben.
- ❖ Eine Reihe von Unternehmen haben für den Frauenanteil im Vorstand als **Zielgröße „Null“** festgelegt (Eon, ThyssenKrupp, Volkswagen, Infenion u.a.).

Seit 01. Januar 2016 rechtswirksam

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

Befund:

- ▶ Das Gesetz scheint zu wirken
bei den 105 börsennotierten *und* mitbestimmungspflichtigen Unternehmen,
die der verbindlichen Geschlechterquote für die **Neubesetzung von Aufsichtsräten** unterliegen
(→ *ansonsten drohen ja auch Sanktionen*)
- ▶ Bei **Vorständen** geht hingegen kaum etwas voran –
in einzelnen (DAX-)Gruppen ist der Frauenanteil sogar rückläufig
(→ *hier gelten keine Sanktionen*)
- ▶ Das gilt auch für die Mehrheit der Unternehmen, die sich Planziele
für die Besetzung der Führungsebenen setzen müssen.

Fazit:

- ▶ **Das Gesetz wirkt da, wo Gesetzesteile mit Sanktionen verbunden sind.**
- ▶ **Das Gesetz wirkt nicht, wo keine Sanktionen drohen.**

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

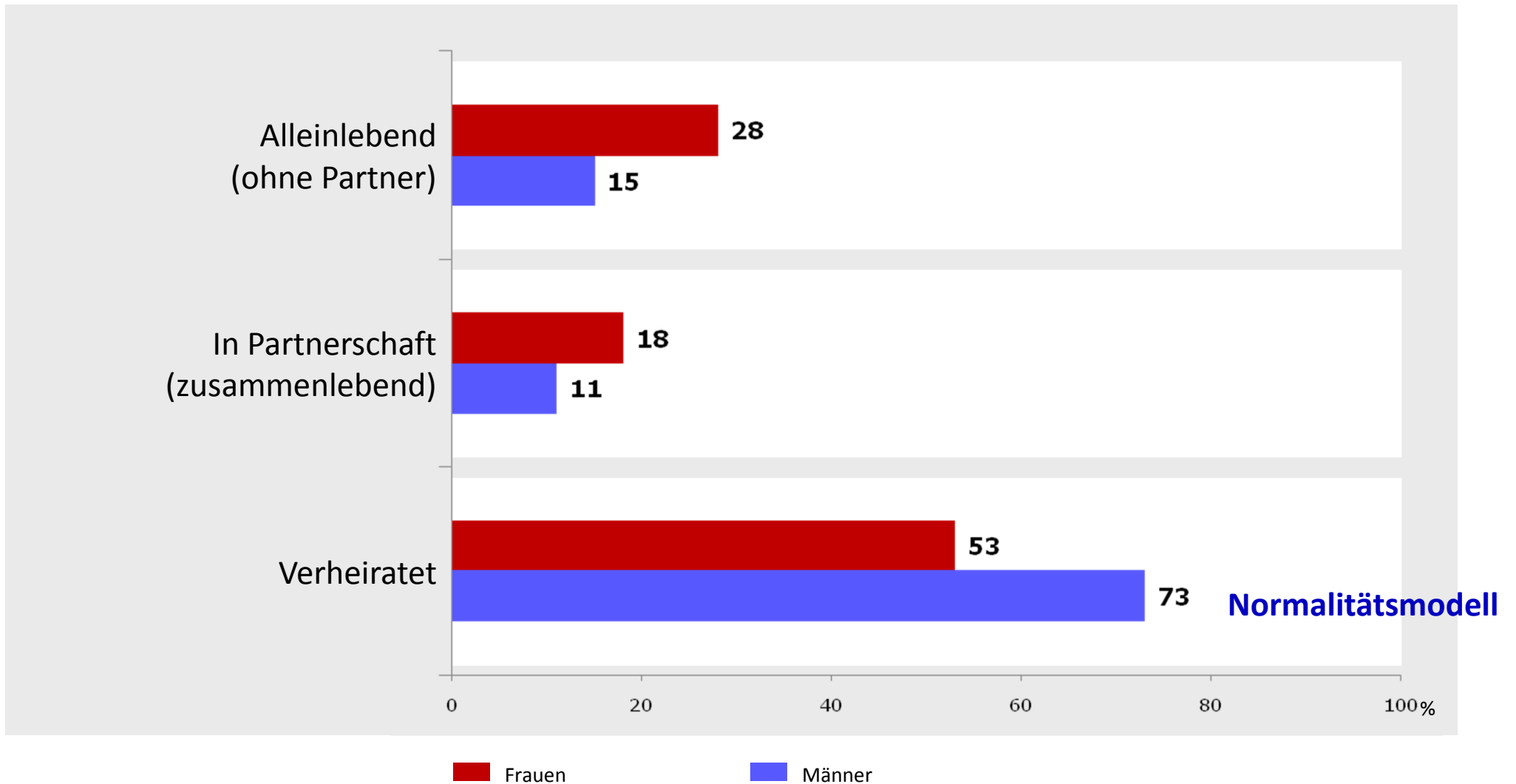
- II **Erledigung von Aufgaben im Haushalt**
Frauen und Männer in Führungspositionen

- III **Führen in Teilzeit**

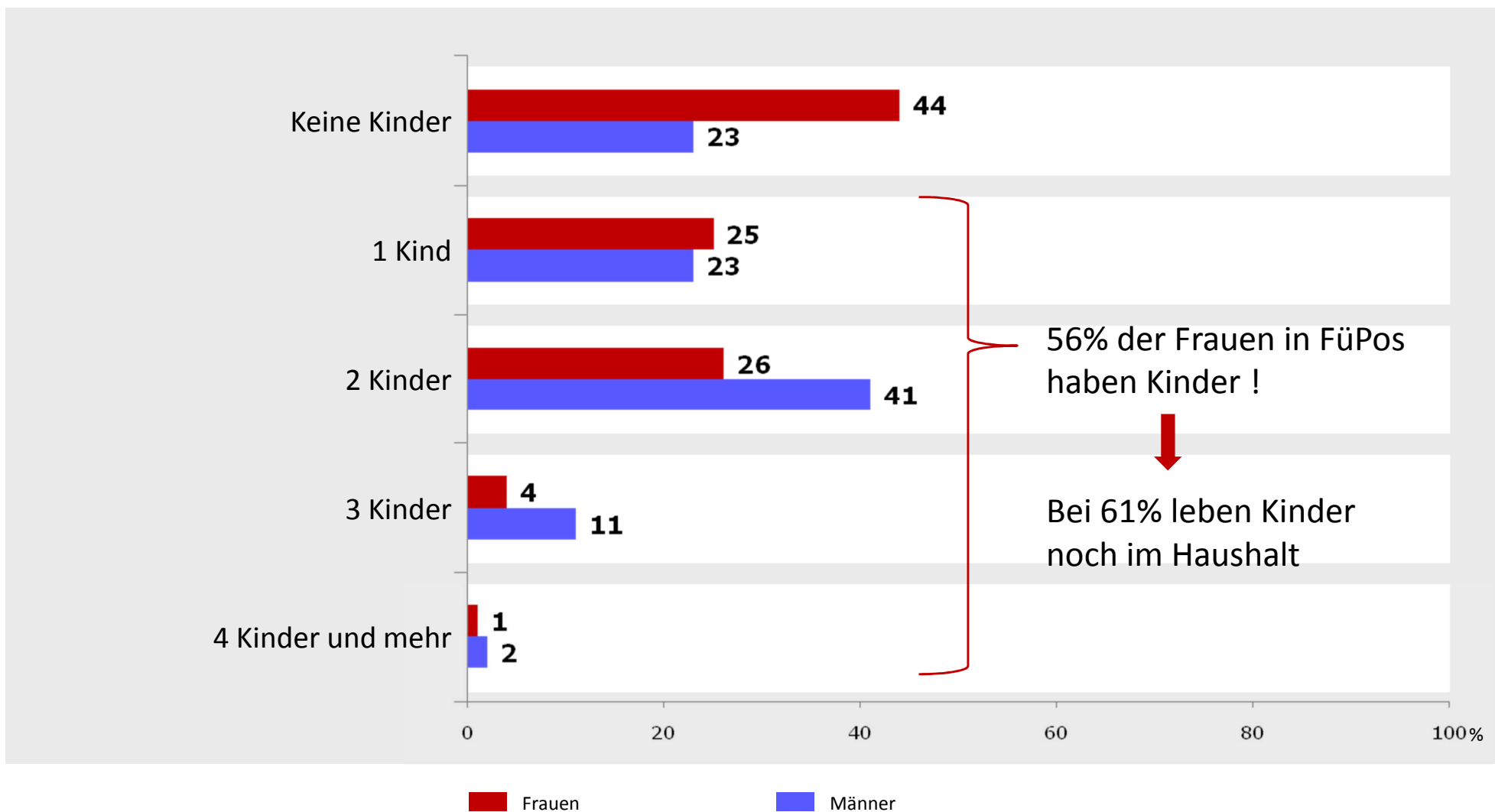
- I ***Die Gläserne Decke***
Mentalitätsmuster von Männern in Führung
- II **Erledigung von Aufgaben im Haushalt**
Frauen und Männer in Führungspositionen
- III **Führen in Teilzeit**

Männer und Frauen in Führungspositionen

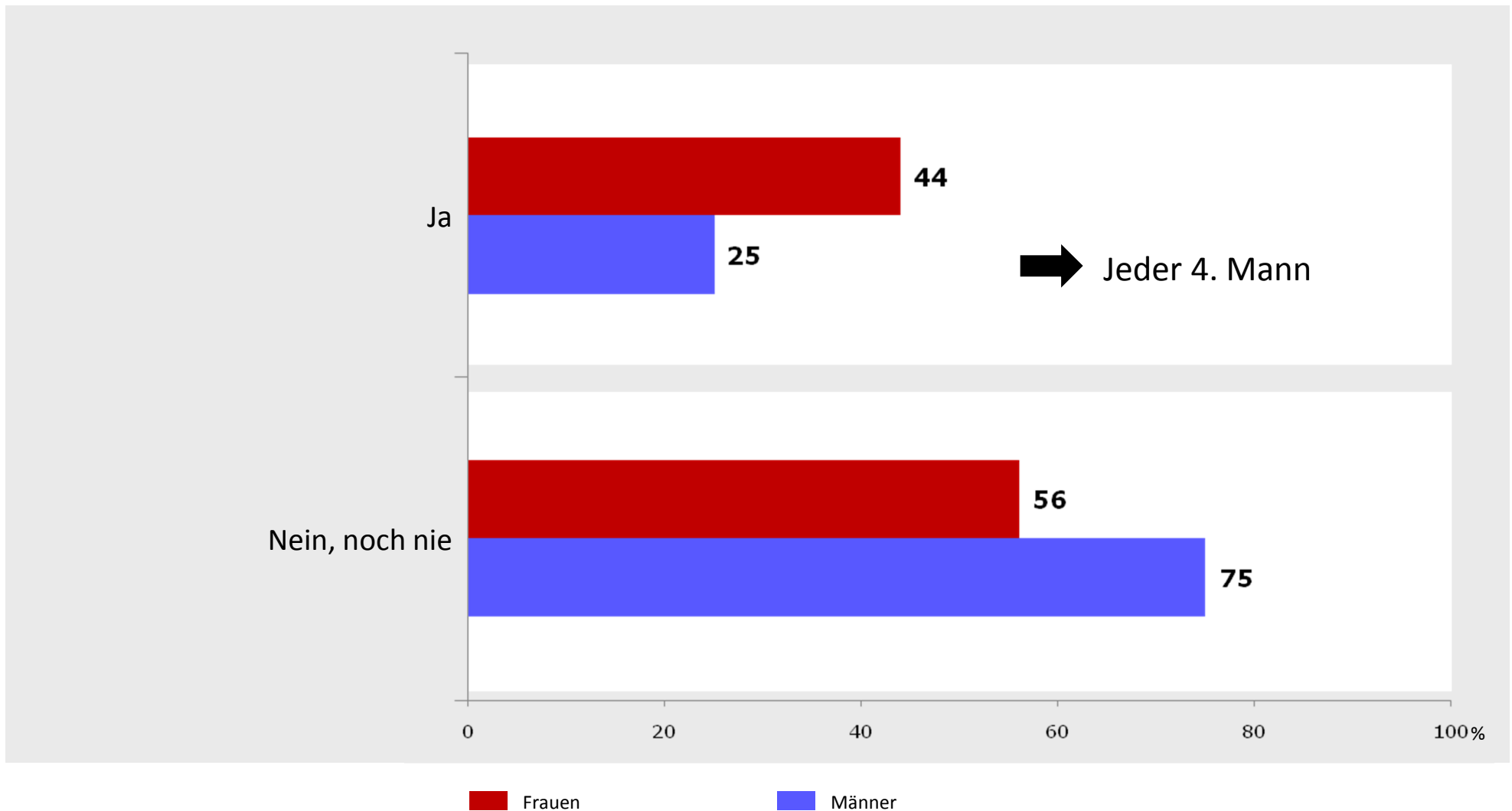
Familienstand



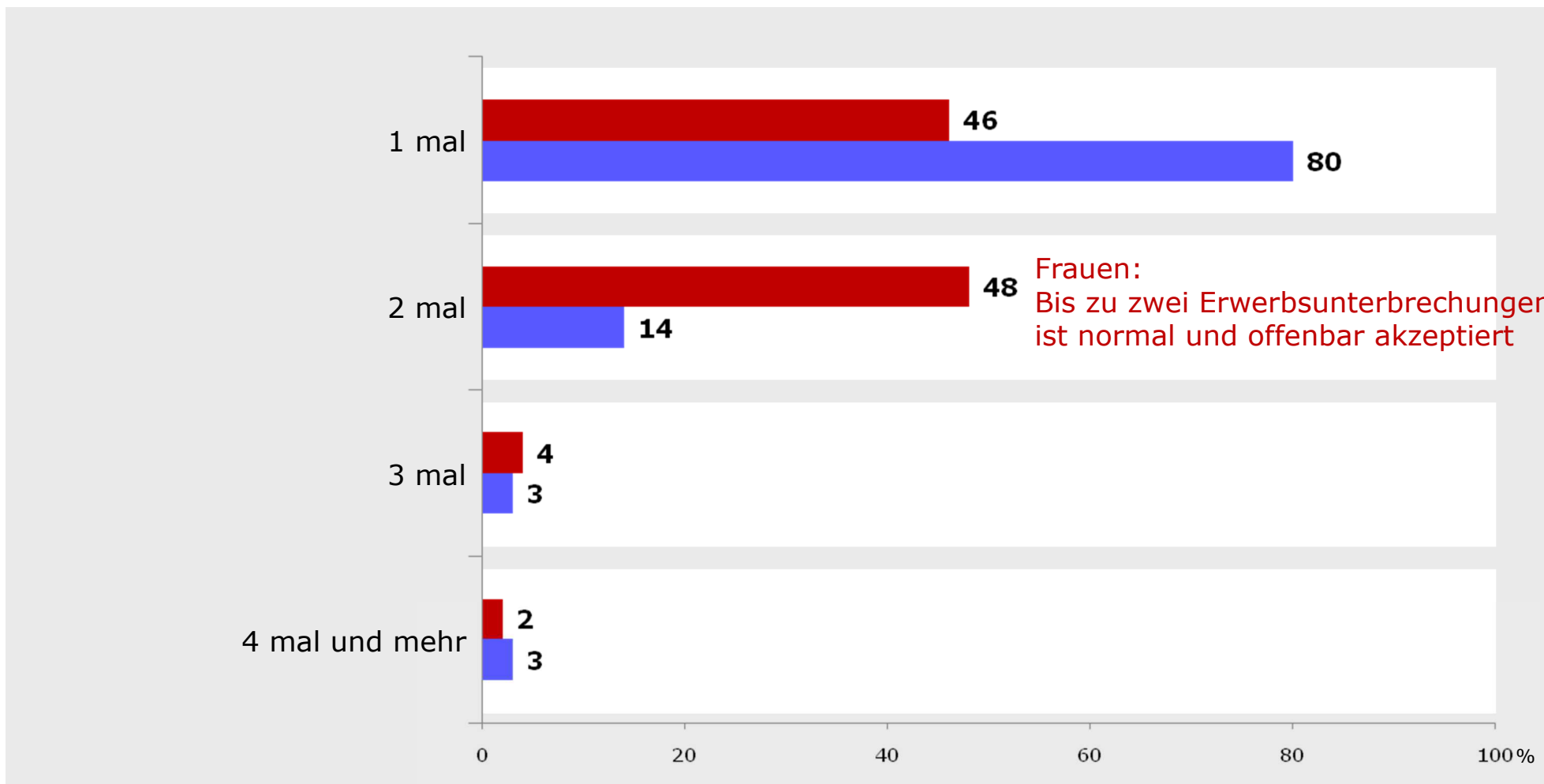
Anzahl der eigenen Kinder



Die Berufstätigkeit schon einmal unterbrochen?



Häufigkeit der Berufsunterbrechung

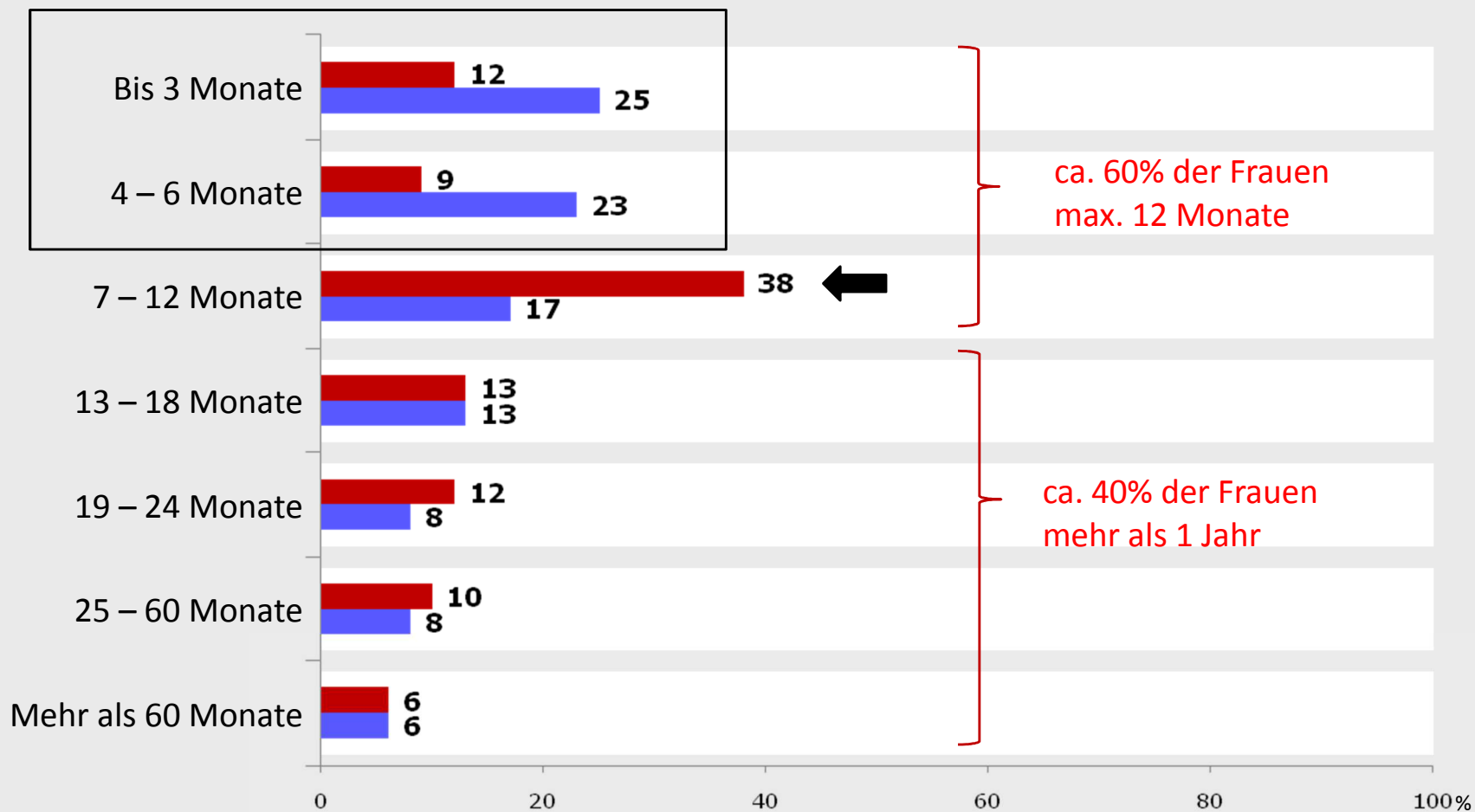


Frauen:
Bis zu zwei Erwerbsunterbrechungen
ist normal und offenbar akzeptiert

Frauen Männer

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

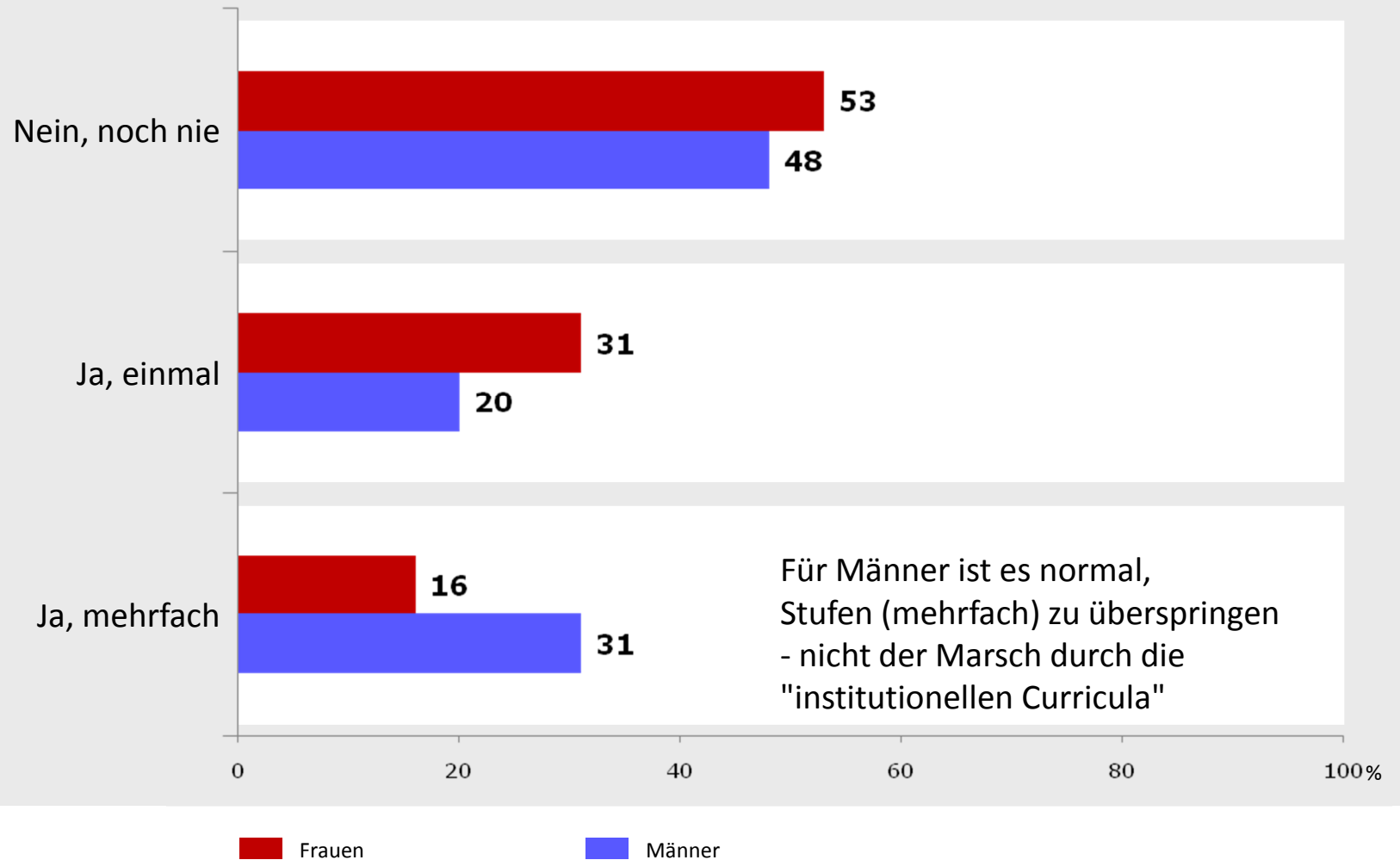
Dauer der längsten Unterbrechung



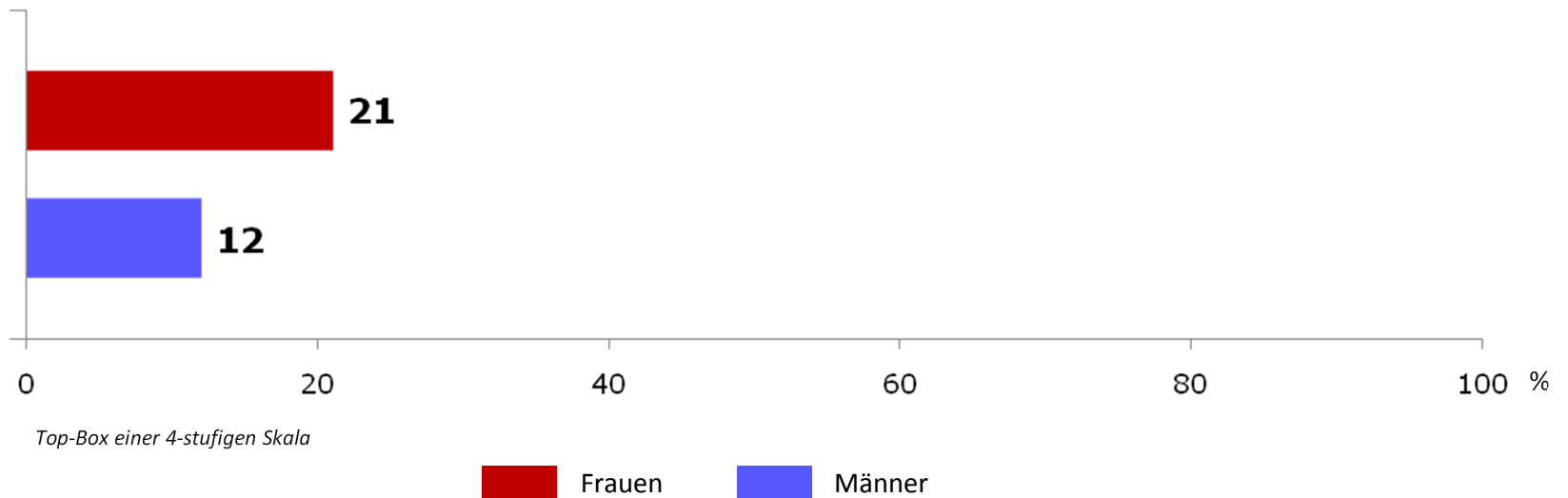
Frauen Männer

* Filter: Haben bereits einmal Berufstätigkeit unterbrochen

Bereits Karrierestufen übersprungen

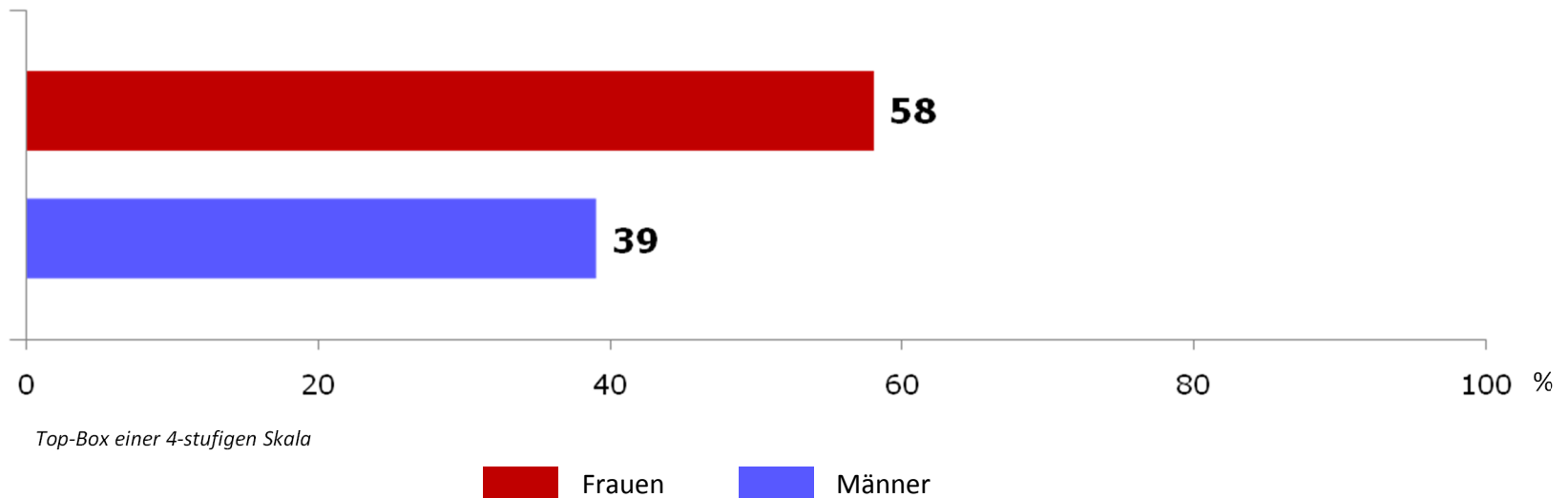


"Im gehobenen Management sind Frauen ein Wettbewerbsvorteil für ein Unternehmen"



Männer und Frauen in Führungspositionen

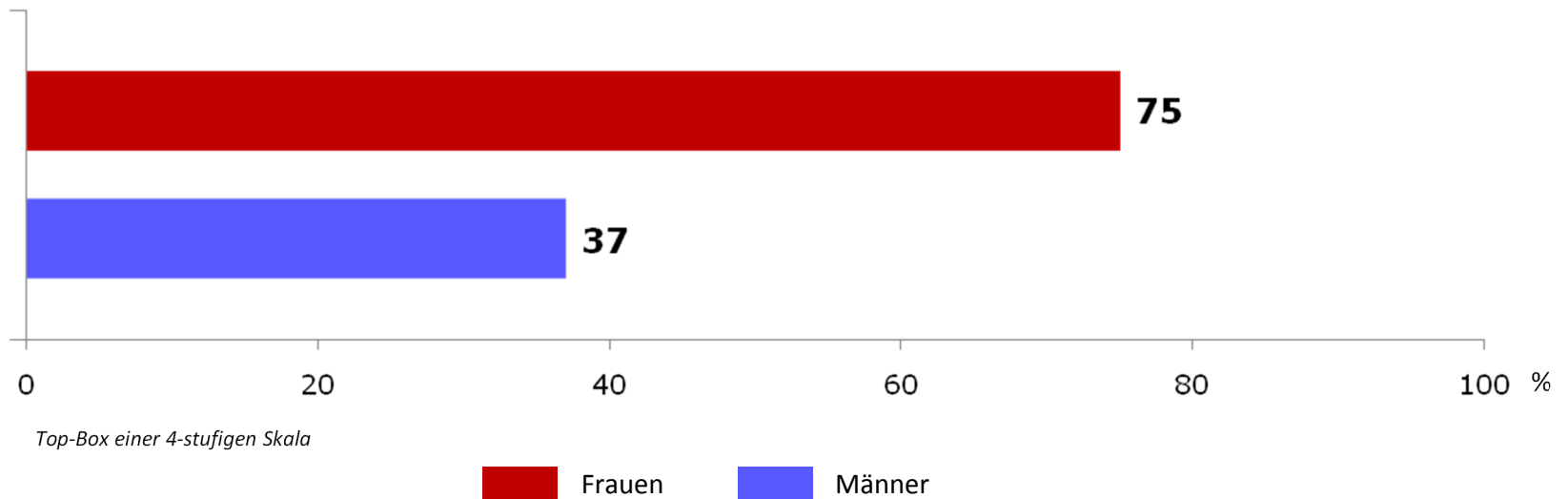
"Im gehobenen Management sollten die Positionen sowohl mit Frauen als auch mit Männern besetzt sein, da dies den ökonomischen Erfolg erhöht"



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

Männer und Frauen in Führungspositionen

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



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

"Hüter der gläsernen Decke"

Männer in Führungspositionen

3 dominante Mentalitätsmuster

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

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

Konservative Exklusion: Ablehnung von Frauen qua Geschlecht

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

Emanzipierte Grundhaltung – doch meist chancenlos gegen Machtrituale und gesellschaftliche Rollenbilder

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

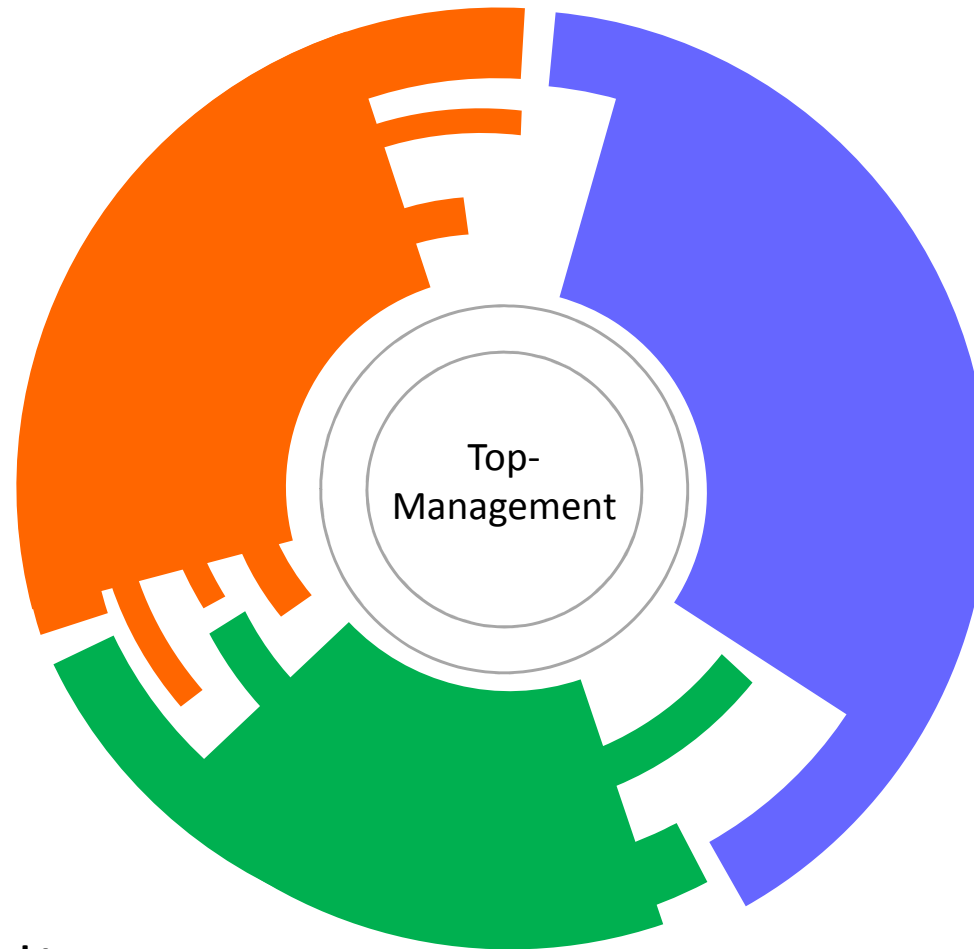
- ❖ "Sie spielen verschiedene Rollen, also: Der charismatische Redner und in derselben Minute der richtig Unangenehme, Fiese und Dreckige. Das können sie alle."
- ❖ "Dieses Männliche »wir sind hart, wir sind Kameraden und wenn wir umfallen, dann macht uns das nur noch härter«. In dieser Welt des Erfolgs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

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

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

3 Mentalitätsmuster bei Männern in Führungspositionen

Emanzipierte Grundhaltung, aber
**Unvereinbarkeit von
notwendigen Machtritualen
und Rollenzwängen von Frauen**



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

Mangel im Markt
an authentischen & flexiblen Frauen

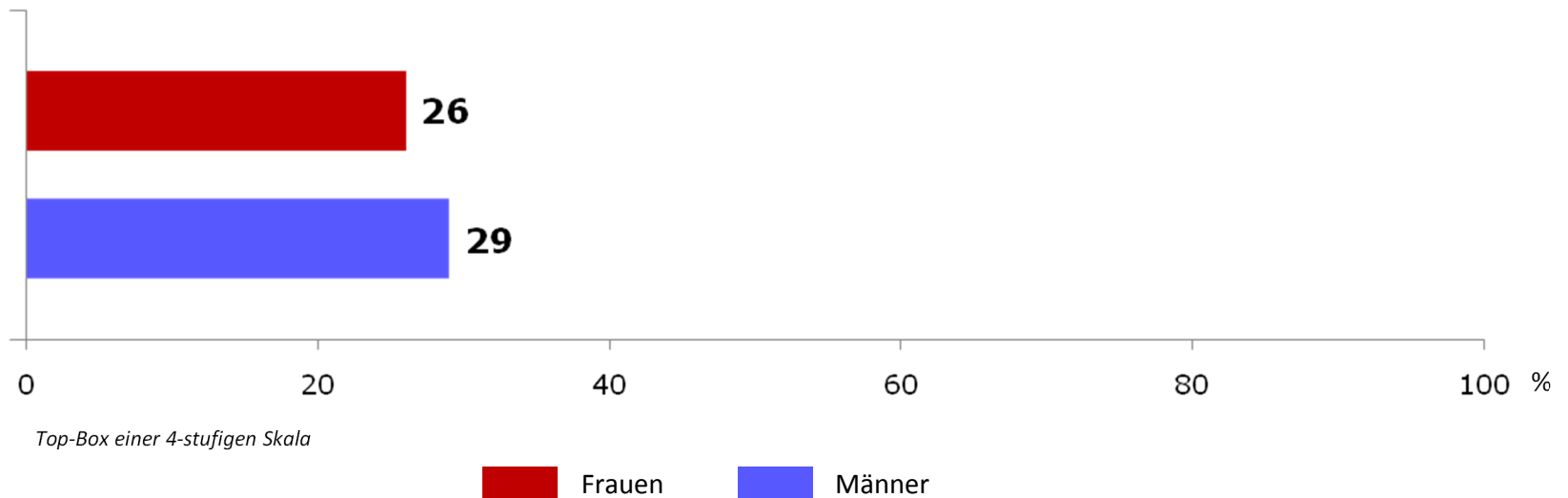
Ergebnis

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

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

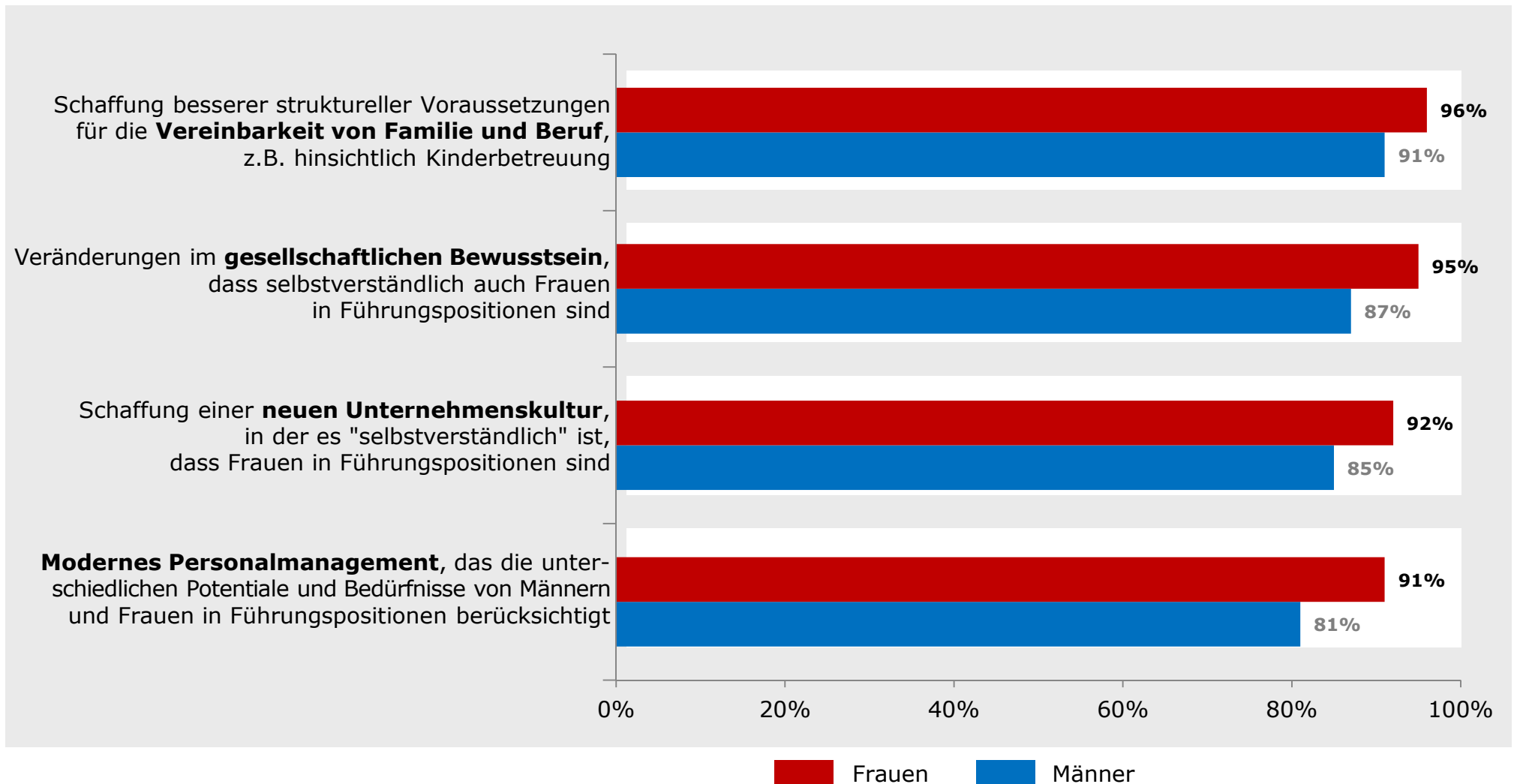
Männer und Frauen in Führungspositionen

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



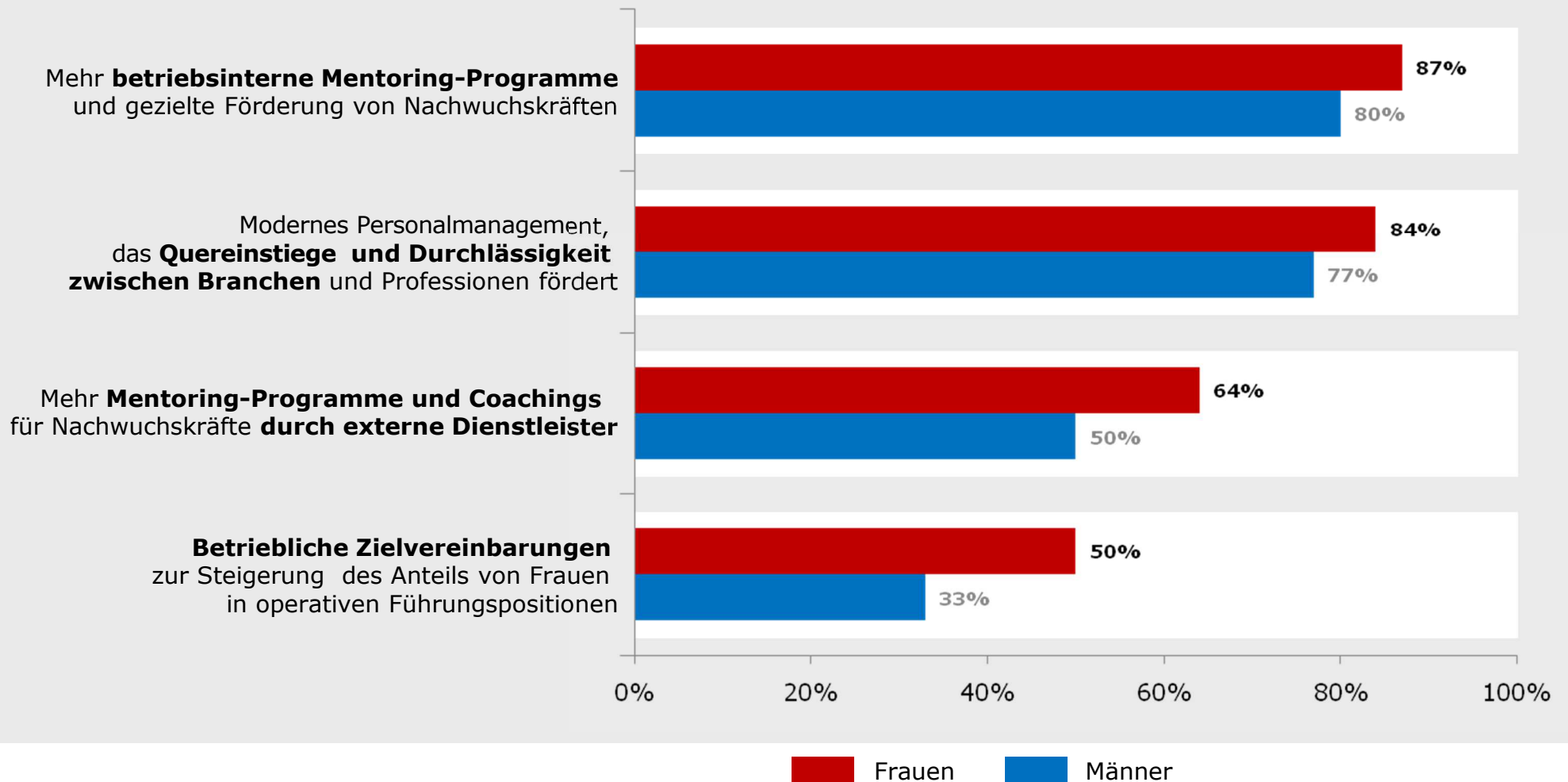
**Wenig Optimismus,
dass der Anteil von Frauen im (Top)Management
von allein – bald – steigt**

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



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

Top-2-Box einer 4-stufigen Skala



Zwischen-Fazit

Portfolie von Maßnahmen

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

politische, betriebliche und kommunikative Maßnahmen

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

Ein typischer Appell der Unternehmensleitung nach innen ist:

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

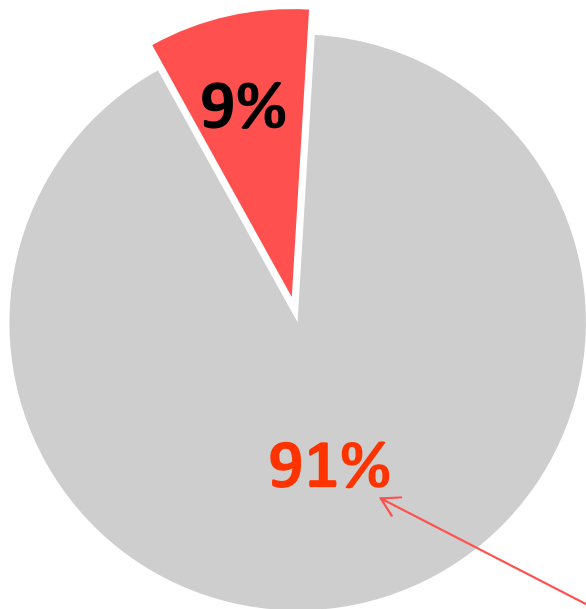
- I **Die *Gläserne Decke***
Mentalitätsmuster von Männern in Führung
- II **Erledigung von Aufgaben im Haushalt**
Frauen und Männer in Führungspositionen
- III **Führen in Teilzeit**

Führungsposition und Partnerschaft

Mann in Führungsposition



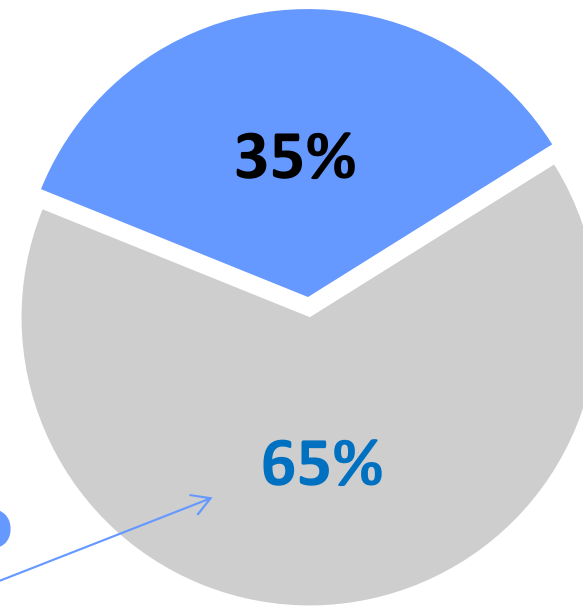
**Partnerin auch
in einer Führungsposition?**



Frau in Führungsposition



**Partner auch
in einer Führungsposition?**



Keine Führungsposition

**Halten ihm / ihr
den Rücken frei**

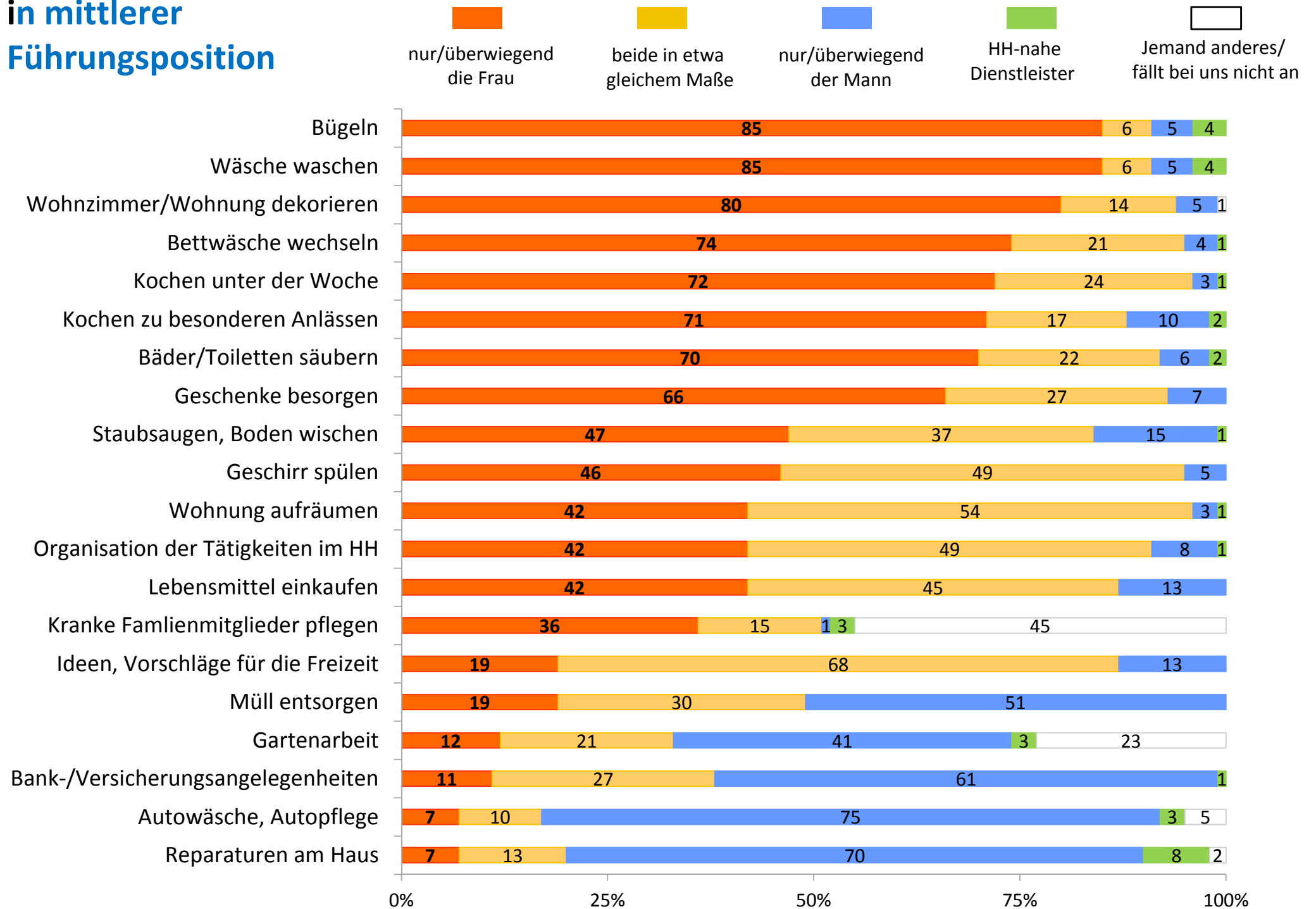
Erledigung der Aufgaben im Haushalt

zunächst:

Männer in mittleren Führungspositionen

Ein Mann in mittlerer Führungsposition

Wer erledigt folgende Aufgaben im Haushalt?



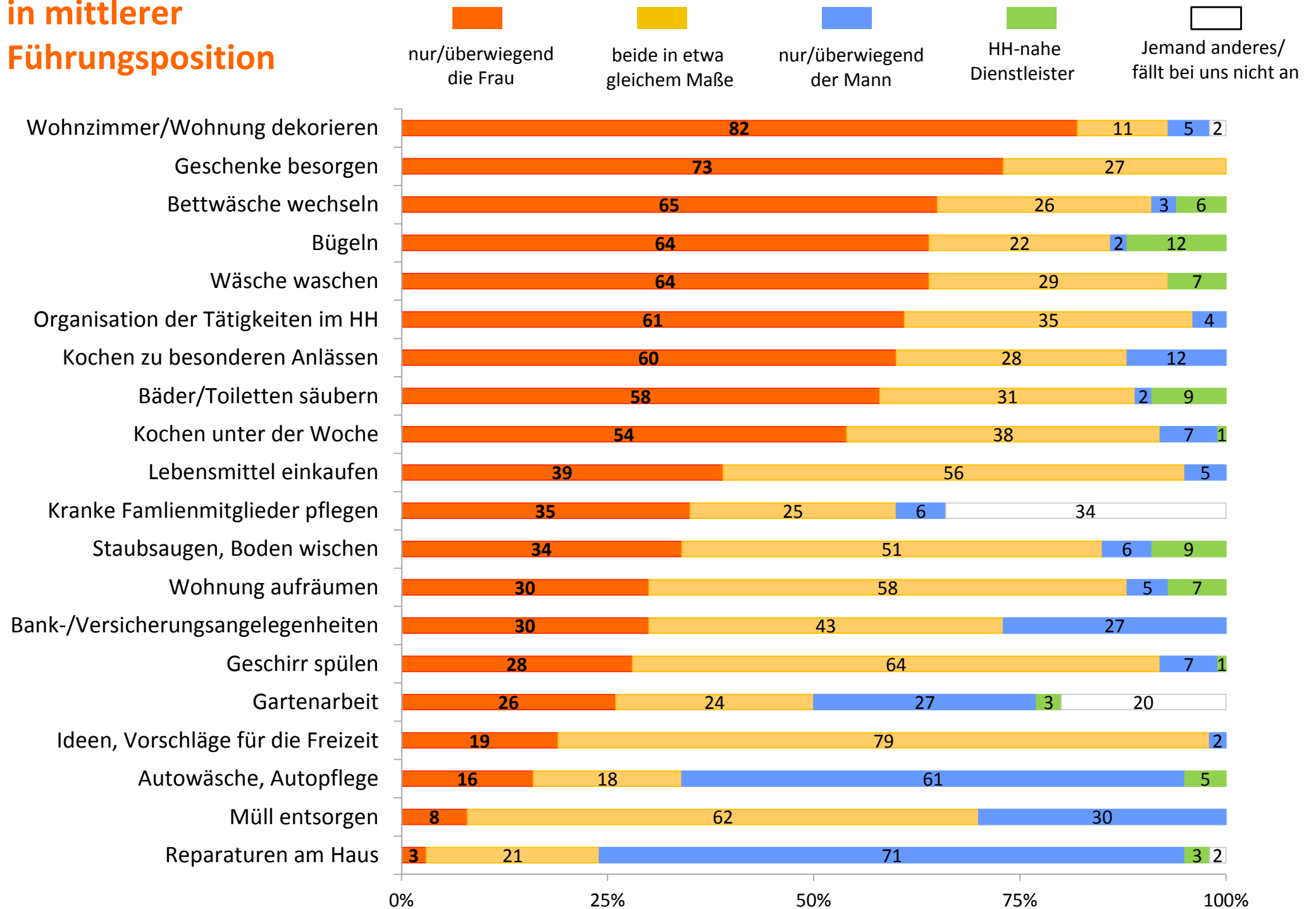
Erledigung der Aufgaben im Haushalt

nun:

Frauen in mittleren Führungspositionen

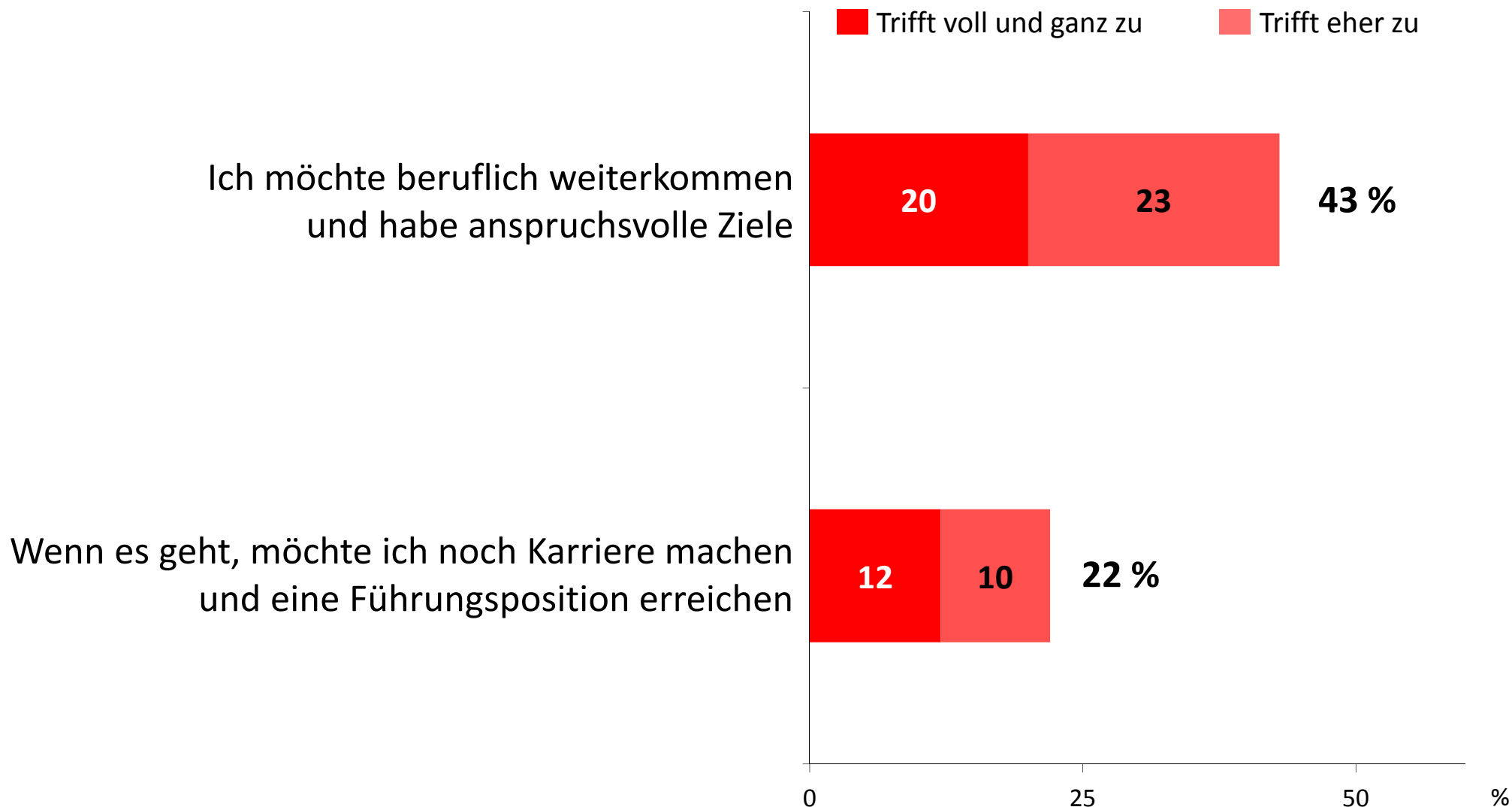
Eine Frau in mittlerer Führungsposition

Wer erledigt folgende Aufgaben im Haushalt?

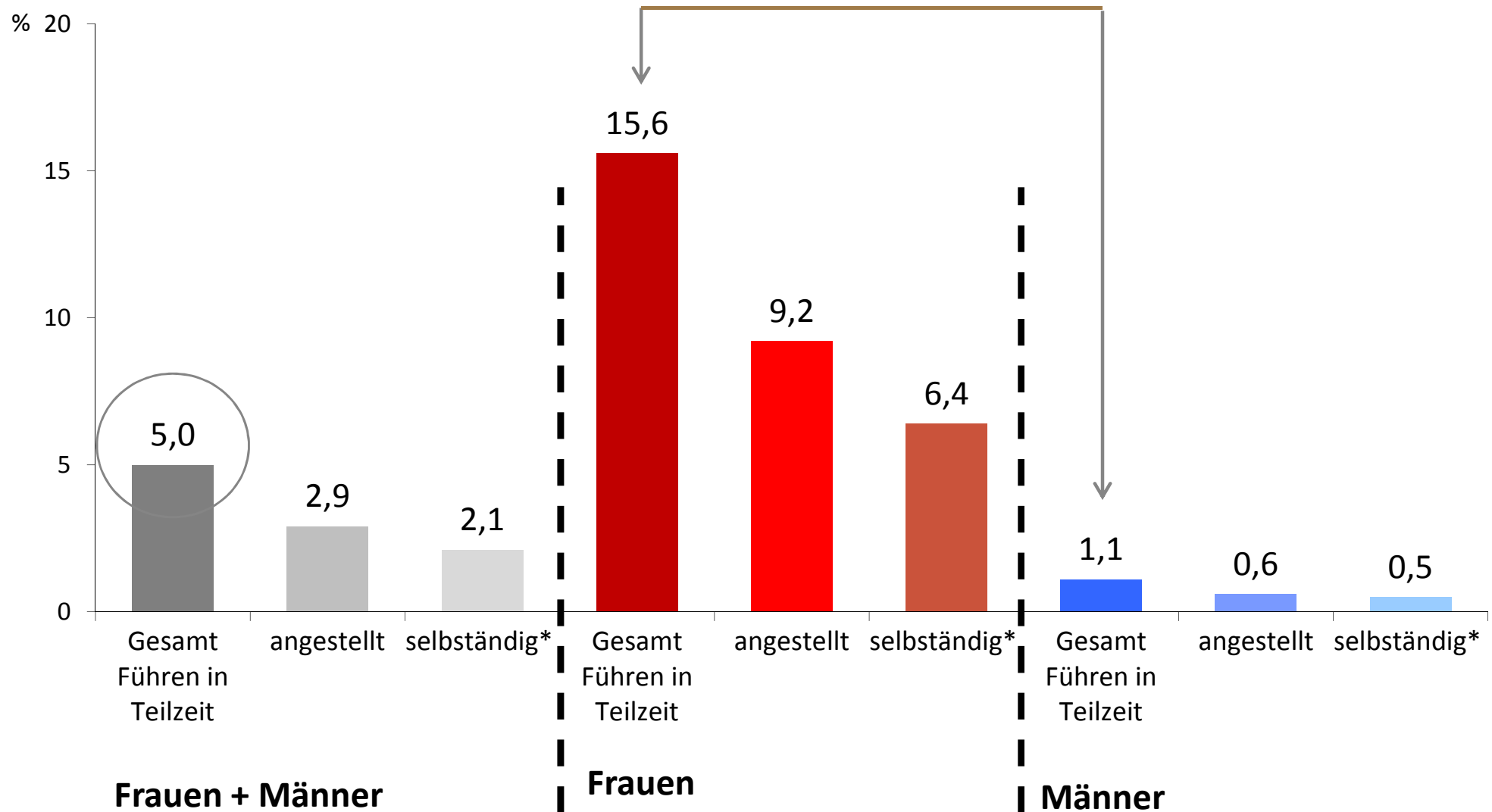


- I **Die *Gläserne Decke***
Mentalitätsmuster von Männern in Führung
- II **Erledigung von Aufgaben im Haushalt**
Frauen und Männer in Führungspositionen
- III **Führen in Teilzeit**

Einstellung zu beruflichem Aufstieg und Führungsposition von Frauen in Teilzeit mit Hochschulabschluss



Führen in Teilzeit Anteile von Frauen und Männern



* Keine Solo-Selbständigkeit, ohne Freiberufler
 Repräsentative Untersuchung „Berufstätige Frauen und Männer 2013“
 Gesamtstichprobe 11.891 Fälle; Teilstichprobe Führungskräfte = 1.363 Fälle

Ergebnis I

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

Ergebnis II

- ▶ Frauen in gehobenen Führungspositionen sagen rückblickend, dass sie oft nicht länger als 2 bis 4 Jahre denselben Job hatten.
 - Aufgaben (Bereich, Unternehmen) wechseln!
 - Förderer suchen, fordern und „pflegen“!
- ▶ *Bringen Sie sich in die Datenbanken von Personalberatern!*
 - Selbstbewusstes, machtbewusstes und „sprungbereites“ Auftreten im Sondierungsgespräch
 - Aktive Ansprache von Personalberatern
- ▶ Selbstverständnis und Kommunikation:
 - Statt: *„Ich will aber keine Quotenfrau sein!“*
 - Besser: *„Ich will/habe den Job, weil ich die (beste) Leistung bringe.“*

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit