



# IMPULS MV 03

07|2010

Regionalstellen für Gleichstellung  
von Frauen und Männern am Arbeitsmarkt  
[www.impuls-mv.de](http://www.impuls-mv.de)

## ***Neue Besen kehren gut – Warum Frauen Führung übernehmen sollten.***

IMPULS MV ist eine Fachstelle  
des Landesfrauenrats MV e. V.  
[www.landesfrauenrat-mv.de](http://www.landesfrauenrat-mv.de)



IMPULS MV wird gefördert aus Mitteln  
des Landes Mecklenburg-Vorpommern  
und des Europäischen Sozialfonds

**Mecklenburg  
Vorpommern**



Europäische Fonds EFRE, ESF und ELER  
in Mecklenburg-Vorpommern



IMPULS MV

03

07 | 2010

## Inhaltsverzeichnis

1   Einleitung	2
2   Frauen in Führungspositionen - eine quantitative Darstellung	2
2.1   Deutschland	2
2.2   Mecklenburg-Vorpommern	4
2.3   Planungsregionen am Beispiel Mecklenburgische Seenplatte	5
3   Des Pudels Kern - Ursachen für die derzeitige Situation	5
3.1   Du siehst was, was du nicht kriegst. - Die "gläserne Decke"	6
3.2   Sage mir, was macht deine Mutter? - Die weiblichen Vorbilder	7
3.3   Wähle deinen Beruf, und ich sage dir, wer du sein wirst. - Horizontale und vertikale Segregation am Arbeitsmarkt und im Unternehmen	8
3.4   Teile und herrsche. - Arbeitszeit, Teilzeit, Freizeit	10
3.5   Die latente Gefahr einer Schwangerschaft - Mit Kind ist nicht gut ... aber ohne auch nicht	11
3.6   Weitere Ursachen - oder etwa nicht?!	12
4   Der Rubel rollt. - Warum Frauen Führungspositionen besetzen sollten	17
5   Wie weiter?	19
6   Neue Besen kehren gut ... wenn man sie denn lässt	20
7   Literatur	20

# 1 | Einleitung

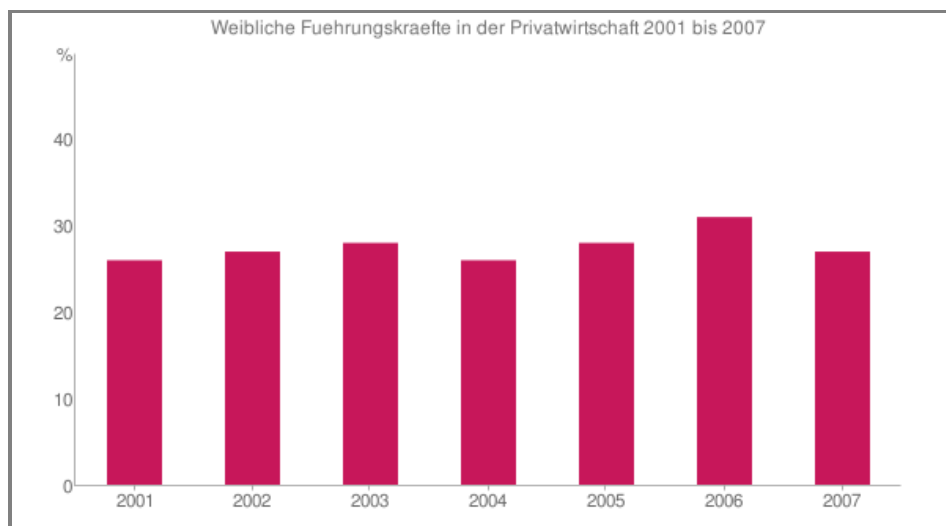
Führungspositionen sind rar. Sie sind verbunden mit Verantwortung, Geld, Macht und Prestige. Und: Sie werden überwiegend von Männern eingenommen.

In letzter Zeit werden Stimmen lauter, die mehr Frauen in Führungspositionen fordern. Sicherlich ist es eine Frage der Gerechtigkeit, dass der Frauenanteil in Führungspositionen deutlich erhöht werden muss. Aber dies allein bietet Unternehmen und Unternehmern keinen hinreichenden Anreiz, um Frauen den Weg in Führungspositionen zu erleichtern. Unternehmen geht es vor allem um Wirtschaftlichkeit, um eine positive Bilanz, um Wachstum. Dass Frauen in Führungspositionen dazu einen wesentlichen Beitrag leisten können, soll im Folgenden dargestellt werden.

## 2 | Frauen in Führungspositionen – eine quantitative Darstellung

### 2.1 | Deutschland

Frauen sind in den Führungsetagen bundesdeutscher Unternehmen gemessen an ihrem Anteil an den Erwerbstätigen unterrepräsentiert. Nur ein Drittel der Führungskräfte in der Privatwirtschaft ist weiblich. Diese Zahlen stagnieren seit 2001.



Quelle | Wippermann, 2010: 77

Gleichzeitig ist festzustellen, dass Frauen, wenn sie eine Führungsposition erreicht haben, ihnen im Schnitt weniger **Personal unterstellt** ist. So werden im Durchschnitt 41 Mitarbeitende von Männer geführt, bei weiblichen Führungskräften sind es jedoch nur 18 (Busch/Holst, 2009: 378), wobei sich Männer wie Frauen häufiger mit Mitarbeitenden des eigenen Geschlechts umgeben (Bischoff, 2005: 296).

In den 200 größten Unternehmen in Deutschland, die nicht im Finanzsektor tätig sind, sind 9 % der **Aufsichtsratsmitglieder** weiblich. Dabei ist auffallend, dass sie vor allem als Arbeitnehmervertreterinnen in diese Position gelangt sind. Bei den Banken liegt der Frauenanteil in den Aufsichtsräten bei 15,5 %, bei Versicherungen bei 13,5 % (Wippermann, 2010: 77).

In den Top 200-Unternehmen sind nur 2,5 % der **Vorstandsmitglieder** weiblich, bei den 100 größten Banken sind es 1,9 % und bei den 58 größten Versicherungen 2,4 %, und das, obwohl die meisten Beschäftigten im Finanzsektor weiblich sind (Wippermann, 2010: 77).

Im **mittleren Management** liegt der Frauenanteil deutschlandweit bei 15 % in Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden und bei 12 % in Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitenden. 80 % der Führungspositionen werden mit Wirtschafts-, Ingenieur- und Naturwissenschaftlern besetzt (Wippermann, 2010: 78).

Im Bereich der **160 börsennotierten deutschen Unternehmen** (DAX 30, M-DAX, S-DAX, TecDAX) hatten 2009 nur 16 mindestens 1 Frau im Vorstand. Folglich gab es in 144 Unternehmen keine einzige Vorstandsfrau. Der Frauenanteil betrug 3,0 % (2008 = 2,5 %). Zudem gilt: je höher das Börsensegment, desto geringer der Frauenanteil. In den Aufsichtsräten lag er bei 10,2 % (2008 = 9,3 %), wobei angemerkt werden muss, dass – sofern die Arbeitnehmerseite vertreten ist – der Frauenanteil deutlich höher ist (Wippermann, 2010: 78 f.).

In den Aufsichtsräten der **30 DAX-Unternehmen** gab es im Januar 2010 insgesamt 508 Mitglieder, davon waren 12,8 % (65) Frauen. 73,8 % (48) vertreten die Arbeitnehmerseite. Der Aufsichtsratsvorsitz wird nur in einem Unternehmen (Henkel KgaA) von einer Frau besetzt (0,3 %) (Wippermann, 2010: 78 ff.).

Im **europäischen Vergleich** liegt Deutschland damit im Mittelfeld und mit 30,8 % Frauenanteil in Führungspositionen der Privatwirtschaft fast 2 Prozentpunkte unter dem Durchschnitt der Länder der europäischen Union. Spitzenreiter ist hier Frankreich mit 40,0 %, Schlusslicht Zypern mit 8,2 % (Wippermann, 2010: 76).

## 2.2 | Mecklenburg-Vorpommern

Der **Frauenanteil an Führungskräften** beträgt in Mecklenburg-Vorpommern in der ersten Führungsebene 30 % und in der zweiten Führungsebene 47 % (Ost: 30 bzw. 44 %. Gegenüber 2004 ist das ein Zuwachs von 2 bzw. 4 Prozentpunkten) (IAB-Betriebspanel MV, 2009: 73). Tendenziell kann festgestellt werden, dass Frauen vor allem in Kleinstbetrieben mit weniger als fünf Beschäftigten, in Großbetrieben mit mehr als 250 Beschäftigten, in Betrieben mit einem hohen Anteil hochqualifizierter Frauen und in „frauentypischen“ Branchen Chancen auf eine herausgehobene Führungsposition haben.

Erste Führungsebene:  
Top-Management

Zweite Führungsebene:  
Mittleres Management

**Branchen**, in denen Frauen auf der ersten Führungsebene überproportional vertreten sind, sind in Mecklenburg-Vorpommern Organisationen ohne Erwerbszweck (60 %), das Gesundheits- und Sozialwesen (54 %) sowie Erziehung/Unterricht (73 %). Am geringsten ist der Frauenanteil in den Branchen Bergbau/Energie/Wasser (5 %) und Baugewerbe (8 %) (IAB-Betriebspanel, 2009: 72).

Der höchste Frauenanteil in der ersten Führungsebene findet sich in Mecklenburg-Vorpommern in Kleinstbetrieben mit bis zu 4 Beschäftigten. Er liegt hier bei 36 % (Ost: 32 %, West: 26 %). Am geringsten ist er bei Betrieben mit 5 bis 9 Beschäftigten (24 %, Ost: 30 %, West: 27 %) und steigt dann mit der **Betriebsgröße** auf 29 % in Betrieben mit 250 oder mehr Beschäftigten an (Ost: 22 %, West: 11 %) (IAB-Betriebspanel Ost, 2009: 73/IAB-Betriebspanel MV, 2009: 72). Mit diesen Werten unterscheidet sich Mecklenburg-Vorpommern sowohl von aktuellen ost-, wie gesamtdeutschen Tendenzen, wonach der Frauenanteil an herausgehobenen Führungspositionen mit steigender Betriebsgröße abnimmt.

Eine gute **Qualifikation** erhöht die Chancen einer Frau auf eine Führungsposition – allerdings vor allem dann, wenn viele hochqualifizierte Frauen im Betrieb tätig sind. Beträgt ihr Anteil über 50 %, bekleiden Frauen 43 % der Positionen in der ersten und 59 % der Positionen in der zweiten Führungsebene. Liegt die Hochqualifiziertenquote unter 25 %, finden sich nur 11 bzw. 17 % Frauen in den beiden oberen Führungsebenen. Eine mögliche Ursache ist die segregierte Berufswahl von Frauen und Männern bzw. die Unterrepräsentanz von Frauen im naturwissenschaftlich-technischen Bereich. Zudem muss davon ausgegangen werden, dass vor allem Frauen unterhalb ihres Qualifikationsniveaus beschäftigt sind (vgl. IAB-Betriebspanel MV, 2009: 74).

Ob ein Betrieb sich in privatem oder öffentlichem **Eigentum** befindet, zeitigt Folgen für die Einbeziehung von Frauen in Führungsaufgaben. Frauen bekleiden in Betrieben des öffentlichen Sektors in Mecklenburg-Vorpommern wesentlich häufiger eine Führungsposition als in der Privatwirtschaft (erste Führungsebene: 46 gegenüber 29 %). Entgegen dem bundesweiten Trend ist aber ihr Anteil in der zweiten Führungsebene bei öffentlichem Eigentum (41

%) um 7 % geringer als bei Privatbetrieben (48 %) (IAB-Betriebspanel MV, 2009: 104).

Formale Vereinbarungen zur **Förderung der Chancengleichheit** gibt es in Mecklenburg-Vorpommern in insgesamt 4 % aller Betriebe (Ost: 3 %, West: 6 %), darunter in 2 % der Privatbetriebe und in 19 % der Betriebe in öffentlichem Eigentum. Bei letzteren gehen 6 % der Initiativen auf tarifliche Vereinbarungen zurück. Eine Untersuchung nach Branchen ergab, dass Vereinbarungen zur Gleichstellung insbesondere in der öffentlichen Verwaltung (38 % der Betriebe) und im Kredit- und Versicherungsgewerbe (16 % der Betriebe) existieren. In allen anderen Branchen liegt die Quote der Betriebe, die sich formal verbindlich für mehr Chancengleichheit engagieren, bei 3 % oder darunter. Im Bereich Land- und Forstwirtschaft gibt es überhaupt keine derartigen Vereinbarungen. Die Betriebsgröße ist bislang ein entscheidendes Kriterium dafür, ob weiblicher Nachwuchs und Karrieren von Frauen gezielt gefördert bzw. Stellen bevorzugt mit Frauen besetzt werden: Nur ein Prozent der Betriebe mit weniger als 5 Mitarbeitenden, 16 % der Betriebe mit 50 bis 249 Mitarbeitenden, aber 37 % der Betriebe mit 250 oder mehr Mitarbeitenden setzen sich verbindlich für die Chancengleichheit von Frauen und Männern im Beruf ein. Der hohe Anteil der Großbetriebe mag der Grund für die vergleichsweise hohe Anzahl an weiblichen Führungskräften in diesem Sektor sein (vgl. IAB-Betriebspanel, 2006: 76 ff.).

## 2.3 | Planungsregionen am Beispiel Mecklenburgische Seenplatte

In der Mecklenburgischen Seenplatte liegt der Frauenanteil in Führungspositionen bei ca. 30 %. Die Abweichungen innerhalb der Landkreise sind relativ gering. Der Anteil ist im Landkreis Mecklenburg-Strelitz mit 30,9 % am höchsten, gefolgt vom Landkreis Müritzt mit 30,5 % und dem Landkreis Demmin mit 30,4 %. Die kreisfreie Stadt Neubrandenburg liegt mit 28,7 % unter dem Durchschnitt der Region und weist im Vergleich der regionalen Strukturen auch den geringsten Wert auf (Daten der IHK zu Neubrandenburg).

## 3 | Des Pudels Kern – Ursachen für die derzeitige Situation

Objektiv gesehen hat die moderne Frau alles, was sie für eine Karriere und den Aufstieg in die höheren und höchsten Positionen eines Unternehmens braucht – sie ist überdurchschnittlich gut ausgebildet, ist motiviert, hat einen Mann, der sie unterstützt. Daraus ergibt sich die Frage, warum dennoch so wenige Frauen in Führungspositionen zu finden sind.

### 3.1 | Du siehst was, was du nicht kriegst. – Die „gläserne Decke“

Carsten Wippermann hat 2010 im Rahmen einer Studie des Sinus Sociovision Instituts versucht, die Frage nach Brücken und Barrieren für Frauen in Führungspositionen zu beantworten. Für Wippermann spielen das Verhalten von führenden Männern und die „gläserne Decke“ eine wichtige Rolle. In diesem Zusammenhang zeigt er drei Mentalitätsmuster von Männern in Führungspositionen auf:

1. Die **Konservativen**, die Frauen qua Geschlecht ablehnen: Diese Männer sehen in Frauen einen Störfaktor, der die eingespielten, bewährten Zirkel und Netzwerke (inner circles) bedroht. Zudem sei für eine Führungsperson ein stabiler, familiärer Background notwendig, sogenannte „ordentliche Verhältnisse“, die bei einer führenden Frau kaum möglich scheinen. Frauen gelten als verbissene Einzelkämpferinnen, gleichzeitig jedoch als „wertvolle Arbeitsbienen“, die alles selbst machen wollen. Damit fehle ihnen eine entscheidende Führungseigenschaft: zu delegieren.
2. Die **Emanzipierten**, die Frauen jedoch keine Chance gegen männliche Machtrituale einräumen: Diese Männer sind der Meinung, dass Frauen und Männer gleichberechtigt sind und dementsprechend auf Führungsetagen vertreten sein müssten. Allerdings würden im Top-Management andere Regeln herrschen, dort ginge es einzig um ökonomisch messbaren Erfolg. Folglich müssten Führende Härte zeigen. Die traue man(n) Frauen zwar zu, aber das würde dem Frauenbild unserer Gesellschaft widersprechen. Während Härte bei Männern als normal angesehen würde, würde „harte Frauen“ sofort auffallen und als „unweiblich“ und „gezwungen männlich“ kritisch bewertet werden.
3. Die **radikalen Individualisten**, die das Fehlen von authentischen und flexiblen Frauen bemängeln: Diese Männer vertreten die Meinung, dass allein die Persönlichkeit, die fachliche Qualifikation und die Kontinuität der Berufsbiographie den Aufstieg ermöglichen. Allerdings gäbe es zu wenig Frauen, die sich für Führungspositionen bewerben würden. Zudem fehle die notwendige berufliche Kontinuität. Besonders bedeutend in dieser Gruppe ist die Frage der „Authentizität“. Versuchen also Frauen die Rollen der Männer zu spielen, weil dies in ihren Augen notwendig erscheint, verlören sie an Authentizität.

*Zitat | Als Elemente eines Systems erzeugen diese drei Mentalitätsmuster eine mehrfach gesicherte soziale Schließfunktion mit sehr selektiver Durchlässigkeit. || (Wippermann, 2010: 19)*

Dabei scheint vollkommen klar, was **gegen** Frauen in Führungspositionen spricht. Mit der Frage, was **für** sie spricht, wird sich im Regelfall nicht auseinandergesetzt.

*Zitat | [Die] Hüter der gläsernen Decke sind die – meist vorbewusst – zementierten Mentalitätsmuster in den Köpfen und Herzen der Männer. || (Wippermann, 2010: 19)*

Diese Männer sind nicht pauschal „Frauenfeinde“. Es sind eher die bestehenden Strukturen, die ein enormes Beharrungsvermögen aufweisen.

### 3.2 | Sage mir, was macht deine Mutter? – Die weiblichen Vorbilder

In der Diskussion und in der Forschung wird zunehmend darauf hingewiesen, dass weibliche Vorbilder eine wichtige Rolle spielen, aber immer noch viel zu selten sind (vgl. Bayerisches Staatsministerium, 2009: 12/Bischoff, 2005: 56/Kohaut/Möller, 2010: 5/GiB, 2010: 440 f.).

*Zitat | Frauen in den Führungspositionen von Unternehmen – sofern vorhanden! – ziehen talentierte Frauen nach sich, sie wirken insofern als Magneten: Das Unternehmen signalisiert weiblichen Nachwuchskräften auf diese Weise, dass Aufstiegsmöglichkeiten bestehen. || (Bayerisches Staatsministerium, 2009: 12)*

Mit zu den stärksten Vorbildern gehört die eigene Familie bzw. die Mutter. So stellte Sonja Bischoff 2005 fest, dass Frauen in Führungspositionen häufiger als Männer mit berufstätigen Müttern aufgewachsen sind. Zudem haben sie häufiger (15 %) als Männer (9 %) Mütter, die eine hochqualifizierte Tätigkeit ausüben (z. B. Beamtin, Unternehmerin, selbstständige Handwerkerin). Die Doppelbelastung, die bei der Mutter erlebt wurde, scheint kein Hinderungsgrund für eine Karriere zu sein. Gleichzeitig wirkt sich das positiv auf das Erzielen hoher Einkommen aus (Bischoff, 2005: 56).

Die Mehrzahl der Führungskräfte der ersten Führungsebene stammt aus Familien, wo der Vater die hochqualifizierte Tätigkeit ausübt bzw. ausübte. Dies betrifft eher die männlichen denn die weiblichen Führungskräfte. Das könnte darauf zurückgeführt werden, dass diese Väter eher (Ehe)Partnerinnen haben, die ihre Erfüllung als Hausfrau finden, und dementsprechend das Vorbild der (qualifiziert) berufstätigen Mutter fehlt (Bischoff, 2005: 56).

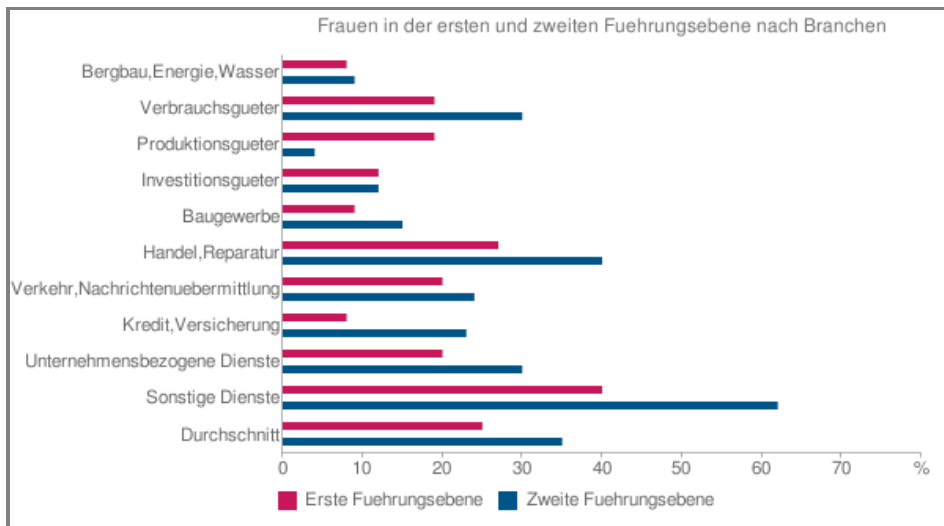
Gleichzeitig kann festgestellt werden, dass 56 % der Frauen in Führungspositionen keine weiblichen Rollenvorbilder haben, während sich

männliche Führungskräfte zu 53 % am väterlichen Status orientieren (Bischoff, 2005: 56).

### 3.3 | Wähle deinen Beruf, und ich sage dir, wer du sein wirst. – Horizontale und vertikale Segregation am Arbeitsmarkt und im Unternehmen

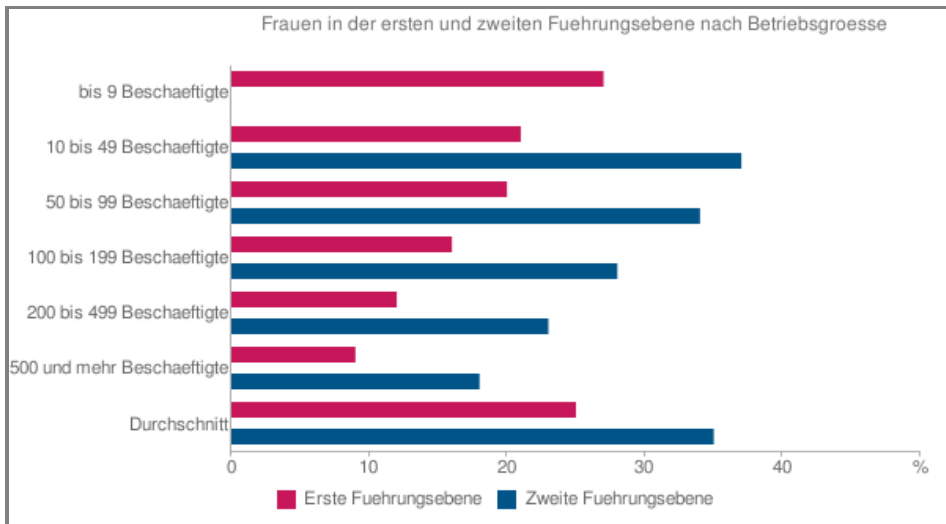
Die horizontale und vertikale Segregation auf dem Arbeitsmarkt und die damit verbundenen Erscheinungen wie Berufswahlverhalten etc. haben einen entscheidenden Einfluss auf die Zahl von Frauen in Führungspositionen.

Mädchen und junge Frauen entscheiden sich häufig für Berufe, die keine bzw. kaum Aufstiegschancen und zudem meist geringere Einkommen bieten. Dies ist vor allem der Dienstleistungsbereich. Schaut man sich die Zahlen der Führungskräfte nach Wirtschaftsbereichen an, ergibt sich folgendes Bild:



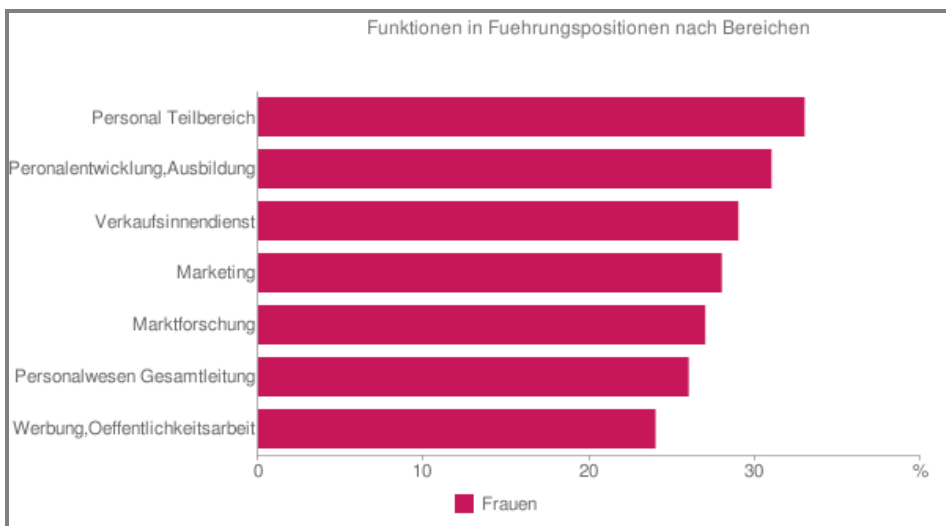
Quelle | Kohaut/Möller, 2010: 3

Auch die Betriebsgröße spielt offensichtlich eine entscheidende Rolle. So besetzen Frauen eher eine Führungsposition in einem Betrieb mit weniger als 20 Beschäftigten.



Quelle | Kohaut/Möller, 2010: 2

Dennoch ist Führungsposition nicht gleich Führungsposition, so findet man Frauen überdurchschnittlich häufig im Bereich „Personalwesen“/„Human Resources (HR)“ und im Bereich „Öffentlichkeitsarbeit (ÖA)“.



Quelle | GiB, 2010: 446

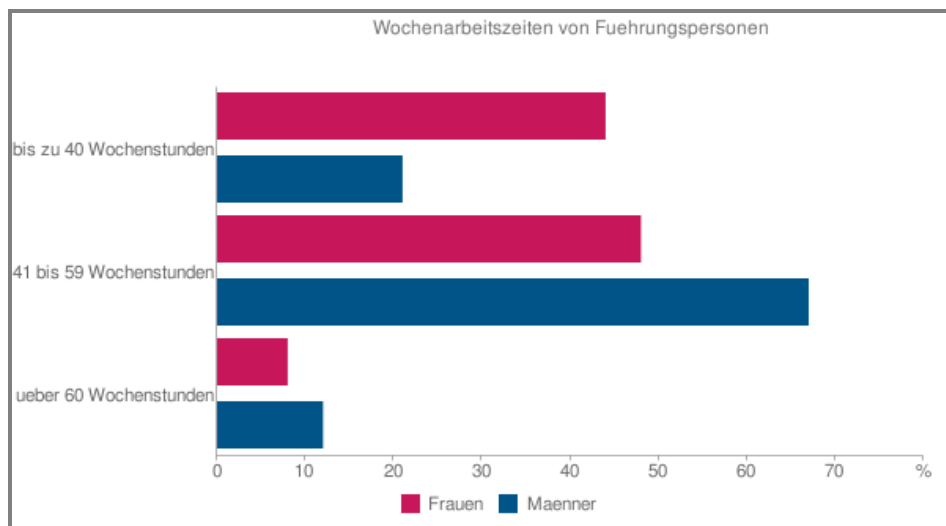
Zitat | *Personalwesen und Unternehmenskommunikation sind keine Sprungbretter auf der Karriereleiter. Innerhalb von HR und ÖA ja, da können sie sich auch entwickeln. Das wird auch gemacht. Aber wenn Sie in HR oder ÖA sind als Frau, dann wechseln Sie nicht mehr woandershin. Das ist der geschlossene Turm für Sie. || (Wippermann, 2010: 52)*

Dementsprechend scheint zu gelten: je mehr Frauen in einem Bereich führen, umso mehr verliert er unternehmensintern an Ansehen und Kompetenz.

Dennoch bleibt abzuwarten, ob die attraktiven und derzeit leichter erreichbaren Führungspositionen wirklich eine dauerhafte Sackgasse für Frauen sind oder ob sie nicht eher unter strategischen Gesichtspunkten als Anker zur Etablierung in den Vorstandsetagen gesehen werden können.

### 3.4 | Teile und herrsche. – Arbeitszeit, Teilzeit, Freizeit

Das eine höhere bzw. höchste Position mit einer längeren Wochenarbeitszeit verbunden ist, dürfte nicht verwundern. Interessant ist allerdings, dass zwei Drittel der Männer in Führungspositionen zwischen 41 und 59 Stunden arbeiten, während es bei den Frauen nur knapp die Hälfte ist. Im Bereich unter 40 Stunden ist es umgekehrt (44 % Frauen, 21 % Männer).



Quelle | GiB, 2010: 449

Da der Wunsch nach Teilzeit bei Frauen höher ist, ist nicht erstaunlich, dass 25 % der weiblichen Führungskräfte in Teilzeit beschäftigt sind, während es bei den Männern nur 2 % sind (Busch/Holst, 2009: 378). Dennoch schließt sich der Wunsch nach einer Teilzeitbeschäftigung und nach einer Karriere nicht zwangsläufig aus, obwohl 77 % der Männer und 47 % der Frauen ihre Arbeitszeit nicht in Richtung Teilzeit verkürzen wollen. Dabei spielen sowohl die finanzielle Situation als auch die Freude an der Arbeit eine Rolle. Betrachtet man, wofür Führungskräfte ihre Freizeit nutzen, lässt sich eine einfache Formel aufstellen:

Zitat | *Männer pflegen ihren Körper, Frauen die Familie.* || (Bischoff, 2005: 219)

Aus rein unternehmerischer Sicht gehen Teilzeit und Führungsposition nur schwer zusammen. So fand Sonja Bischoff 2005 in ihrer Untersuchung heraus, dass 87 % der Männer und 60 % der Frauen der Meinung sind, dass Führungsaufgaben nicht durch eine Teilzeitkraft bewältigt werden können (Bischoff, 2009: 219. Und auch Carsten Wippermann stellte fest 2010:

*Zitat | [E]s ist für das Unternehmen überlebenswichtig, dass die Leitung niemals ausfällt. || (Wippermann, 2010: 70)*

Allerdings scheinen hier noch nicht alle Formen der Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort ausgeschöpft zu sein.

### 3.5 | Die latente Gefahr einer Schwangerschaft – Mit Kind ist nicht gut ... aber ohne auch nicht

Kompetente und hoch qualifizierte Frauen unter 40 Jahren sind, wenn sie (noch) keine Kinder haben, aus unternehmerischer Sicht ein unkalkulierbares Risiko, denn die Gefahr einer möglichen Schwangerschaft – und damit einer längeren Ausfallzeit – schwebt wie ein Damoklesschwert über dem Kopf des Unternehmens:

*Zitat | Ein Kollege von mir hat 3 Frauen in seiner Abteilung. Die eine ist Abteilungsleiterin, zwei sind Schlüsselspielerinnen. Dies 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? || (Wippermann, 2010: 63)*

Hinzu kommt ein weiteres Problem:

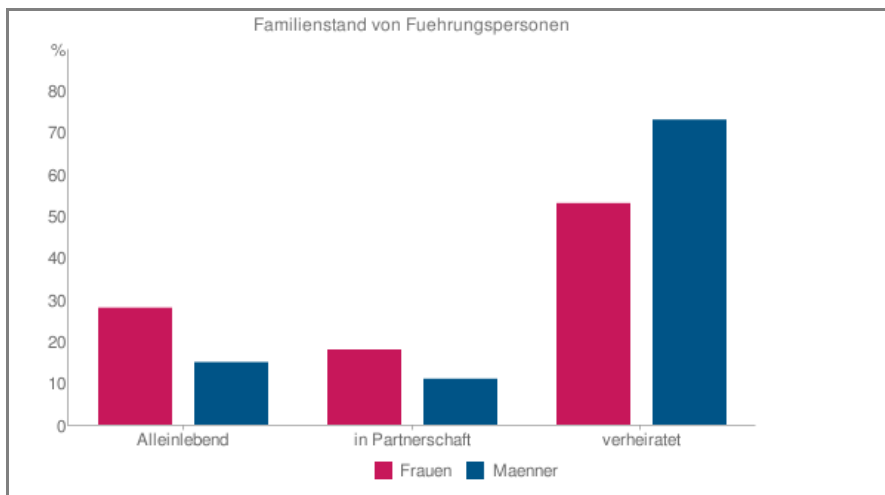
*Zitat | Eine qualifizierte Kraft zu finden, die bereit ist, nur vorübergehend eine Position zu besetzen – und danach wieder zu gehen. || (Wippermann, 2010: 62)*

Gleichzeitig gilt, dass eine Führungsperson einen (mehr oder minder) intakten familiären Background haben muss. Er sorgt einerseits für die notwendige Erholung, als Sphäre, in der man(n) sein kann, wie er ist. Andererseits signalisiert er aber auch dem Wirtschaftspartner, dass hier „geordnete Verhältnisse“ bestehen (Wippermann, 2010: 17). Bei Frauen erzeugt dieser familiäre Hintergrund jedoch Irritationen und Spekulationen, ob dort denn alles „normal“ sei. Verzichtet frau auf Kinder, dann wird eher übergroßer beruflicher Ehrgeiz vermutet und Gefahr gesehen.

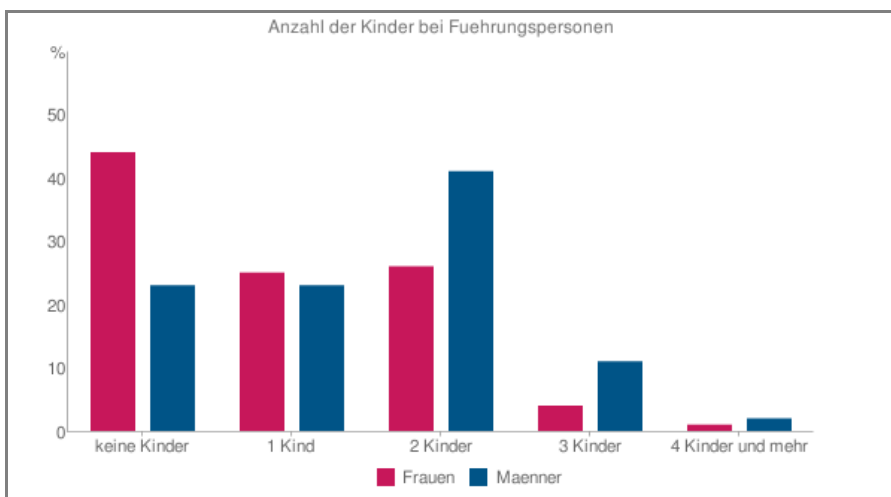
Zitat | *Will also eine Frau ins gehobene Management, dann rät ‚Mann‘ ihr dringend, auf Familie zu verzichten. Damit aber verfügt sie nicht über die in solcher Leitungsposition wichtige Sphäre zur emotionalen Erholung und den leistungsunabhängigen Freiraum zur Authentizität. (Wippermann, 2010: 65)*

### 3.6 | Weitere Ursachen – oder etwa nicht?!

Die **Vereinbarkeit von Erwerbs- und Privatleben** ist für eine Frau in einer Führungsposition das größte Problem. Falsch. Kinder sind keine „Karrierekiller“. 56 % der Frauen in einer Führungsposition haben Kinder, 61 % davon leben noch mit im Haushalt (Wippermann, 2010: 10). Und nur eine Minderheit benennt dieses Problem als Hindernis beim Ein- bzw. Aufstieg (Bischoff, 2005: 57).

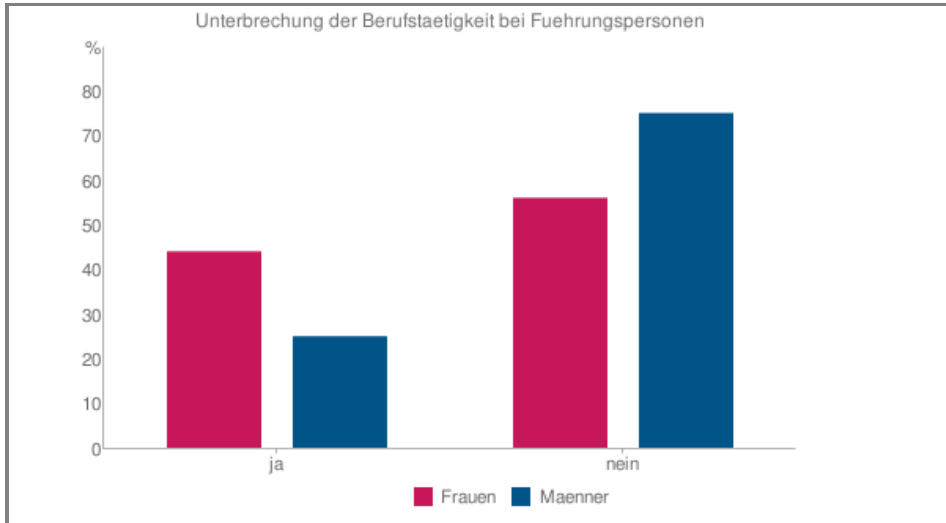


Quelle | Wippermann, 2010: 29

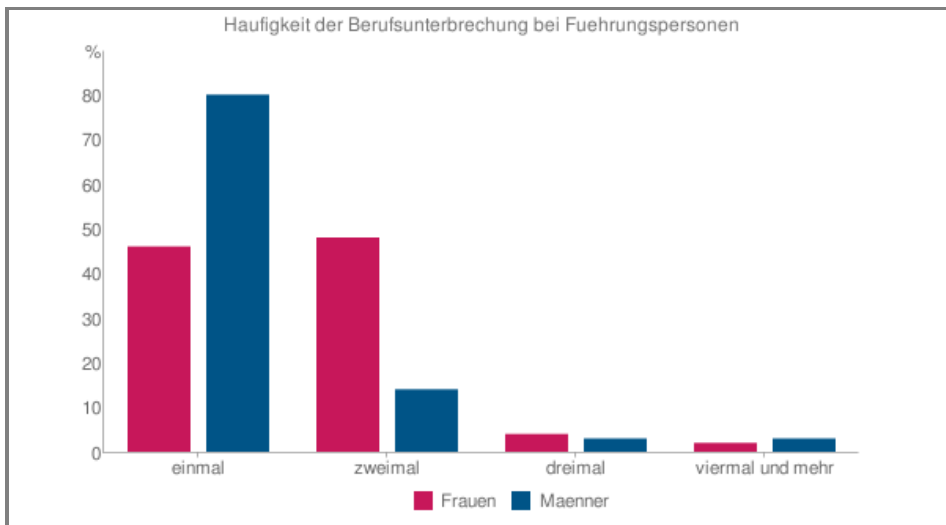


Quelle | Wippermann, 2010: 30

Karriere kann nur machen, wer eine **kontinuierliche Berufsbiographie** aufweist. Falsch. Fakt ist, dass eine Berufsunterbrechung – egal aus welchen Gründen – kein Hinderungsgrund für eine Karriere ist. Selbst jeder vierte Mann in einer Führungsposition hat seine Berufstätigkeit unterbrochen, überwiegend jedoch nur einmal (Wippermann, 2010: 30).

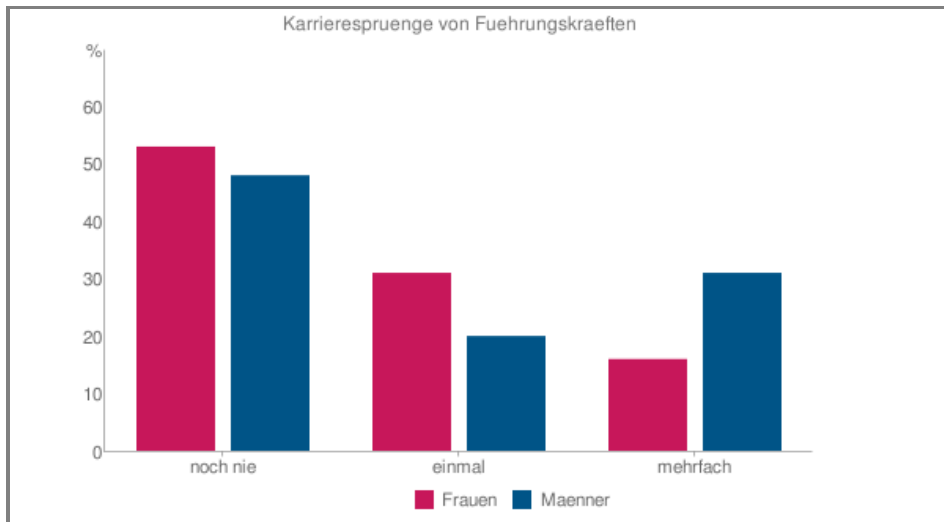


Quelle | Wippermann, 2010: 31



Quelle | Wippermann, 2010: 31

Männer **steigen** früher, häufiger und steiler auf. Richtig.

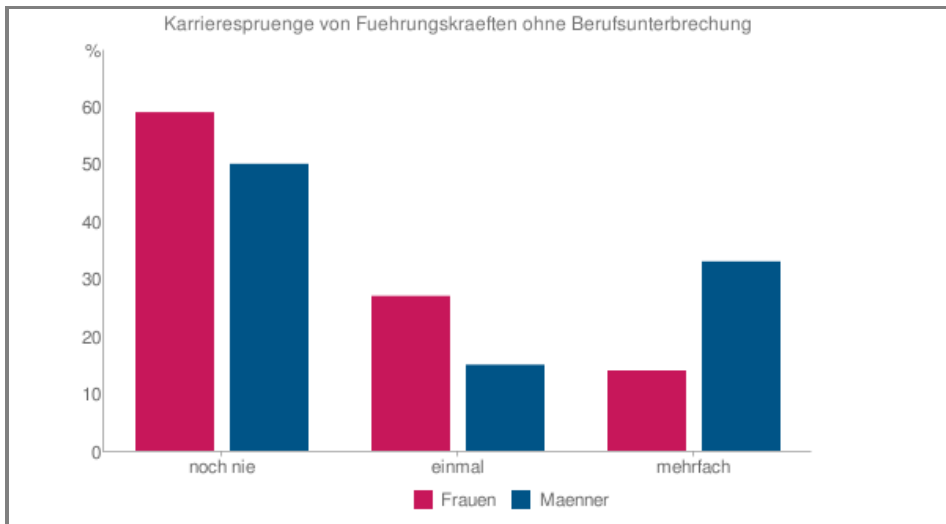


Quelle | Wippermann, 2010: 32

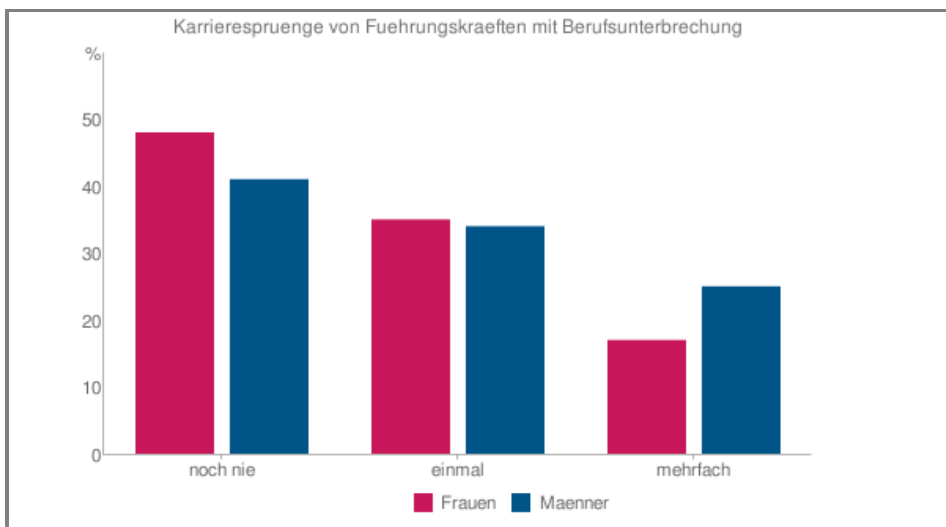
Während Frauen vor allem die unerwünschten Nebenfolgen fürchten, nutzen Männer jede sich bietende Gelegenheit. Dabei reagieren sie nicht nur auf die Angebote, sondern gehen äußerst strategisch vor, indem sie sich im Unternehmen so positionieren, dass sie für derartige Angebote in Frage kommen. Frauen sind in diesem Zusammenhang zurückhaltender. Sie halten Karrieresprünge für einen Glücksfall und warten auf Gelegenheiten und Angebote, anstatt sich offensiv und strategisch darauf vorzubereiten (vgl. auch Bayerisches Staatsministerium, 2009: 12). Im Zusammenhang mit der vorher beschriebenen Berufskontinuität lässt sich feststellen, dass diese keine Bedingung für einen Karrieresprung ist. Im Gegenteil: Carsten Wippermann stellt in seiner Studie fest,

*Zitat | dass Berufsunterbrechung und die Wahrscheinlichkeit eines Karrieresprungs positiv zusammenhängen. || (Wippermann, 2010: 35)*

Gleichzeitig muss aber festgestellt werden, dass sich die Chancen auf Karrieresprünge bei mehrfacher Unterbrechung verringern.



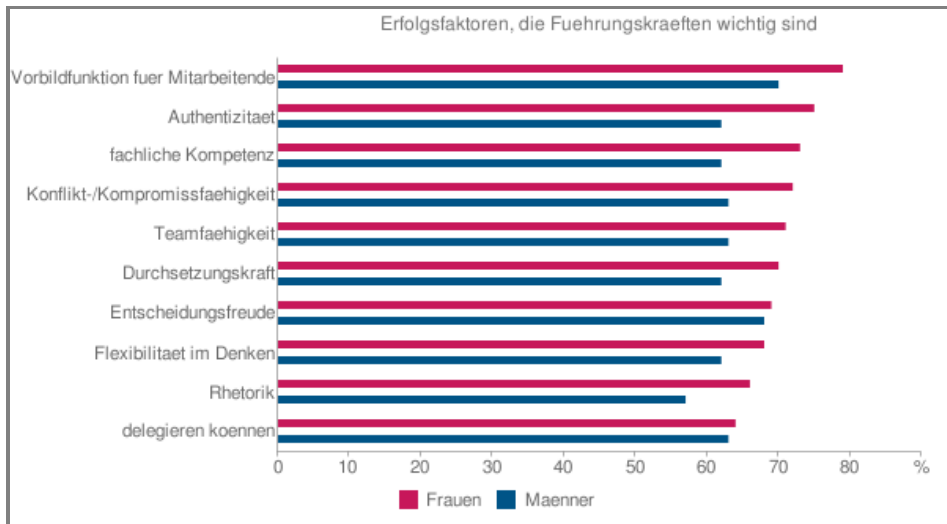
Quelle | Wippermann, 2010: 36



Quelle | Wippermann, 2010: 36

Zudem sollten Berufsunterbrechungen auch immer als Gelegenheiten zur Neuorientierung gesehen werden, als Möglichkeit, sich auf dem Markt bzw. für ein Unternehmen neu zu positionieren.

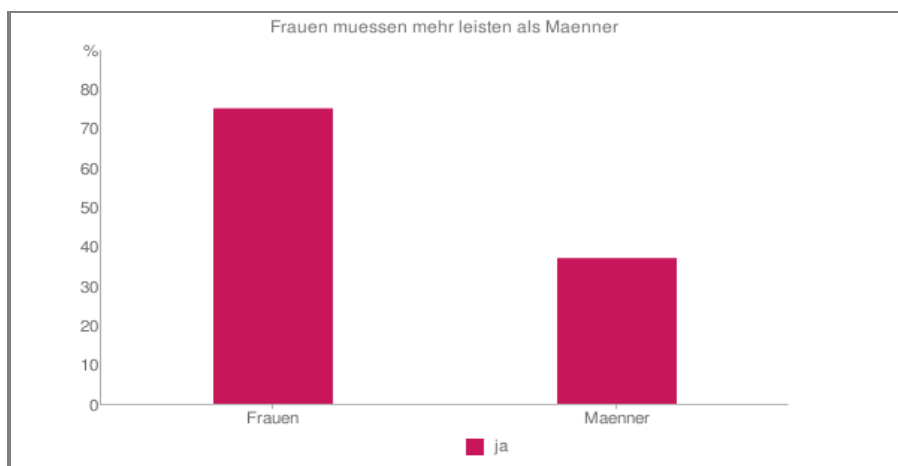
Frauen wissen nicht, welche **Voraussetzungen und Eigenschaften** zur Führung notwendig sind. Falsch. Carsten Wippermann stellt in seiner Studie fest, dass Frauen und Männer dieselben Erfolgsfaktoren an die oberste Stelle setzen und dass Frauen diese noch höher bewerten als Männer.



Quelle | Wippermann, 2010: 39

Unterschiede in männlicher und weiblicher Führung entstehen dadurch, dass diese Elemente jeweils anders zueinander in Relation gesetzt werden. Dies führt zu unterschiedlichen Führungsphilosophien, Strategien und Stilen. Wenn also beide Geschlechter die gleichen Erfolgsfaktoren für eine Führungsposition ausmachen, warum gibt es dann so wenig führende Frauen? Carsten Wippermann geht in seiner Studie von 2010 davon aus, dass Frauen sich zu stark unter Druck setzen und somit eine Verhaltensweise an den Tag legen, die von Männern als überengagiert und übertrieben angesehen wird (Wippermann, 2010: 43). Nichtsdestotrotz lässt sich sagen, dass Frauen Führung mit einem höheren und komplexeren Anspruch übernehmen und dementsprechend allmählich auch eine andere Perspektive in Führungskreise einbringen.

Frauen müssen **mehr leisten** als Männer. Falsch bzw. richtig. Es kommt darauf an, wen man fragt.

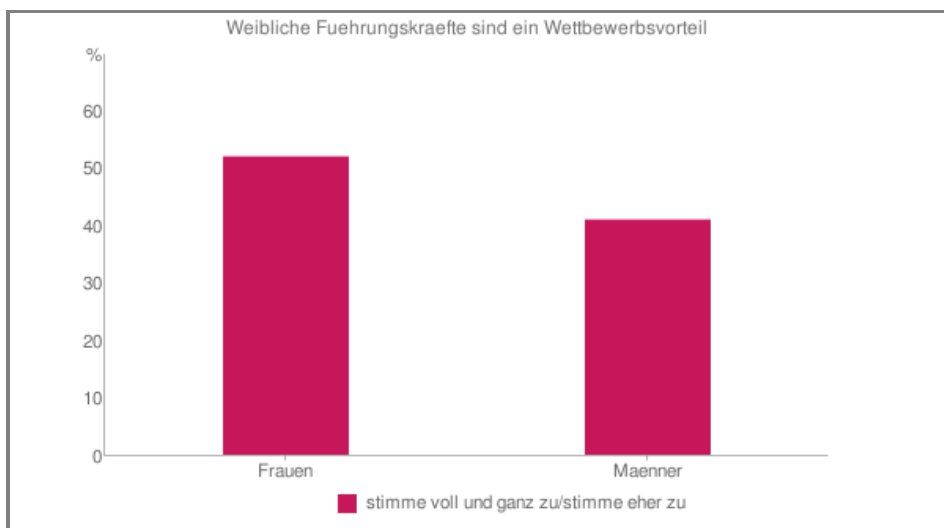


Quelle | Wippermann, 2010: 37

Es ist auffallend, wie unterschiedlich Frauen und Männer diese Frage beurteilen. Tatsache ist, dass Frauen der Meinung sind, mehr leisten zu müssen, und dies bei einem Unternehmenswechsel noch einmal verstärkt wird. Wenn Frauen eine gehobene Position übernehmen und dies ggf. noch mit einem Karrieresprung verbunden ist, setzten sie sich unter Druck. Sie arbeiten mehr und meinen, mehr leisten zu müssen. Von Männern werden sie einerseits darin bestärkt, andererseits aber auch als „fleißiges Bienchen“ gebrandmarkt.

## 4 | Der Rubel rollt. – Warum Frauen Führungspositionen besetzen sollten

Sind Frauen in Führungspositionen ein Wettbewerbsvorteil für ein Unternehmen? Die Antwort von Führungskräften ist eher verhalten.



Quelle | Wippermann, 2010: 22

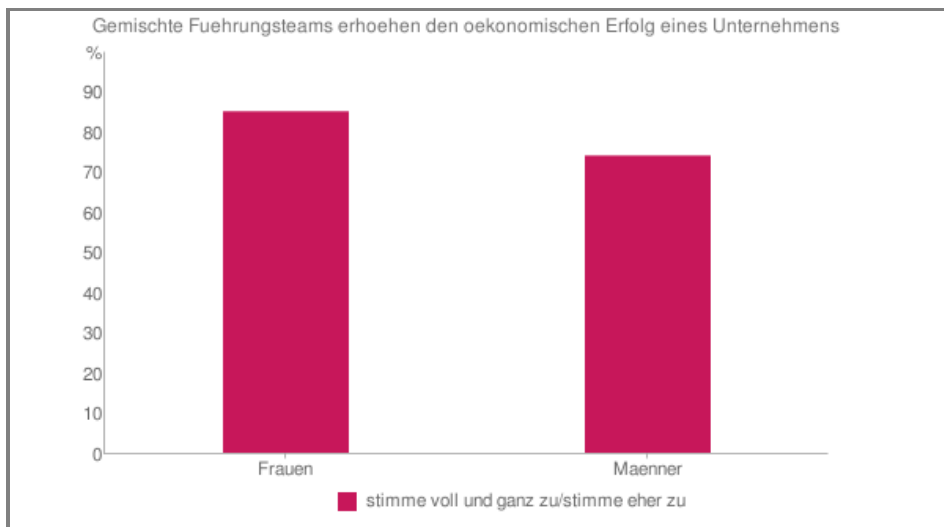
Dabei ist zu bedenken, dass allein die Forderung nach mehr Frauen in Führungspositionen keine Zustimmung findet. Gefragt ist eine „Management-Philosophie“, ein Konzept, eine Vision.

Der Ruf nach gemischten Führungsteams entspricht dem schon eher.

*Zitat | Gemischte Teams arbeiten besser als monokulturelle! Sie wachsen schneller, erzielen höhere Gewinne und sind an der Börse mehr wert. || (Bayerisches Staatsministerium, 2009: 16)*

So können Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Erwerbs- und Privatleben in einer finanziellen Rendite von bis zu 25 % münden. Der Vergleich der

„Fortune“-500-Unternehmen hat gezeigt, dass die Firmen mit dem höchsten Frauenanteil in Führungspositionen eine bis zu 53 % höhere Eigenkapitalrente erzielen (Bayerisches Staatsministerium, 2009: 16 f.).



Quelle | Wippermann, 2010: 23

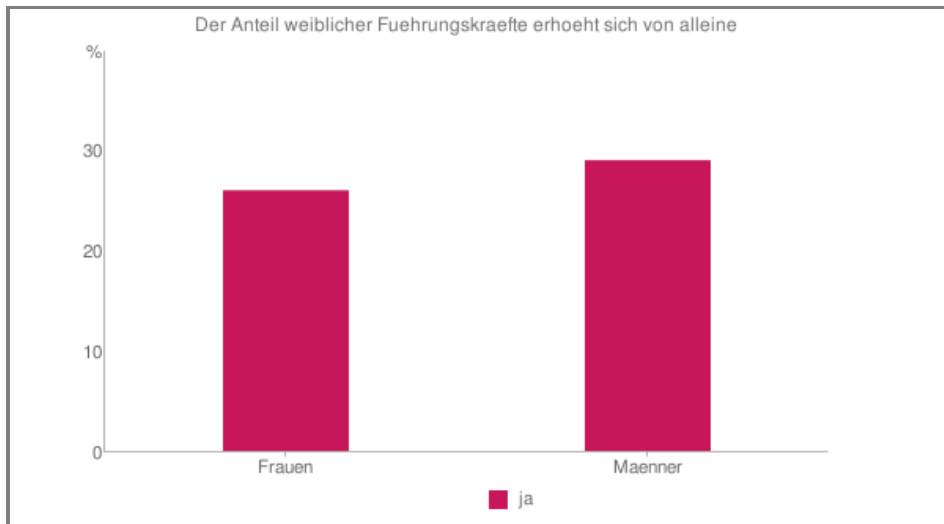
Gemischte Teams haben den Vorteil, dass sich männliche und weibliche Eigenschaften gewinnbringend verbinden lassen. Zudem wird ein Schutzschild aufgebaut, dass die Wahrscheinlichkeit von strategischen Fehlern vermindert. Die unterschiedlichen Kompetenzen und Perspektiven helfen Unternehmen, auf veränderte Situationen relativ schnell zu reagieren. Zudem gilt: Unternehmen, die die hoch qualifizierten Frauen nicht einstellen bzw. fördern, überlassen den (inter-)nationalen Wettbewerbern die besseren Kräfte (vgl. Wippermann, 2010: 23 f.). Die amerikanische Ökonomin Laura D. Tyson stellte fest:

*Zitat | Die Wettbewerbsfähigkeit einer Nation hängt maßgeblich davon ab, wie sie talentierte Frauen fördert. || (Bayerisches Staatsministerium, 2010: 17)*

Gleichzeitig muss gefragt werden, welchen Eindruck ein Unternehmen nach außen vermittelt, wenn es keine bzw. wenig Frauen in Führungspositionen hat. Ein Unternehmen mit einem männlichen Top-Management wirkt auf hervorragende weibliche Führungskräfte nicht attraktiv (Wippermann, 2010: 23). Anders herum müssen sich die Unternehmen zukünftig darauf einstellen, dass bei ihren Partnern und Wettbewerbern immer mehr Frauen in Führungspositionen zu finden sein werden. Folgt man dieser Argumentation wird ein Unternehmen mit rein männlicher Führungsriege zukünftig ein Wettbewerbsnachteil sein und dem Image des Unternehmens schaden (Wippermann, 2010: 66).

## 5 | Wie weiter?

Carsten Wippermann zieht in seiner Studie, in der vor allem Führungskräfte selbst zu Wort kommen, den Schluss, dass sich die Problematik „mehr Frauen in Führungspositionen“ kaum von allein lösen wird.



Quelle | Wippermann, 2010: 11

Dabei steht für die befragten Führungskräfte fest, dass sich die Situation nur durch ein Zusammenspiel von politischen, betrieblichen und kommunikativen Maßnahmen lösen lässt, wobei allerdings stark zwischen Aufsichtsgremien und der operativen Führungsebene unterschieden wird. So wird für Aufsichtsräte durchaus ein Mindestanteilsgesetz in Erwägung gezogen. Das soll sich allerdings auf die Aufsichtsräte beschränken, als Quotengesetz formuliert und Teil eines Maßnahmenpakets sein. Eine Veränderung im operativen Bereich soll durch verschiedene, verzahnte Maßnahmen erreicht werden, z. B. Mentoringprogramme, betriebliche Zielvereinbarungen, die Aufnahme von Gleichstellungsaspekten in die Geschäftsberichtspflicht sowie ein modernes Personalmanagement. Hier wird eine Quote konsequent abgelehnt (Wippermann, 2010: 9).

Auch die Böckler-Stiftung stellt in ihrer Studie zu „Geschlechterungleichheiten im Betrieb“ fest, dass rechtliche Rahmenbedingungen zwar notwendig sind, diese aber durch flankierende Maßnahmen zur Erhöhung der Gleichstellungsmotivation und -kompetenz auf betrieblicher Ebene begleitet werden müssen (vgl. GiB, 2010: 426).

Carsten Wippermann weist in seiner Studie auf verschiedene Möglichkeiten hin, um den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen:

- a) Gesetzliche Regelungen, z. B. in Form von Quotierungen für Aufsichtsräte (und Vorstände). Vorbild könnte in diesem Fall Norwegen sein. Dort gilt seit 2005 eine gesetzliche Mindestquotierung

für Frauen von 40 %. Wichtig ist dabei anzumerken, dass ein Verstoß Sanktionen nach sich zieht, die bis zur Zwangsauflösung des Unternehmens reichen. Allerdings wäre hier zu überlegen, ob nicht eine Geschlechterquote von 40 % (d. h. beide Geschlechter müssen zu mindestens 40 % vertreten sein) der bessere Weg wäre, um Führungskräfte von der Vorgehensweise zu überzeugen.

- b) Das Thema Gleichstellung und vor allem die Vorteile für Unternehmen, wenn sie von gemischten Teams geführt werden, sowie ein modernes Personalmanagement, das die unterschiedlichen Potenziale männlicher und weiblicher Führungskräfte berücksichtigt, muss Teil der Aus- und Weiterbildung von Führungskräften werden. Nur so kann Stück für Stück Einfluss auf die Unternehmens- und Führungskultur genommen werden.
- c) Auch wenn die Vereinbarkeit von Erwerbs- und Privatleben für Führungskräfte wie oben beschrieben kein Hinderungsgrund ist, so gilt es dennoch, die bestehenden strukturellen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen weiter zu verbessern, z. B. bei Kinderbetreuung in Rand- und Schließzeiten, flexible Arbeitszeiten und -orte, Teilzeitkräfte in Führungspositionen.
- d) Neben festen Quotierungen wären z. B. auch betriebliche Zielvereinbarungen zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen denkbar. Hier gilt es darauf zu achten, dass diese realistisch erreichbar und mit Sanktionsmaßnahmen bei Nichteinhaltung verbunden sind.
- e) § 289 Handelsgesetzbuch beschreibt die Inhalte des Geschäftsberichtes, den jedes Unternehmen vorlegen muss. Darin sind sowohl die finanziellen Leistungen als auch nichtmonitäre Punkte berücksichtigt. Dementsprechend wäre es möglich, betriebliche Frauenfördermaßnahmen und Gleichstellungsberichte verpflichtend in den Geschäftsbericht aufzunehmen.

Insgesamt gilt, dass die Realisierung von Gleichstellungsaspekten in der Privatwirtschaft ein schwieriges Unterfangen ist, denn:

*Zitat | Einerseits geht es darum, die herrschenden Verhältnisse zu verändern. Andererseits sind es ausgerechnet die von den herrschenden Verhältnissen überwiegend Profitierenden, die den Wandel „Top down“ initiieren und steuern sollen. || (GiB, 2010: 477)*

## 6 | Neue Besen kehren gut ... wenn man sie denn lässt

Frauen in Führungspositionen sind ein Gewinn für Unternehmen. Sie bringen neue Perspektiven ein, die sich – in Verbindung mit männlichen Sichtweisen – positiv auf die Unternehmensbilanz auswirken. Die oft als „mögliche

Probleme“ deklarierten Fragen, wie Vereinbarkeit von Erwerbs- und Privatleben, Kontinuität in der Berufsbiographie und ähnliches, sind bei genauerer Betrachtung keine. Frauen haben den Mut und das Wissen, um Führungspositionen in der Privatwirtschaft zu übernehmen. Sie stellen einen erheblichen Teil des Fachkräftepotenzials dar. Und aus Unternehmenssicht ist es besser, sich jetzt die (weiblichen) Fachkräfte auszusuchen, bevor diese sich das Unternehmen aussuchen.

## 7 | Literatur

Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen: Frauen in Führungspositionen. München 2009.

Bischoff, Sonja: Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland – die 4. Studie. Bielefeld 2005.

Busch, Anne/Holst, Elke: Berufswahl wichtig für Karrierechancen von Frauen und Männern. In: Wochenbericht des DIW Berlin, Nr. 23/2009. S. 376 bis 384.

Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (Hrsg.): IAB-Betriebspanel Ost. Ergebnisse der 13. Welle 2008. Berlin 2009.

Hans-Böckler-Stiftung/Projektgruppe GiB: Geschlechterungleichheiten im Betrieb. Arbeit, Entlohnung und Gleichstellung in der Privatwirtschaft. Berlin 2010.

Kohaut, Susanne/Möller, Iris: Frauen kommen auf den Chefetagen nicht voran. Führungspositionen in der Privatwirtschaft. IAB-Kurzbericht 6/2010.

Ministerium für Arbeit, Wirtschaft und Tourismus Mecklenburg-Vorpommern (Hrsg.): IAB-Betriebspanel Mecklenburg-Vorpommern. Ergebnisse der 10. Welle 2005. Schwerin 2006.

Ministerium für Arbeit, Wirtschaft und Tourismus Mecklenburg-Vorpommern (Hrsg.): IAB-Betriebspanel Mecklenburg-Vorpommern. Ergebnisse der 13. Welle 2008. Berlin 2009.

Wippermann, Carsten: Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken. Studie der Sinus Sociovision GmbH im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Heidelberg 2010.

### Impressum

Neue Besen kehren gut – Warum Frauen Führung übernehmen sollten.  
(IMPULS MV 03|2010)

### Herausgeber

IMPULS MV – Regionalstellen für Gleichstellung von Frauen und Männern  
am Arbeitsmarkt | Heiligengeisthof | 18055 Rostock | [www.impuls-mv.de](http://www.impuls-mv.de)

### Redaktion

Wera Pretzsch | Dr. Cathleen Kiefert  
Kontakt: [impuls-mv@landesfrauenrat-mv.de](mailto:impuls-mv@landesfrauenrat-mv.de)

### Bilder

Titelblatt: Fotolia ([Mellimage](#))

### Copyright

Die Veröffentlichung des Textes in Auszügen ist bei Nennung des  
Herausgebers und genauer Quelleangabe gestattet.

Rostock, 15.07.2010