

**Dr. Carsten Wippermann**

## **Frauen in Führungspositionen: Brücken und Barrieren**

Ergebnisse einer Befragung von Frauen und Männern in Führungspositionen der deutschen Wirtschaft

**Eine sozialwissenschaftliche Untersuchung des Sinus-Instituts  
im Auftrag vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend**

---

Der Anteil von Frauen in Führungspositionen ist 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 deutlich unterrepräsentiert. 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.

### **Die wichtigsten Ergebnisse:**

1. Die Männer und Frauen in Führungspositionen der deutschen Wirtschaft sagen, dass mehr Frauen in Führungspositionen ökonomisch sinnvoll und notwendig sind! Auf das Potenzial von hochqualifizierten Frauen können Unternehmen ihrer Auffassung nach nicht verzichten. Strategische Klugheit 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. 70% der Frauen und Männer in Führungspositionen der Wirtschaft bezweifeln, 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. 84% der Frauen und 90% der Männer in Führungspositionen der deutschen Wirtschaft lehnen eine gesetzliche Quotenregelung für den operativen Bereich ab. Anders sieht es aus bei gesetzlichen Mindestanteilsregelungen für Aufsichtsgremien: Mehr als die Hälfte der befragten Frauen in Führungspositionen befürwortet diese Idee, immerhin auch ein Drittel der Männer in Führungspositionen. Besonders hoch ist die Zustimmung zu einer gesetzlichen Regelung für Frauen in Aufsichtsräten bei den jüngeren Frauen: Zwei Drittel der unter 40jährigen Führungsfrauen befürworten eine solche Regelung.
  - Das Ziel "**Mehr Frauen in Aufsichtsgremien**" kann aus Sicht der Männer und Frauen in Führungspositionen erreicht werden mit einem Mindestanteilsgesetz, wenn es a) sich auf die Aufsichtsräte beschränkt und klar vom operativen Bereich getrennt wird; b) wenn es für beide Geschlechter Mindestanteile vorsieht und nicht als reines Frauenquotengesetz formuliert ist, c) Teil eines Maßnahmenpakets ist.
  - Das Ziel "**Mehr Frauen in Führungspositionen im operativen Unternehmensbereich**" sollte nach Ansicht der heutigen Führungskräfte durch verschiedene, miteinander 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.

6. Teil des flankierenden Maßnahmenpakets ist aus Sicht der Männer und Frauen 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 dass Kinder ein "Karierekiller" 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 Führungsposition 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 Führungsposition.

- Eine weitere falsche Zuschreibung ist, dass eine kontinuierliche Berufsbiographie eine notwendige Voraussetzung für eine Führungsposition sei. Auch das ist offenbar Teil des Gläserne-Decke-Mechanismus: Die Studie zeigt, dass 44% der Frauen in Führungsposition ihre Erwerbstätigkeit schon einmal unterbrochen haben. Erwerbsunterbrechungen sind somit per se kein Karrierehindernis für Frauen! Und auch 25% aller Männer in Führungsposition 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 Führungsposition zeigt, wie stark sich diese an den "richtigen" (klassischen) Kompetenzfaktoren von Führungskräften orientieren.
- Eine vierte falsche Annahme ist, dass eine erfolgreiche Karriere schrittweise in Stufen erfolge. Während Frauen tatsächlich die Neigung haben, Schritt für Schritt nach oben zu steigen, machen Männer regelmäßig mehrere Karrieresprünge – auch über mehrere Ebenen (so genannter "Doppelsprung") – und sind damit sehr erfolgreich. Karrieresprünge sind dabei offenbar ein Tabuthema, werden nicht gemessen, nicht (amtlich) dokumentiert, sind nicht transparent – und doch ein Schlüsselement 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 konzertiert **politisch-gesellschaftliche, gesetzliche, betriebliche und kommunikative Maßnahmen** umgesetzt werden, um bestehende resistente und persistente Mentalitätsmuster und Strukturen zu überwinden.

## Methodenbeschreibung

- Grundgesamtheit Führungskräfte in Unternehmen mit Standort in Deutschland, die "am Standort" 20 und mehr Mitarbeiter beschäftigen. Im verfügbaren Adressenbestand waren dies 76.679 Betriebsstätten. Relevante Führungskräfte mussten dabei zu einer der folgenden Gruppen gehören: Aufsichtsratsmitglieder / Firmeninhaber / Vorstandsmitglieder / Geschäftsführung / Betriebsleitung, Bereichsleitung, Niederlassungsleitung / Abteilungsleitung, Teamleitung / Stabstellenleitung
  
- Netto-Stichprobe N = 511 Interviews; geschichtete Random-Stichprobe
- Sample Die Adressen wurden aus der Adressdatenbank von Dun & Bradstreet Deutschland per Zufall aus den Branchen-SIC-Codes 01 bis einschließlich 80 gezogen (erfasst ca. 95% aller Unternehmen, die zur definierten Grundgesamtheit gehören)
  
- Erhebungsmethode Telefonische CATI-Interviews
- Anzahl Kontaktversuche Pro Unternehmen wurden bis zu zehn Kontaktversuche an verschiedenen Tagen zu unterschiedlichen Uhrzeiten unternommen
  
- Disproportionaler Ansatz Um auch für mittelgroße und große Unternehmen ausreichend Stimmen einzuholen (Effektreduktion einzelner "Ausreißer") und um der Verteilung von Führungskräften je nach Unternehmensgrößen und Führungsfunktion zu entsprechen, wurde die Stichprobe disproportional angelegt

	Grundgesamtheit	Stichprobe
20 – 100 Mitarbeiter	68.002 = 89%	38%
101 – 500 Mitarbeiter	7.832 = 10%	51%
501 + Mitarbeiter	845 = 1%	11%

	Grundgesamtheit	Stichprobe
Nord	29.214 = 38%	27%
Ost	13.643 = 18%	35%
Süd	33.822 = 44%	38%

- Zwei getrennte Stichproben 50% Männer  
50 % Frauen
  
- Gewichtungen Nach der Datenerhebung wurde eine Gewichtung gemäß der Grundgesamtheits-Verteilung durchgeführt: Unternehmensgröße, Region, Branche sowie Anteil von Führungskräften und -Führungspositionen je nach Branche und Unternehmensgröße.
  
- Feldzeit 23.07.2009 bis 18.08.2009; befragt wurde jeweils im Zeitraum von 09:00 Uhr bis 16:00 Uhr