

# Hüter der gläsernen Decke



Das Heidelberger Sozialforschungsinstitut Sinus Sociovision führte unter Leitung des Soziologen Dr. Carsten Wippermann im Auftrag des Bundesfamilienministeriums eine Studie unter dem Arbeitstitel »Hüter der gläsernen Decke« durch. Diese repräsentative Studie, die im Frühjahr 2010 durch das Bundesfamilienministerium veröffentlicht wird, geht der Frage nach, warum bislang so wenige Frauen in Führungspositionen vertreten sind. Dazu wurden 40 Männer in Führungspositionen des mittleren sowie des Topmanagements deutscher Unternehmen mit mindestens 20 Beschäftigten einzeln in mehrstündigen narrativen Gesprächen interviewt und außerdem 500 Männer und Frauen in Führungspositionen zu ihren Erfahrungen repräsentativ per Fragebogen befragt. »Die Unternehmerin« sprach vorab mit **Dr. Carsten Wippermann** über die ersten Ergebnisse und Erkenntnisse der Studie.

## Herr Dr. Wippermann, wie entstand die Idee zu Ihrer Studie?

Wir forschen bereits seit mehreren Jahren im Auftrag des Bundesfamilienministeriums zu den Bereichen Gleichstellung, beruflicher Wiedereinstieg von Frauen und Entgeltungleichheit. So hat uns auch die Frage interessiert, wie sich der Rollenwandel von Frauen und Männern aktuell entwickelt – in diesem Zusammenhang wollten wir besonders die Situation von Frauen in Führungspositionen beleuchten. Die Frage ist, warum Frauen kaum in den Top-Ebenen vertreten sind, obwohl Frauen ebenso hohe Bildung und Fachkompetenz haben wie Männer. Im Rahmen unserer Studie führten wir deshalb Einzelinterviews mit männlichen Führungskräften, Bereichsleitern, Direktoren, Geschäftsführern, aber auch Vorständen und Aufsichtsratsmitgliedern, durch. Wir wollten von ihnen wissen, welche Einstellung sie zu Frauen in Führungspositionen sowie zu Frauen auf dem Weg zu Führungspositionen haben.

## Welche Ergebnisse sind bei Ihrer Studie herausgekommen?

Die Männer waren zu Beginn der Gespräche voll des Lobes gegenüber Frauen und sprachen voller Respekt über die gute Ausbildung und Qualifikation von ambitionierten Frauen. Aber als wir die Frage beleuchteten, warum so wenig Frauen Spitzenpositionen einnehmen, sprachen unsere Gesprächspartner nur davon,

was alles gegen Frauen in Führungspositionen spricht – und dies überwog die Vorteile. Wir haben dabei drei Mentalitätsmuster feststellen können. Diese sind in der Argumentation sogar zum Teil gegensätzlich, aber zusammen wirken sie wie ein Sperrmechanismus gegenüber Frauen. Diese Mentalitätsmuster werden sich aus meiner Sicht nicht einfach durch einen Generationenwechsel oder den demografischen Wandel ändern lassen, weil diese Muster auch bei jüngeren Männern in Führungspositionen vorhanden sind.

## Welche Typen männlicher Führungskräfte haben Sie identifizieren können?

Wir konnten drei Typen identifizieren:

**Der Konservative** lehnt Frauen in Führungspositionen qua Geschlecht ab, mit dem Argument, die Wirtschaft sei konservativ und leitende Führungskräfte bräuchten eine solide Privatsphäre mit Familie und jemanden, der die Versorgung (wie Haushalt und Kindererziehung) verantwortet. Wenn Frauen in einer Führungsposition wären, bräuchten sie hierfür ebenfalls jemanden, der ihnen den Rücken freihält, doch das wäre die Umkehrung des weiblichen Rollenbildes. Frauen hätten, wenn sie ebenfalls berufstätig wären, zu viel zu organisieren und müssten einen großen Spagat praktizieren, so dass sie keine Balance mehr hätten. Ein weiteres Argument dieses Typs ist, dass Frauen zwar die bessere Sozialkompe-

tenz vorweisen, aber nur bis zum gehobenen Management, ab da würden sie härter als Männer und ihre Sozialkompetenz verlieren, so dass sie nicht mehr authentisch und damit glaubwürdig seien.

Den Typus der emanzipierten Grundhaltung trifft man vorwiegend im mittleren Management. Er hat eine moderne Einstellung und glaubt, dass beide Geschlechter gleich vertreten sein müssten und auch sollten. Dennoch überwiegt auch hier die Skepsis, ob Frauen im Topmanagement die nötige Durchsetzungskraft haben. Im Topmanagement gehe es schließlich allein um den ökonomischen Erfolg. Ein Vorstand würde zum Beispiel primär daran gemessen, ob die Finanzen sich positiv entwickeln und Effizienzsteigerungen erkennbar seien – und zwar in immer kürzeren Zeitintervallen. Ein Vorstand muss sich an Quartalszahlen messen lassen. Das verlangt vor allem eines: »Härte«. Diese Fähigkeit haben Frauen zwar, aber sie steht im Widerspruch zum gesellschaftlichen Normbild der Frau: sozial, weich und verständnisvoll. Frauen, die »Härte« zeigen, würden skeptisch gesehen – auch hier das Argument, sie seien nicht authentisch und könnten das Unternehmen nicht mehr richtig repräsentieren.

Der dritte Typ des radikalen Individualismus ist der Auffassung, bei den Führungsaufgaben komme es allein auf die Kompetenz an und das Geschlecht spiele heute keine Rolle mehr. Also anders als die anderen beiden leugnet er, dass Rollenbilder ein Ausschlusskriterium seien. Aber er ist der Meinung, dass es einen Mangel an authentischen, flexiblen Frauen gebe, die für Führungspositionen zur Verfügung stehen. Häufig würden sich Frauen die Aufgabe letztendlich nicht zutrauen, seien fachlich noch nicht »reif« oder könnten keine kontinuierliche Berufsbiographie vorweisen, was in den Augen dieses Typs ein Mangel ist und gegen Frauen spricht.

#### Was hat Sie besonders bei der Befragung überrascht und warum?

Überrascht hat mich die Gegensätzlichkeit der Aussagen: Die große Kluft zwischen der Anerkennung und Wertschätzung gegenüber engagierten und qualifizierten Frauen einerseits und der Tatsache andererseits, dass das Denken darauf ausgerichtet ist, zahlreiche Gründe zu finden, warum Frauen keine Top-Positionen übernehmen können. Die Befragung der weiblichen Führungskräfte zeigt interessanter Weise, dass 44 Prozent von ihnen mindestens einmal ihren Beruf unterbrochen hatten und trotzdem eine Führungsposition erreichten. Das sollte Frauen auf dem Weg zu Führungspositionen Mut machen. Erwerbsunterbrechungen müssen – anders als insbesondere vom Führungsmann »Typ radikaler Individualismus« postuliert – nicht automatisch ein Karrierehindernis sein. Im Gegen-

teil: Auch jeder vierte Mann hat schon einmal seine Berufsbiografie unterbrochen.

#### Ist eine Frauenquote der richtige Weg, um gegen die geringe Präsenz von Frauen in Führungspositionen vorzugehen?

Das ist ein wichtiges Thema, denn unsere Befragung zeigt, mehr als 70 Prozent der Frauen und Männer glauben nicht daran, dass sich zeitnah von allein die Zahl der Frauen in Führungspositionen erhöhen wird. Die von uns identifizierten Mentalitätsmuster bilden ja in der Tat eine nur sehr schwer zu durchdringende Sperrschranke – für alle Frauen. Insofern liegt der Ball durchaus im Feld der Politik, denn die Politik hat die Verantwortung dafür, dass die Rahmenbedingungen für die deutsche Wirtschaft so aussehen, dass nicht die Hälfte des Humankapitals systematisch und auf Dauer nur auf Sparflamme genutzt wird. Das norwegische Modell (*40-Prozent-Quote von Frauen für Vorstände und Aufsichtsräte/-boards – Anmerkung der Redaktion*) ist auch aufgrund einer anderen Rechtslage aus meiner Sicht nicht eins zu eins auf Deutschland übertragbar. Wenn die Politik in Deutschland gesetzlich verbindliche Regelungen zur Steigerung von Frauen in Führungspositionen gestalten wollte, müsste zwischen Aufsichtsräten und Vorständen und dem operativen Bereich in jedem Fall klug unterschieden werden.

Unsere Studie belegt, dass die befragten Männer und Frauen in Führungspositionen eine reine Frauenförderung ablehnen. Sie sind überzeugt, dass Frauen in Führungsposition allein keine Erfolgsgarantie für ein Unternehmen sind. Aber sie sind andererseits davon überzeugt, dass gemischte Führungsteams mit Frauen und Männern künftig ein wichtiger Faktor für wirtschaftlichen Erfolg sind. Daher sollten wir über Mindestanteile für Frauen und Männer sprechen, wenn wir über gesetzlich verbindliche Regelungen nachdenken.



Dr. Carsten Wippermann  
Direktor Sozialforschung  
der Sinus Sociovision GmbH