

# **Masterarbeit**

Zur Erlangung des Grades Master of Science

über das Thema:

## **"Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen – Eine kritische Analyse von Ursachen und Lösungsansätzen"**

Vorgelegt an der Hochschule Anhalt

Fachbereich Wirtschaft

Vorgelegt von: Claudia Lohmann  
Matrikelnummer: 4058360  
Geburtsdatum: 13.02.1988  
Studiengang: Human Resource Management  
1. Gutachter: Herr Prof. Dr. Jens Beyer  
2. Gutachter: Herr Prof. Dr. Henrik Egbert

Datum der Abgabe: 02.03.2017

## Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis.....	IV
Abbildungsverzeichnis.....	V
Abkürzungsverzeichnis .....	VI
1. Einleitung.....	- 1 -
2. Theoretische Grundlagen .....	- 5 -
2.1 Begriff Führung und Führungskraft .....	- 5 -
2.2 Geschlechterforschung .....	- 8 -
2.3 Führungsforschung .....	- 10 -
3. Warum mehr Frauen in Führungspositionen? .....	- 14 -
3.1 Ökonomische Aspekte .....	- 14 -
3.2 Gesellschaftliche Aspekte .....	- 21 -
4. Status quo in den Führungsetagen deutscher Unternehmen .....	- 33 -
5. Ursachen der Unterrepräsentanz .....	- 44 -
5.1 Sozio-kulturelle Faktoren .....	- 44 -
5.2 Politische und gesetzliche Regelungen und deren Einfluss .....	- 56 -
5.2.1 Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz .....	- 56 -
5.2.2 Familienpolitik .....	- 62 -
5.2.3 Arbeits- und Wirtschaftspolitische Ursachen.....	- 68 -
5.3 Betrieblich bedingte Ursachen .....	- 73 -
5.3.1 Unternehmenskultur.....	- 73 -
5.3.2 Netzwerke und Männerbünde .....	- 76 -
5.3.3 Vereinbarkeit von Familie und Beruf .....	- 82 -
5.3.4 Strukturen der Personalauswahl .....	- 89 -
6. Lösungsansätze .....	- 95 -
6.1 Politische Lösungsansätze.....	- 95 -
6.2 Betriebliche Lösungsansätze .....	- 102 -
7. Schlussbetrachtung.....	- 130 -
Anhang.....	VII

Literaturverzeichnis .....	VII
Erklärung .....	XIX

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ergebnisse der Studie BMFSFJ .....	- 18 -
Tabelle 2: Schulabschlüsse von 18- bis 26-Jährigen, in Prozent .....	- 27 -
Tabelle 3: Studienanfänger nach Fächergruppen im Studienjahr 2014.....	- 28 -
Tabelle 4: Bestandene Abschlussprüfungen nach Geschlecht und Art des Abschlusses .....	- 29 -
Tabelle 5: Formen der Erwerbstätigkeit - Frauen .....	- 31 -
Tabelle 6: Sozialversicherungspflichtige Beschäftigte nach Branchen, Geschlecht und Arbeitszeit.....	- 32 -
Tabelle 7: Frauenanteil an Führungskräften in der Privatwirtschaft nach Wirtschaftsbereichen in Prozent.....	- 34 -
Tabelle 8: Führungskräfte nach Unternehmensgröße in Prozent - Frauen ..	- 35 -
Tabelle 9: Führungskräfte nach Unternehmensgröße in Prozent - Männer..	- 35 -
Tabelle 10: Führungskräfte nach Geschlecht und Kindern im Haushalt in Prozent.....	- 37 -
Tabelle 11: Vollzeitwerbstätige Führungskräfte nach Geschlecht, Familienstand und durchschnittlich verbrachter Zeit in Stunden in der Freizeit .....	- 38 -
Tabelle 12: Vollzeitwerbstätige Führungskräfte, Aufteilungsindex der Hausarbeit in der Partnerschaft im gemeinsamen Haushalt in Prozent.....	- 40 -
Tabelle 13: Prozentueller Anteil Frauen in Führungspositionen nach Betriebsgröße und Führungsebene .....	- 41 -
Tabelle 14: Frauenanteil in Führungspositionen nach Branche und Führungsebene in Prozent .....	- 42 -
Tabelle 15: Anteil von Frauen in Führungspositionen nach Betriebsgröße und Führungsebene in Prozent .....	- 43 -
Tabelle 16: Datenbasis SAP Reporting System .....	- 107 -
Tabelle 17: Kerngrößen und zugehörige Einzelindikatoren.....	VIII
Tabelle 18: Fallzahlen Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht .....	VII

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Dimensionen Stereotype .....	- 47 -
Abbildung 2: Entwicklungsangebote für Führungskräfte bei der Deutschen Postbank AG .....	- 124 -
Abbildung 3: Mangerrollen nach Henry Mintzberg.....	VII

## **Abkürzungsverzeichnis**

Abs.	Absatz
AC	Assessment Center
AG	Aktiengesellschaft
AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
BMAS	Bundesministeriums für Arbeit und Soziales
BMFSFJ	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
CDU	Christlich Demokratische Union
CSU	Christlich Soziale Union
CSR	Corporate Social Responsibility
DIW	Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung
Dr.	Doktor
F.	Folgende
FDP	Freie Demokratische Partei
Ff.	Fortfolgende
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
H.c.	Honoris causa
HR	Human Resource
Hrsg.	Herausgeber
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
Kfz	Kraftfahrzeug
Mill.	Millionen
Prof.	Professor
S.	Seite
SPD	Sozialdemokratische Partei
SOEP	Sozio-oekonomischen Panel
TZBfG	Teilzeit- und Befristungsgesetz
Vgl.	Vergleiche
Rn.	Randnummer

## 1. Einleitung

### ***Bedeutung, Fragestellung und Ziel***

Die Masterarbeit mit dem Thema ‚*Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen – Eine kritische Analyse von Ursachen und Lösungsansätzen*‘ befasst sich mit der Thematik von Frauen in Führungspositionen. Der Fokus liegt auf der Fragestellung nach den Ursachen für die Unterrepräsentanz des weiblichen Geschlechtes in Leitungsfunktionen von privatwirtschaftlichen Unternehmen in Deutschland. Ausgehend von den Erkenntnissen der identifizierten ursächlichen Faktoren sollen mögliche Lösungsansätze für die Praxis abgeleitet sowie deren Eignung diskutiert werden. Diesem Thema wurde in der Vergangenheit sowohl in der Politik als auch in der Wirtschaft zunehmend Bedeutung beigemessen und es hat einen festen Platz in öffentlichen Debatten. Die Diskussion lässt sich aus gesellschaftlicher sowie wirtschaftlicher Perspektive legitimieren, weshalb folgende Fragestellung vordergründig wird: Warum ist es Politik und Wirtschaft bisher nicht gelungen, die verfügbaren Ressourcen von Frauen auf dem Arbeitsmarkt und in Unternehmen stärker nutzbar zu machen und zu integrieren? Die mangelnde Integration von Frauen in leitenden Positionen erscheint sowohl aus gesamtwirtschaftlicher als auch aus Sicht jedes einzelnen Unternehmens als Verschwendung. Getätigte Investitionen in das Humankapital werden nicht vollständig ausgeschöpft, oder bleiben gar völlig ungeutzt. Verwunderlich ist dies insbesondere vor dem Hintergrund der Entwicklung der Bevölkerungsstruktur und der damit verbundenen Problematiken für Unternehmen und Volkswirtschaft. Zudem steht den, dem Individuum und der Gesamtwirtschaft, entstandenen Kosten sowie Opportunitätskosten in der Zukunft für beide Akteure kein angemessener Nutzen gegenüber. Unternehmen verzichten auf die Nutzbarmachung und Förderung von unternehmensunabhängigen sowie unternehmensspezifischen Wissen von Frauen und setzen somit einen Teil des ihnen zur Verfügung stehenden Humankapitals nicht produktiv ein.

Es wurden bereits Konzepte zur Schaffung einer Chancengleichheit für Frauen in Führungspositionen entwickelt. Insbesondere politische Regelungen signalisieren die Zielstellung einer stärkeren Integration von Frauen in der Arbeitswelt. Ebenso lassen sich in der wirtschaftlichen Praxis Unternehmen identifizieren,

welche Konzepte zur Integration eines Diversity Managements entwickelten und umsetzten. Im Einklang mit diesen Entwicklungen steht, dass zwischen den Geschlechtern keine Bildungsunterschiede identifizierbar sind und die Erwerbsbeteiligung von Frauen auf dem Arbeitsmarkt deutlich zugenommen hat.

Es zeigt sich, dass sich das traditionelle Bild der Geschlechterrollen in der Vergangenheit gewandelt hat. Trotz dieser Veränderungen und der voranschreitenden Pluralisierung der Lebensstile, belegen Analysen, dass Frauen weiterhin deutlich unterrepräsentiert sind in den Führungsetagen deutscher Unternehmen.

Dieser Sachverhalt wurde ebenfalls aus wissenschaftlicher Perspektive erörtert. Die Wissenschaft erfasst auf Grundlage statistischer Daten die Entwicklung der Integration von Frauen in Führungspositionen, ebenso zeigt sie diese in Abhängigkeit verschiedener moderierender Variablen, wie etwa die Hierarchieebene oder die Unternehmensgröße, auf. Studien verweisen auf einzelne Faktoren, welche ursächlich für eine geringere Beteiligung von Frauen in Führungspositionen seien. Deutlich wird jedoch, dass umfassende Analysen der einzelnen Faktoren sowie deren Wechselwirkungen erforderlich sind, um die Problematik ganzheitlich abzubilden. Die Unterschiede zwischen den Geschlechtern in der Beschäftigungsform, in der Karriereperformance sowie in der Vergabe von Führungspositionen lassen sich nicht vollumfänglich durch eine objektiv bessere Eignung von Männern oder durch persönliche Präferenzen von Individuen erklären. Ein vielfach diskutierter Erklärungsansatz ist die Problematik der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, welche aufgrund der traditionellen Rollenverteilung und Geschlechterstereotype Frauen deutlich stärker betrifft als Männer. Statistische Zahlen über einen hohen Anteil an Frauen mit akademischer Bildung ohne Kinder und einen hohen Anteil an Frauen ohne und mit Kindern in Teilzeitbeschäftigung verweisen auf eine generelle Relevanz der Thematik. Doch auch dieser Ansatz ist nicht weitgreifend genug, denn auch Frauen, welche die Vereinbarkeitsproblematik nicht betreffen und geeignet qualifiziert sind, können, wie es scheint, ihre Ambitionen auf eine Führungskarriere bis in Managementebenen nicht chancengleich zu Männern realisieren. Ausgehend von diesen Überlegungen können folgende Fragestellungen formuliert werden:

- *„Welche Faktoren tragen dazu bei, dass der Anteil von Frauen in den Führungsebenen deutscher, privatwirtschaftlicher Unternehmen geringer ist als der der Männer?“*
- *„Welche Lösungsansätze lassen sich aus den identifizierten Ursachen ableiten und welche Rahmenbedingungen sind erforderlich, damit diese ihr intendiertes Ziel erreichen?“*

Zielsetzung der vorliegenden Arbeit ist die Erarbeitung einer Ursachenanalyse der oben angeführten Problemstellungen aus verschiedenen Blickwinkeln. Dazu zählen personale und strukturelle sowie gesellschaftliche Faktoren. Dargestellt werden soll deren Bedeutung für die Allokation der Geschlechter in Arbeitsorganisationen. Neben der Ursachenanalyse sollen akteursbezogene Lösungsansätze abgeleitet und dargestellt werden.

### ***Gang der Arbeit***

Das erste Kapitel soll dazu dienen, die für den Verlauf der Arbeit wichtigen Begrifflichkeiten und theoretischen Konstrukte darzulegen, um ein einheitliches Verständnis über diese zu schaffen. Es wird zunächst allgemein auf die Begriffe Führung und Führungskraft eingegangen. Der Schwerpunkt soll jedoch auf den Charakteristiken von Frauen in Führungspositionen liegen. Bedeutung bekommt in diesem Zusammenhang insbesondere die Genderforschung und die Führungsforschung, anhand derer ein erster Zugang zu der Thematik ermöglicht und zugleich ein Fundament gesetzt wird für die Auseinandersetzung mit den verfolgten Fragestellungen.

Das zweite Kapitel erörtert aus verschiedenen Perspektiven die Relevanz und Legitimität der Diskussion über die Förderung der Nutzbarmachung der Ressourcen von Frauen auf dem Arbeitsmarkt, insbesondere durch die Besetzung von Leitungsfunktionen in Arbeitsorganisationen. Es soll aufgezeigt werden, dass es nicht normative oder moralische Gründe sind, welche die Forderung einer stärkeren Integration von Frauen in die Managementebenen deutscher Unternehmen befördert, sondern gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklungen, die ein Umdenken der traditionellen Rollenbilder sowie Arbeitsteilung fordern. Diese Thematik soll aus einer ökonomischen und gesellschaftlichen Perspektive behandelt werden. Die Darstellung der beiden Perspektiven ermöglicht ein Verständnis für die Relevanz des Themas.

Das dritte Kapitel dient dazu, die Repräsentanz von Frauen in den Führungsebenen deutscher privatwirtschaftlicher Unternehmen darzustellen. Dabei wird auf die Geschlechterverteilung in Abhängigkeit verschiedener Faktoren wie etwa die Betriebsgröße, Managementebene oder des Wirtschaftszweiges eingegangen. Des Weiteren sollen Führungskräfte anhand verschiedener Aspekte ihres Soziallebens charakterisiert werden. Dies fungiert zum einen als Analyse des Status quo, ist zum anderen der Ursachenanalyse dienlich.

Im vierten Kapitel soll es darum gehen, zu hinterfragen und zu analysieren, welche Ursachen und Faktoren dazu beitragen, dass Frauen in Führungspositionen weiterhin unterrepräsentiert sind. Dies impliziert die Frage nach Barrieren im Aufstieg von Frauen in Führungskarrieren. Ansatzpunkte ergeben sich dabei durch die vorherigen Darstellungen der Bildungsverläufe und der Erwerbsbeteiligung deutscher Frauen sowie der Entwicklung und der aktuellen Situation der Geschlechtervertretung in den Führungsebenen deutscher privatwirtschaftlicher Unternehmen. Denkbar ist eine Systematisierung der ursächlichen Faktoren entsprechend der Ansätze der Geschlechterforschung. Dieses Vorgehen ist aber insofern nicht zielführend, als dass sich Ansätze und Akteure zur Veränderung der gegenwärtigen Unterrepräsentanz von Frauen in Leitungspositionen von Arbeitsorganisationen nicht unmittelbar ableiten und gebündelt darstellen lassen. Daher soll ein anderer Systematisierungsansatz gewählt werden, der dies ermöglicht und somit für weitergehende Überlegungen als zielführender erachtet wird. Eine Integration der theoretischen Überlegungen und Implikationen der Geschlechter- und Führungsforschung innerhalb der Systematisierung kann und soll dabei jedoch erfolgen. Die Systematisierung greift auf drei übergeordnete Faktoren zurück, anhand derer eine Zuordnung der einzelnen Ursachen erfolgen soll. Übergeordnet sind politische, betriebliche sowie sozio-kulturelle Faktoren.

Im letzten Abschnitt der Arbeit werden auf Grundlage der identifizierten Ursachen für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen mögliche Lösungsansätze abgeleitet sowie Rahmenbedingungen, welche die erfolgreiche Implementierung und Umsetzung dieser Ansätze erfordern, aufgezeigt. Zudem werden geeignete Praxisbeispiele zur Untermauerung der theoretischen Überlegungen dargestellt.

Im Fazit solle die wesentlichen Erkenntnisse der Ausarbeitung zusammengefasst dargestellt werden. Insbesondere soll dabei Bezug auf die definierten Fragestellungen genommen werden wodurch wesentliche Ursachen und mögliche Lösungsansätze gebündelt aufgezeigt werden sollen.

## 2. Theoretische Grundlagen

### 2.1 Begriff Führung und Führungskraft

Der Begriff der Führung wurde in der Literatur divers unter verschiedener Schwerpunktsetzung definiert, dennoch sind einige inhaltliche Kernkomponenten identifizierbar.

Führung ist ein Interaktionsprozess zur gezielten Beeinflussung anderer Gruppen oder Individuen. Das Handeln der Geführten soll dabei auf die Erreichung von vorgegebenen Zielen ausgerichtet werden. Der Prozess beinhaltet die Aspekte Motivieren und Befähigen.<sup>1</sup>

Eine integrierende Definition nimmt *Rolf Wunderer* (2011) vor.

„Führung wird verstanden als ziel- und ergebnisorientierte, aktivierende und wechselseitige, soziale Beeinflussung zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in und mit einer strukturierten Arbeitssituation.

Mitarbeiterführung gestaltet die Einflussbeziehungen in führungsorganisatorisch differenzierten Rollen im Rahmen von Arbeitsverträgen.“<sup>2</sup>

Führung umfasst zwei Komponenten, eine strukturgestaltende und eine beziehungsgestaltende.<sup>3</sup> Führungsarbeit zielt demnach zum einen darauf ab, Strukturen, Prozesse und Rahmenbedingungen in einer Organisation zu gestalten. Zum anderen dient Führung der ziefokussierenden Gestaltung von Interaktionen.<sup>4</sup>

Neben der Betrachtung der inhaltlichen Komponenten von Führung kann eine Unterscheidung von Führung nach den Führungsebenen erfolgen. Wird Management als Institution verstanden, so kann eine übergeordnete Einteilung in

---

<sup>1</sup> Vgl. *Landes/Steiner*, Psychologie der Wirtschaft, 249.

<sup>2</sup> *Wunderer*, Führung und Zusammenarbeit, 4.

<sup>3</sup> Vgl. *Wunderer*, Führung und Zusammenarbeit, 5.

<sup>4</sup> Vgl. *Landes/Steiner*, Psychologie der Wirtschaft, 249 f.

untere, mittlere und obere Managementebene erfolgen.<sup>5</sup> Entsprechend der Führungsebenen lassen sich unterschiedliche Tätigkeiten und Kompetenzanforderungen als charakteristisch für die jeweilige Hierarchiestufe beschreiben. Die untere Führungsebene wird als Schnittstelle zwischen der Mitarbeiterbasis, die ausschließlich ausführende Tätigkeiten vollziehen, und den mittleren und oberen Managementpositionen definiert. Beispielhaft kann die Position eines Meisters<sup>6</sup> genannt werden.<sup>7</sup> Das mittlere Management fungiert als Schnittstelle zwischen dem operativ geprägten unterem Management und dem strategisch ausgerichteten oberen Management. Die Hauptfunktion des mittleren Managements besteht darin, strategische Inhalte in operative Prozesse und Handlungen umzusetzen.<sup>8</sup> Charakterisiert werden die Positionen von Führungskräften des mittleren Managements häufig anhand eines erhöhten Konfliktpotentials, welches zum einen aus den diversen Anspruchsgruppen resultiert und zum anderen das Ergebnis eines Kanons an erforderlichen Kompetenzen ist.<sup>9</sup> Sowohl methodische, soziale und personale als auch fachliche Kompetenzen müssen stark ausgeprägt sein, um die strategischen und operativen Aufgaben zu bewältigen.<sup>10</sup> Dem Kompetenzprofil von Positionen des unteren Managements werden insbesondere soziale, personale und fachliche Kompetenzen zugeordnet, wohingegen Manager in oberen Positionen weniger über fachliche Kompetenzen, als insbesondere über methodische Kompetenzen verfügen müssten. Dem oberen Management werden traditionell strategische Aufgaben zugesprochen.<sup>11</sup> *Erich Gutenberg* (1962) formuliert folgende Tätigkeiten als charakteristisch für das obere Management:

- „1. Festlegung der Unternehmenspolitik auf weite Sicht
2. Koordinieren der großen betrieblichen Teilbereiche
3. Beseitigung von Störungen im laufenden Betriebsprozess

---

<sup>5</sup> Vgl. *Staehe*, Management, 89 f.

<sup>6</sup> Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlechter.

<sup>7</sup> Vgl. *Staehe*, Management, 89.

<sup>8</sup> Vgl. *Ebenda*, 90.

<sup>9</sup> Vgl. *Dr. Jürgen Meyer Stiftung*, das mittlere Management – Die unsichtbaren Leistungsträger, erhältlich im Internet: [http://www.juergen-meyer-stiftung.de/stiftung-ethik-pdf/DMM\\_Die\\_unsichtbaren\\_Leistungstraeger.pdf](http://www.juergen-meyer-stiftung.de/stiftung-ethik-pdf/DMM_Die_unsichtbaren_Leistungstraeger.pdf), S. 18 des PDF Dokuments (besucht am 01.06.2016).

<sup>10</sup> Vgl. *Ebenda*, S. 12 des PDF Dokumentes (besucht am 01.06.2016).

<sup>11</sup> Vgl. *Staehe*, Management, 94.

4. Geschäftliche Maßnahmen von außergewöhnlicher Bedeutsamkeit

5. Besetzung der Führungsstellen im Unternehmen.“<sup>12</sup>

An dieser Stelle sei auf den in der Praxis weitverbreiteten synonymen Gebrauch der beiden Begriffe ‚Manager‘ und ‚Führungskraft‘ hingewiesen. In populären Diskussionen über die Thematik Frauen in höheren Positionen in Unternehmen stärker zu integrieren werden beide Begriffe mehrheitlich ebenfalls synonym verwendet. Es wird verlangt verstärkt höhere Managementpositionen und Positionen in Aufsichtsgremien durch Frauen zu besetzen. Assoziiert werden diese Positionen mit Führungsaufgaben.<sup>13</sup> In der Literatur besteht jedoch kein Konsens über gleiche Profile und Anforderungen der beiden Rollen. Klassische Sichtweisen nehmen eine klare Trennung zwischen diesen beiden Begriffen und den damit verbundenen typischen Tätigkeits- und Kompetenzprofilen vor.<sup>14</sup> Traditionell werden dem Management Funktionen zugeordnet. Dieser Funktionsansatz geht auf *Henri Fayol* (1929) zurück. Er benennt die Funktionen Planung, Organisation, Anordnen, Koordinieren und Kontrollieren als typisch.<sup>15</sup> In der Literatur sind vielfältige funktionstheoretische Beschreibungen zu finden. *Harold Koontz und Cyril O'Donnell* (1955) nennen neben den Aspekten Planung, Organisation und Kontrolle ergänzend die Aspekte Personaleinsatz und Führung, wodurch bereits eine scharfe Trennung zwischen den Begriffen Führung und Management nicht gegeben ist.<sup>16</sup> Neben theoretischen Ansätzen haben sich empirisch ausgerichtete Ansätze zur Definition von Managementtätigkeiten herausgebildet. Deren Forschung orientiert sich insbesondere an der Erhebung von täglichen und somit typischen Tätigkeiten eines Managers. Diese Untersuchungen weisen darauf hin, dass in der Praxis keine trennscharfe Unterscheidung zwischen den Rollen von Managern und Führungskräften möglich

---

<sup>12</sup> *Gutenberg*, Unternehmensführung: Organisation und Entscheidungen, 61.

<sup>13</sup> Vgl. *Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ)*, Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen, verfügbar im Internet: <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/gleichstellung,did=88098.html> (besucht am 03.06.2016).

<sup>14</sup> Vgl. *Kotter*, Force for change: how leadership differs from management.

Vgl. *Kotter*, What leaders really do, Harvard Business Review 1990, Band 79 Heft 11, verfügbar im Internet: <https://www.regonline.com/custImages/250000/250761/5%20Articles%20and%20YB%20Profile%20for%20Reading-SLDP.pdf> (besucht am 29.10.2016).

Vgl. *Zaleznik*, Managers and Leaders – Are they different?, Harvard Business Review 1977, Band 55 Heft 3, verfügbar im Internet: [http://www.lesaffaires.com/uploads/references/743\\_managers-leaders-different\\_Zaleznik.pdf](http://www.lesaffaires.com/uploads/references/743_managers-leaders-different_Zaleznik.pdf) (besucht am 29.10.2016).

<sup>15</sup> Vgl. *Fayol*, Allgemeine und Industrielle Verwaltung, 6.

<sup>16</sup> Vgl. *Schreyögg/Koch*, Grundlagen des Managements, 9 ff.

ist. Beispielhaft sollen hier die zehn von *Henry Mintzberg* (1973) definierten Manager Rollen genannt sein.<sup>17</sup> Offenbar ist es möglich originäre Funktionen eines Managers zu definieren, dennoch scheinen immer weniger Positionen in Unternehmen zu finden sein, deren adäquate Ausfüllung rein durch die Wahrnehmung dieser Funktionen erfolgen kann. Managementpositionen integrieren scheinbar Führungsaspekte und sind feste Bestandteile einer Managerrolle. Diese Arbeit hat den Anspruch neben theoretischen Fundierungen, Aussagen für die Praxis zu treffen, daher wird im Folgenden keine Trennung der beiden Begriffe verfolgt.

## 2.2 Geschlechterforschung

Die diversen Ansätze der Geschlechterforschung bieten ein theoretisches Fundament für die Fragestellungen dieser Ausarbeitung. Sie zeigen mögliche Perspektiven sowie Erklärungsansätze für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen und bieten die Möglichkeit geeignete Instrumente und Methoden zur Beeinflussung der gegenwärtigen Situation theoriegestützt abzuleiten. In der Literatur sind drei dominierende Ansätze der Genderforschung zu finden: Die Kernaussagen der Gleichheitstheorie, Differenztheorie und der Konstruktionstheorie sollen kurz dargestellt werden.<sup>18</sup>

Die Gleichheitsperspektive postuliert die Gleichheit zwischen Mann und Frau: „Frauen und Männer sind [...] gleich, nicht nur formal gleichberechtigt, sondern in allen Aspekten den Männern gleichwertig- aber von ihnen unterdrückt.“<sup>19</sup> Unterschiede im Führungsverhalten können nicht auf das Geschlecht zurückgeführt werden, sondern sind das Ergebnis von Kontextfaktoren. Dies impliziert, dass die Geschlechter gleiche Behandlung, Rechte und Fähigkeiten sowie Möglichkeiten teilen. Die Annahmen der Gleichheitstheorie münden in der Forderung nach Chancengerechtigkeit, Chancengleichheit und Gleichstellung. Diese Theorie erklärt bestehende Differenzen zwischen den Geschlechtern durch eine künstliche Beschränkung von Zugang und Handlungen in gesellschaftli-

---

<sup>17</sup> Siehe Abbildung 3 im Anhang.

<sup>18</sup> Vgl. *Bendl/Leitner/Rosenbichler/Walenta*, Geschlechtertheoretische Perspektiven und Gender Mainstreaming, in; EQUAL-Entwicklungspartnerschaft Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming (Hrsg.), Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming, 33 (37), verfügbar im Internet: <http://www.abzaustria.at/sites/default/files/pbf/downloads/Qualitaetsentwicklung-Gender-Mainstreaming-Band-2.pdf> (besucht am 03.06.2016).

<sup>19</sup> *Neuberger*, Führen und führen lassen, 771.

chen, politischen sowie wirtschaftlichen Bereichen. Stereotype Vorstellungen über Männer und Frauen, deren Unterschiede sowie Rollen gilt es abzubauen, da deren Legitimität negiert wird. Diese Theorie fordert den Abbau von künstlichen Beschränkungen und bildet das theoretische Fundament für zahlreiche Maßnahmen zur Gleichstellung und Gleichberechtigung.<sup>20</sup>

Die Differenztheorie nimmt eine konträre Position zu der Gleichheitsperspektive ein. Nicht die Gleichheit steht im Fokus, sondern Unterschiede zwischen den Geschlechtern sind Forschungsgegenstand. Sie postuliert eine grundlegende Verschiedenheit zwischen Mann und Frau. Innerhalb dieses Ansatzes bestehen verschiedene Erklärungsmodelle für die Differenz zwischen den Geschlechtern. Der biologische Ansatz erklärt Unterschiede anhand von genetischen Dispositionen, der Evolution, physiologischen Prozessen (insbesondere Hormone) und Unterschiede in der Beschaffenheit des Körpers. Soziale und kulturelle Ansätze sehen die Unterschiede als ein Produkt sozialer Interaktionen und kultureller Gegebenheiten. Menschen würden entsprechend ihres biologischen Geschlechts erzogen sowie sozialisiert und somit würden Frauen und Männer sich folgelogisch entsprechend der herrschenden Geschlechterstereotype entwickeln. Ein dritter Ansatz versteht die Unterschiede als Ergebnis aus der Interaktion von biologischen Faktoren und der sozial-kulturellen Prägung. Die Unterschiede zwischen den Geschlechtern würden dazu führen, dass Frauen im beruflichen Kontext solche Bereiche präferierten, die ihrer Prägung entsprechen. Aufgrund der historisch gewachsenen männlichen Konnotation von Führungsarbeit würden Frauen aktiv die Entscheidung gegen eine Führungskarriere treffen oder aber die Andersartigkeit gezielt nutzen und proaktiv herausstellen. Maßnahmen zur Bewältigung der Unterrepräsentanz von Frauen in leitenden Positionen greifen diese beiden Handlungsoptionen auf. Sie akzeptieren und fördern diese protegierten Unterschiede und versuchen typisch weibliche Attribute als positiv herauszustellen. Der Ansatz vertritt die Annahme, dass Umfelder, in denen Männer überrepräsentiert sind, an männliche Charakteristika und Normen ausgerichtet sind. Um der Handlungsstrategie der Vermeidung von bestimmten Umwelten zu begegnen, besteht ein weiterer Ansatzpunkt darin, das Umfeld in denen sich Individuen bewegen, entsprechend der Charakteristi-

---

<sup>20</sup> Vgl. *Nickel*, Gender, in: Gieseke (Hrsg.), Handbuch zur Frauenbildung, 65 (70).

ka der Minderheiten so zu verändern, dass ihnen ein erfolgreiches Agieren ermöglicht wird.<sup>21</sup>

Die konstruktivistische Perspektive sieht das Geschlecht als sozial konstruiert an. Beispielhaft soll an dieser Stelle der ‚doing gender‘ Ansatz dargestellt werden. Das Geschlecht wird weder als biologisch vorgegeben verstanden noch als durch einen Sozialisationsprozess geprägt. Gemäß diesem Ansatz haben Menschen kein vordefiniertes Geschlecht, vielmehr erzeugen sie dieses selbst. Geschlechterdifferenzen würden dadurch erzeugt, dass sich Individuen in täglichen Interaktionen selbst zu einem Mann oder einer Frau machen würden. Obwohl einer Ungleichbehandlung der Geschlechter im westlichen Kulturkreis aktiv entgegengewirkt wird, besteht Wissen über Rollen, Erwartungen und Stereotype. Dies führt in Interaktionen dazu, dass Individuen sich entsprechend dieses Verhalten würden, somit ihr Geschlecht definieren aber zeitgleich bestehende Differenzen und damit einhergehende, negative Aspekte selbst erzeugen würden.<sup>22</sup> Anders als die vorherigen Theorien postuliert die konstruktivistische Perspektive keine definitiven Aussagen über bestehende Unterschiede im Führungsverhalten zwischen den Geschlechtern.

### **2.3 Führungsforschung**

Neben der Geschlechterforschung können Erkenntnisse der Führungsforschung herangezogen werden um theoretische Grundlagen für die herausgearbeiteten Fragestellungen zu legen. Ein Aspekt von Führungstheorien ist die Attribution von Führungserfolg auf bestimmte Faktoren. Theorien versuchen zu erklären, warum Führungskräfte erfolgreich sind oder warum nicht. Die Ansätze der Führungsforschung wollen Faktoren bestimmen, die wesentlich Einfluss auf den Führungserfolg haben. In der Führungsforschung haben sich unterschiedliche Sichtweisen herausgebildet, die die Bedeutung verschiedener Aspekte für Führungserfolg postulieren.<sup>23</sup> Insbesondere Ansätze, deren Erklärungsansätze auf Eigenschaften und Führungsstilen basieren, sowie Attributionstheorien sind

---

<sup>21</sup> Vgl. *Bendl/Leitner/Rosenbichler/Walenta*, Geschlechtertheoretische Perspektiven und Gender Mainstreaming, in; EQUAL-Entwicklungspartnerschaft Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming (Hrsg.), Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming, 33 (37 ff.), verfügbar im Internet: <http://www.abzaustria.at/sites/default/files/pbf/downloads/Qualitaetsentwicklung-Gender-Mainstreaming-Band-2.pdf> (besucht am 29.10.2016).

<sup>22</sup> Vgl. *Ebenda*, 33 (44 ff.), (besucht am 29.10.2016).

<sup>23</sup> Vgl. *Frey/Bierhoff*, Sozialpsychologie, 183.

in dem Kontext dieser Arbeit näher zu beleuchten, da diese geeignet sind, um Unterschiede in der Repräsentanz der Geschlechter in Führungspositionen zu erklären.

Die den Eigenschaftstheorien zugrundeliegenden Annahmen besagen, dass der Führungserfolg im Wesentlichen von den Eigenschaften der Führenden abhängt und dass gute Führungskräfte sich systematisch in diesen Eigenschaften von den Geführten und schlecht-performenden Führenden unterscheiden würden. Eigenschaftstheorien haben zum Ziel, diejenigen Eigenschaften zu identifizieren, welche den Führungserfolg maßgeblich beeinflussen. Wird die Idee des Eigenschaftsansatzes verfolgt, so bedeutet dies für die Personalarbeit, dass die Thematik der Führungsqualität vielmehr durch den Personalauswahlprozess als durch die Personalentwicklung zu beeinflussen ist, denn viele dieser Persönlichkeitseigenschaften seien zeitlich sowie räumlich stabil und somit wenig durch Entwicklungsprozesse zu modifizieren.<sup>24</sup>

Diese theoretischen Überlegungen bringen die Forschung zu der Fragestellung, ob und inwiefern sich Frauen und Männer systematisch in den als für den Führungserfolg relevant identifizierten Eigenschaften unterscheiden. Die mit der Eigenschaftstheorie verbundenen Implikationen werden verwendet um Unterrepräsentanzen von Frauen in höheren Führungspositionen zu erklären. Die Annahme grundlegender Unterschiede in den Eigenschaften von Männern und Frauen würde dem Grundgedanken der Differenztheorie entsprechen. Differenztheoretische Überlegungen vertreten die Annahme, dass sich Unterschiede in den Eigenschaften in einen geschlechtstypischen Führungsstil niederschlagen. Es muss jedoch hinterfragt werden, ob diese Unterschiede tatsächlich existieren und ob sie sich in einen typisch weiblichen Führungsstil äußern.<sup>25</sup> Diese Aspekte wurden von *Alice H. Eagly* und *Blair T. Johnson* (1990) in einer Metaanalyse von 162 Studien aufgegriffen. Ihre Annahme bestand darin, dass Frauen einen interpersonellen, mitarbeiterorientierten und demokratischen Führungsstil hätten. Männer hingegen würden aufgabenorientiert, direktiv und autoritativ führen. Sie konnten schwache hypothesenkonforme Tendenzen feststellen. Diese zeigten sich jedoch nur in Labor- und nicht in Feldstudien. Erklä-

---

<sup>24</sup> Vgl. *Ridder*, Personalwirtschaftslehre, 302.

<sup>25</sup> Vgl. *Krell*, Geschlechterungleichheiten in Führungspositionen, in: *Krell/Ortlieb/Sieben* (Hrsg.), Chancengleichheit durch Personalpolitik, 403 (407 f.).

rungsansätze greifen insbesondere den Aspekt der Geschlechter- und Führungsstereotype auf. Weitere Studien zeigen, dass Frauen und Männer gleich positiv bewertet werden, wenn sie Führungsverhalten zeigten, welches dem stereotyp weiblichen Führungsstil entspricht. Hingegen werden Frauen, deren Verhaltensweisen und Führungsstil den stereotyp männlichen Führungsstilen entsprechen, schlechter bewertet als Männer, die gleiche Verhaltensweisen zeigten. Dieser Aspekt soll in einem späteren Kapitel im Kontext der Wirkung von Stereotypen tiefergehend beleuchtet werden. Der aktuelle Stand der Forschung zeigt, dass Unterschiede im Führungsstil zwischen den Geschlechtern wenn überhaupt nur gering ausfallen und daher das biologische Geschlecht nicht als ausschließlicher erklärender Faktor für Führungserfolg und damit als Erklärungsansatz für den geringen Frauenanteil in Leitungspositionen herangezogen werden kann.<sup>26</sup> Vielmehr zeigen die Ergebnisse der Forschung, dass Führung und dessen Qualität nicht losgelöst von den Rahmenbedingungen und dem Verständnis und Charakteristika der Anspruchsgruppen bewertet werden kann. Dies entspräche den Überlegungen der Gleichheitsperspektive und des doing gender Ansatzes. Verstärkt wird diese Vermutung durch die Konsistenz und Dauerhaftigkeit der Annahme über die Unterschiede in den Eigenschaften und Führungsstilen zwischen den Geschlechtern bei fehlender wissenschaftlicher Evidenz. Die Beiträge der Attributionstheorie greifen diese Überlegungen auf und bieten einen alternativen Erklärungsansatz für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen.

Die Attributionstheorie spiegelt die Überlegungen des doing gender Ansatzes sowie der Gleichheitsperspektive der Geschlechterforschung wider. Attributionstheorien der Führungsforschung beschäftigen sich mit Zuschreibungsprozessen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Die Wahrnehmung und Beurteilung von geführten Mitarbeitern würde durch bestehende Stereotype und Prototypen über Führungskräfte beeinflusst. Ob eine Führungskraft als solche wahrgenommen und akzeptiert wird, würde davon abhängen, ob sie die Stereotype erfolgreich ausfüllt. Eine Verbindung mit der Eigenschaftstheorie besteht insofern, als dass die als stereotyp für Führung empfundenen Eigenschaften den durch die Eigenschaftstheorie als relevant identifizierten gleichen können.

---

<sup>26</sup> Vgl. *Von Rennenkampff*, Aktivierung und Auswirkungen geschlechtsstereotyper Wahrnehmung von Führungskompetenz im Bewerbungskontext, 30 f.

Der wesentliche Unterschied liegt darin, dass die Eigenschaftstheorie postuliert, dass bei dem Individuum eine bestimmte, stabile Ausprägung in den einzelnen Eigenschaften vorliege. Die Attributionstheorie betont hingegen, dass diese Eigenschaften sozial konstruiert werden und auf Zuschreibungsprozesse beruhen.<sup>27</sup> Diese Theorie liefert erste Ansatzpunkte zur Ableitung von Ursachen für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen. Attributionsprozesse beeinflussen die Wahrnehmung, inwiefern eine Person als Führungskraft oder als potenzielle Führungskraft wahrgenommen wird; dies gilt sowohl bottom-up als auch top-down. Die Differenzen zwischen den Stereotypen der Rolle einer Führungskraft und des weiblichen Geschlechtes können Barrieren für Frauen in der Führungskarriere erklären. Im betrieblichen Kontext sind Attributionsprozesse auf verschiedensten Ebenen zu finden. Insbesondere für das Human Resource Management lässt sich ein breiterer Wirkungskreis definieren. Denn neben den direkten Auswirkungen zwischen der Interaktion von Führungskraft und Geführten kann der Einfluss auf weitere Prozesse und Beziehungen angenommen werden. Attributionstheorien sind nicht nur im Kontext der Führungsforschung zu finden, sondern sind ebenfalls Gestand anderer Forschungsgebiete. Im Rahmen der Sozialpsychologie werden Attributionstheorien unter dem Aspekt der sozialen Wahrnehmung und Kognition verortet. Es wird versucht zu erklären, wie Wahrnehmungs- und Zuschreibungsprozesse erfolgen. Zugleich wird auf mögliche Verzerrungsprozesse im Rahmen dessen sowie auf deren Ursachen hingewiesen.<sup>28</sup> Die soziale Wahrnehmung und Kognition ist nicht objektiv, sondern findet beim Individuum subjektiv statt. Sie ermöglicht dem Individuum sich in komplexen Umfeldern zu bewegen und schnell zu reagieren, da neue Informationen mit bestehendem Wissen und Vorerfahrungen bewertet werden können.<sup>29</sup> Auswirkungen lassen sich im betrieblichen Kontext sowohl auf formeller als auch auf informeller Ebene vermuten. Insbesondere in der Personalauswahl und der Personalentwicklung werden offizielle, karriereentscheidende Beurteilungsprozesse verortet. In diesen künstlich erzeugten Situa-

---

<sup>27</sup> Vgl. *Krell*, Führungspositionen, in: Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), *Geschlechterungleichheiten im Betrieb*, 423 (453).

<sup>28</sup> Vgl. *Parkinson*, Soziale Wahrnehmung und Attribution, in: Jonas/Stroebe/Hewston (Hrsg.), *Sozialpsychologie*, 65 (67 ff.).

<sup>29</sup> Vgl. *Pendry*, Soziale Kognition, in: Jonas/Stroebe/Hewston (Hrsg.), *Sozialpsychologie*, 107 (108 ff.).

tionen lassen sich die Effekte sozialer Wahrnehmung und Kognition bewusster steuern und kontrollieren als in informellen Kontexten. In Organisationen sind informelle Strukturen und Beziehungen für Karriereverläufe jedoch von Bedeutung. Insgesamt erscheint die Annahme der Attributionstheorie als geeignete theoretische Fundierung um den Gendergap im Anteil an Führungspositionen hinsichtlich möglicher Ursachen und Lösungsansätze zu untersuchen.

### **3. Warum mehr Frauen in Führungspositionen?**

#### **3.1 Ökonomische Aspekte**

Darstellungen von gesetzlichen Regelungen oder gesellschaftlicher Normen werden häufig herangezogen, um die Forderungen einer stärkeren Integration von Frauen leitenden in Positionen zu erklären. Diese können aber nur einen Rahmen für die Auseinandersetzung über die Notwendigkeit der definierten Zielstellung bieten. Insbesondere politische sowie gesetzliche Rahmenbedingungen sind notwendig und legitim, fördern aber aufgrund des fehlenden argumentativen Charakters nicht das Verständnis und die Akzeptanz für die Forderung nach mehr Frauen in Führungspositionen. Daher soll der Fragestellung nachgegangen werden, inwiefern eine stärkere Integration von Frauen in Führungspositionen vermehrt aus unternehmens- sowie gesellschaftlicher Sicht sinnvoll ist und wodurch aufwendige Maßnahmen zur Behebung der Unterrepräsentanz legitimiert werden. Es soll argumentiert werden, inwiefern das Abweichen vom Status quo einen Mehrwert erzeugt. Eine moralische Bewertung dieser Fragestellung hat ihre Relevanz, soll aber nicht sattfinden. Die Thematik ist nicht nur Gegenstand der Forschung und Politik, sondern wird auch in den Medien argumentiert und diskutiert. Die Wahrnehmung von Frauen in Führungspositionen hat sich innerhalb weniger Jahrzehnte verändert. Heute werden ihnen vermehrt stereotyp jene Persönlichkeitseigenschaften zugeschrieben, die eine Führungskraft besitzen müsse, um die gegenwärtigen und zukünftigen Herausforderungen zu bewältigen. Zahlreiche Studien untersuchen diesen Effekt auf Unternehmensebene, in dem sie versuchen einen Zusammenhang zwischen dem Anteil von Frauen in Führungspositionen und Kennzahlen des Unternehmenserfolges herauszustellen.<sup>30</sup> Die Ergebnisse solcher Studien

---

<sup>30</sup> Vgl. Krell, Geschlechterungleichheiten in Führungspositionen, in: Krell/Ortlieb/Sieben (Hrsg.), Chancengleichheit durch Personalpolitik, 403 (407 f.).

zeichnen kein einheitliches Bild. Während einige Studien die weibliche Führungskraft als einen ökonomischen Erfolgsfaktor darstellen, erfassen andere Studien einen negativen Zusammenhang. Andere Studien verweisen auf die Bedeutung der Rahmenbedingungen für die erzielten Ergebnisse. Studien, die auf einen positiven Zusammenhang verweisen, greifen häufig auf die Argumentation über die ökonomischen Vorteilhaftigkeit von Diversity und dem Diversity Management innerhalb eines Unternehmens zurück.<sup>31</sup> *Gertraude Krell* und *Barbara Sieben* (2011) beschreiben diese in acht Punkten:

1. Personalarbeit könne sich nicht ausschließlich auf den traditionellen Durchschnittsarbeitnehmer konzentrieren. Die Veränderung der Bevölkerungsstruktur und somit unweigerlich die der Erwerbsbevölkerung, zeichnet eine Zunahme des Anteils an Frauen, Älteren und Personen mit Migrationshintergrund.
2. Diskriminierende Handlungen, direkt und indirekt, erzeugten Kosten. Dabei handelt es sich zum einen um Verfahrenskosten bei Verstößen gegen das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) und zum anderen um Kosten die durch die demotivierende Wirkung einer diskriminierenden Handlung entstehen (beispielsweise durch erhöhte Fehlzeiten und Mitarbeiterfluktuation).
3. Diversität in Gruppen verlangsamt zwar den Problemlösungsprozess, führe aber zu einer gesteigerten Kreativität und zu besseren Problemlösungsergebnissen. Eingeschränkt wird die Aussage durch die Bedeutung der Rahmenbedingungen, in denen die Gruppe agiert, für den Problemlösungsprozess und das erzielte Ergebnis.
4. Diversität in der Beschäftigungsstruktur eines Unternehmens und aktiv betriebenes Diversity Management habe, sofern dieses öffentlichkeitswirksam vermarktet wird, Signalwirkung für potentielle Bewerber. Dies biete einem Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil im war-of-talents gegenüber Unternehmen, die diese Aspekte des Personalmarketings vernachlässigen.
5. Diversität in der Beschäftigungsstruktur können Unternehmen im Marketing ihrer Leistungen und Produkte dadurch nutzen, indem sie die Diver-

---

<sup>31</sup> Vgl. *Oemichen*, Frauen in Aufsichtsräten – Status quo, Erklärungen, Implikationen, in: Krell/Rastetter/Reichel (Hrsg.): *Geschlecht macht Karriere in Organisationen – Analysen zur Chancengleichheit in Fach- und Führungspositionen*, 123 (130).

sität nach außen vertreten und dadurch die Interessen von Kundengruppen mit einer gesteigerten Sensibilität für dieses Thema bedienen und somit deren Kaufkraft vom Markt absorbieren.

6. Versteht man Diversity Management als Teilaspekt der Corporate Responsibility eines Unternehmens, so kann das Argument der erleichterten Refinanzierung auf Finanzmärkten angeführt werden.
7. Heterogenität in der Zusammensetzung von Gruppen führe zu einer Zusammenführung unterschiedlichster Perspektiven. Wird dieser Aspekt auf den höheren Managementebenen und in tragenden Entscheidungsgremien berücksichtigt, führe dies zu einer gesteigerten Flexibilität und Offenheit für Innovationen des gesamten Unternehmens.
8. Diversity Management ziele darauf ab, die spezifischen Kompetenzen der unterschiedlichen Mitarbeitergruppen für das Unternehmen nutzbar zu machen. Unternehmen mit vielfältiger Beschäftigungsstruktur, seien auf internationalen Märkten stärker handlungskompetent und könnten dieses Wissen nutzen, um die interkulturellen Kompetenzen aller Mitarbeiter zu schärfen.<sup>32</sup>

Im internationalen Kontext haben insbesondere die Studien von *McKinsey Frankreich* (2007) und die der amerikanischen Unternehmensberatung *Catalyst* (2004) Beachtung gefunden. In der Studie von Mc Kinsey heißt es „[...] the companies where women are most strongly represented at board or top-management level are also the companies that perform best.“<sup>33</sup> Sie stellten fest, dass Unternehmen mit Entscheidungsgremien, die in Bezug auf das Geschlecht divers besetzt sind, in den Jahren 2005 und 2007 einen um 17 Prozentpunkten höheren Anstieg des Börsenkurses verzeichneten und Betriebsgewinne in den Jahren von 2003 bis 2005 in doppelter Höhe erzielten, beides gemessen an den Ergebnissen des Branchendurchschnitts. Die Studie der Unternehmensberatung Catalyst zeigt ebenfalls einen positiven Zusammenhang zwischen dem Anteil an Frauen in entscheidungstragenden Gremien und Kennzahlen des Un-

---

<sup>32</sup> Vgl. *Krell/Sieben*, Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsvorteil, in: *Krell/Ortlieb/Sieben* (Hrsg.), Chancengleichheit durch Personalpolitik 155 (161 f.).

<sup>33</sup> *McKinsey&Company*, Women matter: gender diversity, a corporate performance driver, verfügbar im Internet: <http://www.raeng.org.uk/publications/other/women-matter-oct-2007>, S. 3 des PDF Dokuments (besucht am 31.10.2016).

ternehmenserfolges. Sie verweisen auf positive Effekte auf die Umsatzrendite, Rendite des investierten Kapitals sowie auf die Eigenkapitalrendite.<sup>34</sup> Kritiker weisen auf Schwachstellen dieser beiden Studien hin. So sollten die Ergebnisse nur als Zusammenhang verstanden werden, jedoch nicht als Kausalität. Zudem beruhen die Ergebnisse auf Mittelwertsvergleiche nur weniger Jahre, wodurch die Kontrolle von signifikanten Störfaktoren wie die Unternehmensgröße, die Branche, die Eigentumsverhältnisse und Kennzahlen wie der Verschuldungsgrad sowie das Risikoverhältnis nicht gewährleistet ist. Des Weiteren würden Standardverfahren, wie etwa Robustheitsprüfungen, nicht durchgeführt.<sup>35</sup>

Im Folgenden soll eine der größten deutschen Studien dargestellt werden, die im Auftrag des BMFSFJ durch das Institut für Unternehmensführung am Karlsruher Institut für Technologie (*Prof. Dr. Hagen Lindstädt*) und der Lehrstuhl für Corporate Governance der Universität Mainz (*Prof. Dr. Michael Wolff*) durchgeführt wurde. Gegenstand der Studie war die Untersuchung des Zusammenhangs zwischen dem Frauenanteil in Aufsichtsräten deutscher, börsennotierter Aktiengesellschaften und deren ökonomischen Erfolg.<sup>36</sup> Einbezogen in die Studie wurden 160 deutsche Aktiengesellschaften aus DAX, MDAX, SDAX, TecDAX. Die Datenerhebung bezieht sich auf den Zeitraum von 2002 bis 2010. Zur Erfassung des operativen Erfolges wurden die Eigenkapital- und Gesamtkapitalrendite herangezogen. Die Performance am Kapitalmarkt wurde durch externe Erfolgskennzahlen, wie den Markt-zu Buch-Wert, erfasst. Die unabhängigen Variablen waren zum einen die Existenz- bzw. Nichtexistenz von Frauen in den Aufsichtsräten und zum anderen der Anteil der Frauen in diesen Gremien.<sup>37</sup> Im Gegensatz zu den zuvor erwähnten beiden internationalen Studien wurden in dieser Studie Störvariablen in den Regressionsmodellen berücksichtigt. Die Studie erfasst zunächst unabhängig von den spezifischen Charakteristika der Unternehmen einen Gesamteffekt für beide unabhängigen Variablen, dieser war nicht signifikant oder robust. In einem weiteren Schritt wurden die

---

<sup>34</sup> Vgl. *Europäische Kommission*, Frauen in wirtschaftlichen Entscheidungspositionen in der EU: Fortschrittsbericht, 7.

<sup>35</sup> Vgl. *BMFSFJ*, Frauen in Führungspositionen - Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg, verfügbar im Internet: <https://www.bmfsfj.de/blob/93882/c676a251ed4c36d34d640a50905cb11e/frauen-in-fuehrungspositionen-langfassung-data.pdf>, S. 6 des PDF Dokumentes (besucht am 31.10.2016).

<sup>36</sup> Vgl. *Ebenda*, S. 4 des PDF Dokumentes (besucht am 31.10.2016).

<sup>37</sup> Vgl. *Ebenda*, S. 6 des PDF Dokumentes (besucht am 31.10.2016).

Unternehmen entsprechend ihrer Spezifika nach zwei Merkmalen jeweils einer Ausprägung dieser Merkmale zugeteilt. Das erste Merkmal bezog sich auf den durchschnittlichen Anteil von Frauen in der Gesamtbelegschaft, mit den Ausprägungen ‚hoch‘ und ‚gering‘. Das zweite Merkmal erfasst die Zielgruppe der Unternehmensleistung, mit den Ausprägungen ‚überwiegend Geschäftskunden‘ und ‚überwiegend Privatkunden‘.<sup>38</sup> Die folgende Abbildung verdeutlicht die Ergebnisse:

**Tabelle 1: Ergebnisse der Studie BMFSFJ**

	<b>Geschäftsfokus Privatkunden</b>	<b>Hoher Frauenanteil an Gesamtbeleg- schaft</b>	<b>Gesamteffekt für alle Unternehmen</b>
<b>Gesamtkapital- rendite</b>	<b>Existenz:</b> positiv, signifikant <b>Anteil:</b> positiv, signi- fikant	<b>Existenz:</b> positiv, signifikant <b>Anteil:</b> positiv, signi- fikant	<b>Existenz:</b> nicht signi- fikant <b>Anteil:</b> nicht signifi- kant
<b>Eigenkapitalrendite</b>	<b>Existenz:</b> positiv, signifikant <b>Anteil:</b> positiv, signi- fikant	<b>Existenz:</b> positiv, signifikant <b>Anteil:</b> positiv, signi- fikant	<b>Existenz:</b> nicht signi- fikant <b>Anteil:</b> nicht signifi- kant
<b>Markt-zu-Buch- Verhältnis</b>	<b>Existenz:</b> positiv, signifikant <b>Anteil:</b> positiv, signi- fikant	<b>Existenz:</b> positiv, signifikant <b>Anteil:</b> positiv, signi- fikant	<b>Existenz:</b> nicht signi- fikant <b>Anteil:</b> nicht signifi- kant

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: *BMFSFJ, Frauen in Führungspositionen - Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg*, verfügbar im Internet: <https://www.bmfsfj.de/blob/93882/c676a251ed4c36d34d640a50905cb11e/frauen-in-uehrunspostionen-langfassung-data.pdf>, S. 6 des PDF Dokumentes (besucht am 31.10.2016).

Wie bereits erwähnt konnte kein signifikanter Effekt der unabhängigen Variablen auf die abhängigen Variablen erfasst werden, wenn die Unternehmen nicht gemäß ihren Charakteristika eingeteilt werden. Betrachtet man das erste Merkmal so liegt in der Ausprägung ‚hoch‘ ein signifikanter, positiver Effekt zwischen den beiden unabhängigen Variablen und allen drei abhängigen Variablen vor. Gleiches gilt für das zweite Merkmal mit der Ausprägung ‚überwiegend Privatkunden‘.<sup>39</sup> Der positive Effekt für Unternehmen mit hohem Frauenanteil in der Gesamtbelegschaft kann durch zwei Aspekte erklärt werden. Die Besetzung

<sup>38</sup> Vgl. *BMFSFJ, Frauen in Führungspositionen - Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg*, verfügbar im Internet: <https://www.bmfsfj.de/blob/93882/c676a251ed4c36d34d640a50905cb11e/frauen-in-fuehrunspostionen-langfassung-data.pdf>, S. 9 des PDF Dokumentes (besucht am 31.10.2016).

<sup>39</sup> Vgl. *Ebenda*, S. 7 des PDF Dokumentes (besucht am 31.10.2016).

dieser Positionen durch Frauen hat insofern Signalwirkung nach innen, als dass sich Frauen besser vertreten fühlen und Karriereerwartungen als realistischer erscheinen. Der hohe Anteil an Frauen in dem Aufsichtsrat hat somit eine motivierende und bindende Wirkung auf die Mitarbeiterinnen eines Unternehmens. Die Verbindung eines hohen Anteils an Frauen in Gesamtleitung und im Aufsichtsrat erzeugt zudem eine Außenwirkung, die Unternehmen gezielt im Personalmarketing nutzen können. Sie werden für Frauen mit Karriereerwartung und hoher Leistungsbereitschaft zum Arbeitgeber der Wahl.<sup>40</sup> Der positive Effekt des Anteils und der Existenz von Frauen im Aufsichtsrat auf die Kennzahlen der ökonomischen Performance in Unternehmen, die ihre Leistungen und Produkte im Rahmen vom Privatkundengeschäft vertreiben, kann auf die positive Wahrnehmung und Bewertung durch die Kundengruppen erklärt werden. Im Rahmen dieser Argumentation wird davon ausgegangen, dass bestimmte Käufergruppen existieren, die Unternehmen präferieren in denen die Thematik des Diversity Managements Beachtung findet. Dies beinhaltet, dass personalpolitische Entscheidungen und Programme Aspekte der Frauenförderung berücksichtigen, und dass hierarchisch höher gestellte Positionen und Positionen mit Entscheidungsbefugnis durch das weibliche Geschlecht besetzt werden. Diese Präferenz würde das Kaufverhalten der Privatkunden beeinflussen. Im Sinne der Differenztheorie und der Eigenschaftstheorie besteht eine weitere, mögliche Erklärung darin, dass Frauen über spezifische Kompetenzen verfügen, die entscheidend sind im Umgang mit heterogenen Anspruchs- und Kundengruppen. Hervorgehoben wird insbesondere die Kommunikationsfähigkeit und Empathie, welche Frauen in einem höheren Maße besäßen als ihre männlichen Kollegen. Die Forderung besteht aber in einer gender diversen Zusammensetzung der Führungsgremien, dadurch würden Unternehmen mit der Zielgruppe Privatkunden ökonomisch besser performen.<sup>41</sup>

Neben Studien, die versuchen anhand ökonomischer Kennzahlen den Einfluss des Geschlechtes der Führungskräfte auf die Unternehmensperformance zu erfassen, befassen sich auch sozialpsychologische Untersuchungen mit diesem

---

<sup>40</sup> Vgl. *BMFSFJ*, Frauen in Führungspositionen - Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg, verfügbar im Internet: <https://www.bmfsfj.de/blob/93882/c676a251ed4c36d34d640a50905cb11e/frauen-in-fuehrungspositionen-langfassung-data.pdf>, S. 7 des PDF Dokumentes (besucht am 31.10.2016).

<sup>41</sup> Vgl. *Ebenda*, S. 8 des PDF Dokumentes (besucht am 31.10.2016).

Thema. Sie versuchen den Führungserfolg und die Effektivität des Führungsverhaltens in Abhängigkeit des Geschlechtes zu erfassen. Die Ergebnisse einer dieser Studien soll an dieser Stelle dargestellt werden. Ausgangspunkt der Metaanalyse von *Alice H. Eagly, Steven J. Karau* und *Mona G. Makhijani* (1995) war eine uneinheitliche Befundlage in der sozialpsychologischen Forschung über die Effektivität von Führung in Abhängigkeit des Geschlechtes. Des Weiteren bestehen intuitive Überlegungen, die eine höhere Effektivität von Männern und andererseits von Frauen erklären.

Die Überlegungen bestanden darin, dass die Erwartungen über Misserfolg von Frauen das Selbstkonzept sowie das Selbstbewusstsein beeinflussen und so zu selbsterfüllenden Prophezeiungen werden. Andererseits wurde argumentiert, dass Frauen im Karriereverlauf im höheren Maß als Männer auf Barrieren und Hindernisse treffen. Diejenigen, die sich innerhalb des Selektionsprozesses durchsetzen konnten, sollten gemäß dieser Überlegung höhere Qualifikationen und Kompetenzausprägungen mitbringen als männliche Mitbewerber.<sup>42</sup> Weder die eine noch die andere Überlegung konnte durch die Metaanalyse bestätigt werden. Es konnten keine Evidenzen für eine höhere oder gleiche Effektivität von weiblichen oder männlichen Führungskräften festgestellt werden. Die eigentliche Fragestellung konnte nicht geklärt werden, jedoch bietet die Studie einen Kanon weiterer Befunde, wodurch ihre Erwähnung die eigentliche Legitimation erhält. Die in die Metanalyse einbezogenen Studien zeigten ein inkonsistentes Bild bezüglich der Fragestellung. Es zeigte sich, dass die Effizienz der Führungskraft durch externe Faktoren bedingt wurde. Konkret war es bedeutsam, welche Charakteristika der jeweiligen Führungsposition gegeben waren. Männer wurden als effizienter wahrgenommen in stereotyp männlichen Positionen. Führungspositionen, welche eine stärker feminine Konnotation enthielten, ließen Frauen als effizienter erscheinen. Entsprechend der traditionellen Rollenbilder und der damit verbundenen Eigenschaftszuschreibungen wurden die Kompetenzen innerhalb der Rolle der Führungskraft bewertet.<sup>43</sup> Des Weiteren zeigte sich, dass die Bewertung der Effektivität von dem Bereich, in dem die Organisation tätig ist, abhängt. Auch hier wird die Bewertung durch die Passung

---

<sup>42</sup> Vgl. *Von Rennenkampff*, Aktivierung und Auswirkungen geschlechtsstereotyper Wahrnehmung von Führungskompetenz im Bewerbungskontext, 31 f.

<sup>43</sup> Vgl. *Ebenda*, 32 f.

zwischen den stereotypen Zuschreibungen zu dem Bereich und den Geschlechterrollen beeinflusst. So integrierte die Metastudie wenige Studien über Führungspositionen im Militärbereich, die Ergebnisse dieser Studien waren jedoch eindeutig. Männer in diesem Bereich wurden deutlich positiver wahrgenommen. Diesen wenigen Studien, welche deutliche Ergebnisse ausweisen, würde eine hohe Anzahl an Studien gegenüberstehen, welche sich auf Führungspositionen in Bereichen beziehen, die als stereotyp weiblich wahrgenommen werden. Deren Ergebnisse zeigten eine leicht höhere Effizienz von weiblichen Führungskräften. Die Autoren sehen darin eine Begründung, weshalb im Gesamteffekt keine Tendenz zu Gunsten eines Geschlechtes festgestellt werden konnte. Ein weiteres Ergebnis der Studie war, dass die wahrgenommene Effektivität vom Hierarchiegrad der Führungsposition abhängig ist. Tendenziell werden Frauen im mittleren Management und Männer im unteren Management als effektiver wahrgenommen. Interpretiert werden diese Ergebnisse dadurch, dass im unteren Management vorwiegend Fachwissen erforderlich ist und im mittleren Management die Bedeutung von sozialen Kompetenzen zunimmt. Dies entspricht den stereotypen Kompetenzen der Geschlechter. Ein weiterer Erklärungsansatz besteht darin, dass im unteren Management Führungskräfte stärker im Austausch mit den Geführten stehen und dass gerade in diesen Interaktionen bestehende Vorurteile und Stereotype stärker gespiegelt werden, wodurch das Selbstkonzept beeinflusst wird und somit die Führungseffektivität gemindert wird. Insgesamt verweisen die Ergebnisse dieser Studie darauf, dass Unterschiede in der Führungseffektivität in Abhängigkeit der Geschlechter ein sozial konstruiertes Phänomen sind.<sup>44</sup>

#### **3.2 Gesellschaftliche Aspekte**

Neben der Argumentation für die Förderung eines höheren Anteils an Frauen in Führungspositionen und Entscheidungsgremien von Unternehmen aus der ökonomischen Betrachtungsweise können Argumente angeführt werden, die Forderungen nach einer stärkeren Integration von Frauen in qualifizierte Positionen von Organisationen, aus gesellschaftlicher Sicht rechtfertigen. Anzuführen ist in diesem Kontext insbesondere die Veränderung der Bevölkerungsstruktur, welche Implikationen für Wirtschaft, Gesellschaft und Politik beinhaltet. Die Be-

---

<sup>44</sup> Vgl. *Von Rennenkampff*, Aktivierung und Auswirkungen geschlechtsstereotyper Wahrnehmung von Führungskompetenz im Bewerbungskontext, 33 f.

völkerungsstruktur eines Landes wird durch die Lebenserwartung, Geburtenraten und Zu- sowie Abwanderungen beeinflusst. Der demographische Wandel Deutschlands im zwanzigsten Jahrhundert zeichnet sich durch eine Zunahme der durchschnittlichen Lebenserwartung, eine Abnahme der Geburtenrate und eine Zunahme von Zuwanderungen aus.<sup>45</sup> Die Situation am Arbeitsmarkt und die Beschäftigungsstrukturen innerhalb von Unternehmen kann nicht losgelöst von dieser Entwicklung betrachtet werden. Beide Aspekte werden durch den demographischen Wandel beeinflusst und erfordern eine Berücksichtigung in personalpolitischen Programmen. Die Betrachtung der Daten der Entwicklung der Bevölkerungsstruktur im Zusammenhang mit der Zusammensetzung nach dem Geschlecht und der Altersstruktur, verbunden mit der Entwicklung des Qualifikations- und Erwerbspotential von Frauen, führen zu der Forderung, qualifizierte Positionen vermehrt mit Frauen zu besetzen, um den Auswirkungen des demographischen Wandels entgegenzuwirken.<sup>46</sup> In Deutschland kann für die Jahre 1950 bis 2002 eine positive Bevölkerungsentwicklung verzeichnet werden. Während die neuen Bundesländer in den Jahren 1990 bis 2009 einen Rückgang in der Bevölkerung aufweisen, nahm die Bevölkerung in den alten Bundesländern bis 2005 zu; danach ist hier ebenfalls ein Bevölkerungsrückgang zu beobachten.<sup>47</sup> Die Entwicklung der Gesamtbevölkerung wird, neben anderen Aspekten, durch die Geburtenrate und die Sterbefälle beeinflusst. Die Nachkriegszeit in Deutschland ist diesbezüglich durch die Phase des Baby-Boom charakterisiert, in welcher eine besonders hohe Geburtenrate vorlag. Dementsprechend übertrafen die Geburten die Sterbefälle in Deutschland bis Ende der 1960er Jahre. Zu den Hochzeiten des Baby-Booms im Jahre 1964 betrug die Geburtenzahl 1,36 Millionen (Mill.), im Jahr 1975 wurden lediglich 782.000 Kinder in Deutschland geboren. Von 1976 bis 1990 ist ein leichter Anstieg der Geburtenzahlen zu beobachten. Seitdem ist die Geburtenzahl rückläufig in Deutschland. Folge dessen ist, dass seit 1972 die Sterbefälle die Gebur-

---

<sup>45</sup> Vgl. *Rosenbusch*, Demographischer Wandel und Bildungsungleichheit – Eine Chance für die Chancengleichheit, 48 f.

<sup>46</sup> Vgl. *Bundesagentur für Arbeit*, Perspektive 2025: Fachkräfte für Deutschland, verfügbar im Internet: <https://www.arbeitsagentur.de/web/wcm/idc/groups/public/documents/webdatei/mdaw/mdy0/~edisp/l6019022dstbai394563.pdf>, S. 14 des PDF Dokuments (besucht am 31.10.2016).

<sup>47</sup> Vgl. *Statistisches Bundesamt*, Datenreport 2011 - Ein Sozialbericht für die Bundesrepublik Deutschland, Band 1, verfügbar im Internet: [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Datenreport/Downloads/Datenreport2011.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Datenreport/Downloads/Datenreport2011.pdf?__blob=publicationFile), S. 12 des PDF Dokuments (besucht am 31.10.2016).

tenzahlen übersteigen. Im Jahr 2014 starben 153.000 mehr Menschen als Babys lebend geboren wurden. In 2014 wurde eine Anzahl von 1,47 Kindern je Frau geboren, dies liegt unter dem Reproduktionsniveau von 2,1.<sup>48</sup> Gleichzeitig nahm die Lebenserwartung von Neugeborenen seit Mitte der 1980er Jahren für Jungen etwa um sechs Jahre und für Mädchen etwa um fünf Jahre zu und liegt somit für Jungen bei 78 und bei Mädchen bei 83 Jahren. Im Jahr 2010/12 haben 60-Jährige noch eine Lebenszeiterwartung von 21 Jahren für Männer und 25 Jahre für Frauen.<sup>49</sup> Insgesamt ist die demographische Entwicklung innerhalb Deutschlands in den letzten Jahrzehnten durch rückläufige Geburtenzahlen und einer steigenden Lebenserwartung von Neugeborenen sowie älteren Menschen gekennzeichnet.<sup>50</sup> Folge dessen ist eine veränderte Zusammensetzung der Bevölkerung in Bezug auf das Verhältnis zwischen Jung und Alt. In 2014 ergaben sich folgende Prozentzahlen, gemessen an der Gesamtbevölkerung: 18 Prozent unter 20 Jahre, 61 Prozent zwischen 20 und 64 Jahre und 21 Prozent älter als 65 Jahre, etwa 6 Prozent waren älter als 80 Jahre. Neben den absoluten Zahlen lassen sich sinnvoller Weise Quotienten bilden. Der Jugendquotient bildet die Altersgruppe der unter 20-Jährigen in Bezug auf die 20- bis 64-Jährigen ab. Er gibt an, wie viel unter 20-Jährige auf je 100 Personen zwischen 20 und 64 Jahre entfallen. Im Jahre 2014 entfielen auf hundert Personen im erwerbsfähigen Alter, 30- unter 20-Jährige für dessen Heranwachsen und Ausbildung gesorgt werden muss. Der Altersquotient beschreibt die Anzahl an 65-Jährigen und Älteren die auf 100 Personen von den zwischen 20- und 64-Jährigen kommen. Es wird also die Anzahl der Personen im Rentenalter, die potenziell Empfänger von Rentenleistungen sind, auf die Zahl der Personen im erwerbsfähigen Alter bezogen. Im Jahr 2014 lag der Quotient bei 35. Der Gesamtquotienten aus der Summe des Jugend- und Altersquotient ergibt in diesem Sinne die Gesamtbelastung der Personen im erwerbsfähigen Alter an, wenn man davon ausgeht, dass diese Bevölkerungsgruppe für beide anderen Altersgruppen sor-

---

<sup>48</sup> Vgl. *Statistisches Bundesamt*, Datenreport 2011 - Ein Sozialbericht für die Bundesrepublik Deutschland, Band 1, verfügbar im Internet: [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Datenreport/Downloads/Datenreport2011.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Datenreport/Downloads/Datenreport2011.pdf?__blob=publicationFile), S. 17 f. des PDF Dokumentes (besucht am 31.10.2016).

<sup>49</sup> Vgl. *Ebenda*, S. 17 f. des PDF Dokumentes (besucht am 31.10.2016).

<sup>50</sup> Auf die Effekte der Außen- und Binnenwanderung wird nicht tiefergehend eingegangen.

gen muss.<sup>51</sup> Hinsichtlich der Zusammensetzung der Bevölkerung bezogen auf das Geschlecht kann angeführt werden, dass Ende 2014 etwa 81,2 Mill. Menschen in Deutschland lebten und 51 Prozent davon weiblich waren. Demgegenüber steht, dass 5 Prozent mehr Jungen als Mädchen in Deutschland geboren werden. Aufgrund der unterschiedlichen Lebenserwartung zwischen Männern und Frauen unterscheidet sich das Verhältnis zwischen Männern und Frauen in den verschiedenen Altersgruppen. In der Altersgruppe unter 50 Jahren ist der Anteil an Männern höher, die Gruppe der 50- bis 59-Jährigen ist auf das Geschlecht bezogen etwa paritätisch besetzt. In Gruppen, die höheren Alterskohorten abbilden, überwiegt der Anteil an Frauen.<sup>52</sup>

Prognosen über den demographischen Wandel verweisen insbesondere auf Problematiken für die Wirtschaft und dem deutschen, sozialen Sicherungssystem, die durch die Zusammensetzung der Bevölkerungsstruktur bezogen auf die Altersgruppen entstehen. Eine Darstellung genauer Zahlen soll an dieser Stelle nicht erfolgen, da unterschiedliche Prognosen in Anhängigkeit der Nettozuwanderung vorliegen.<sup>53</sup> Dennoch können Aussagen über allgemeine Trends erfolgen. Insgesamt wird von einem weiteren Rückgang des Bevölkerungswachstums in Deutschland ausgegangen. Wie stark dieser ausfällt wird davon abhängen, inwiefern die Differenz zwischen Sterbefällen und Geburten durch die Nettozuwanderung aufgefangen werden kann. Es wird von einer relativ stabilen Geburtenrate bis 2020 ausgegangen. In den 1980er Jahren waren die Geburtenraten noch relativ hoch. Frauen dieser Jahrgänge befinden sich heute in dem Alter von Mitte 20 bis 30, in welchem die Geburtenhäufigkeit besonders hoch ist. Nach 2020 wird von einem weiteren Rücklauf der Geburtenrate ausgegangen. Die Anzahl an Sterbefälle wird durch die Alterung der Personen aus den geburtenreichen Generationen zunehmen.<sup>54</sup> Hinsichtlich der Zusammensetzung der Bevölkerung bezogen auf das Alter ist anzumerken, dass insbesondere die Anzahl der Personen im erwerbsfähigen Alter rückläufig sein wird. Die Generation Baby-Boom wird innerhalb der nächsten zwei Jahrzehnte in das

---

<sup>51</sup> Vgl. *Statistisches Bundesamt*, Datenreport 2016 - Ein Sozialbericht für die Bundesrepublik Deutschland, verfügbar im Internet: [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Datenreport/Downloads/Datenreport2016.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Datenreport/Downloads/Datenreport2016.pdf?__blob=publicationFile), S. 16 f. des PDF Dokumentes (besucht am 31.10.2016).

<sup>52</sup> Vgl. *Ebenda*, S. 17 des PDF Dokumentes (besucht am 31.10.2016).

<sup>53</sup> Vgl. *Ebenda*, S. 23 des PDF Dokumentes (besucht am 31.10.2016).

<sup>54</sup> Vgl. *Ebenda*, S. 25 des PDF Dokumentes (besucht am 31.10.2016).

Rentenalter übergehen und dem Arbeitsmarkt nicht mehr zur Verfügung stehen. Die Geburtenjahrgänge der 1970er und 1980er Jahre werden diese Lücke nicht schließen können. Der Übergang der Generation Baby-Boom in den Ruhestand lässt zunächst die Kohorte der jungen Senioren und mit fortschreitender Zeit die der Hochbetagten deutlich ansteigen. In Bezug auf die Kohorte der unter 20-Jährigen wird langfristig mit einem Rückgang ihres Anteils an der Gesamtbevölkerung gerechnet. Der Gesamtquotient wird zukünftig wesentlich durch den Altersquotienten bestimmt werden. Dadurch, dass die Gruppe der Personen, die sich nicht im Erwerbsleben befindet zunimmt und der Anteil der potenziellen Erwerbspersonen abnimmt, wird ein radikaler Anstieg des Gesamtquotienten in der Zukunft erwartet.<sup>55</sup>

Die skizzierte Entwicklung des demographischen Wandels bleibt dabei nicht folgenlos für den Arbeitsmarkt und die Unternehmen. Der Anstieg des Anteils der Personen, die dem Arbeitsmarkt nicht mehr zur Verfügung stehen und der Rückgang des Anteils der jüngeren Generation an der Gesamtbevölkerung, bewirken eine schrumpfende Anzahl an potenziellen Erwerbspersonen. Dies führt in Summe zu einer Verknappung des Angebots von Fach- und Führungskräften auf den Arbeitsmarkt.<sup>56</sup> Der Mangel an Fach- und Führungskräften betrifft nicht ausschließlich die einzelnen Unternehmen, sondern ist auch gesamtwirtschaftlich zu bewerten. Unternehmen, die langfristig und nachhaltig keine geeigneten Mitarbeiter rekrutieren können, werden weniger Investitionen in Deutschland vornehmen, da sie eine geringere Kapitalrendite erzielen würden. Die Folge ist ein Rückgang der gesamtwirtschaftlichen Produktion. Dem Mangel an Fach- und Führungskräften würden Unternehmen mit der Verdichtung und Automatisierung von Prozessen begegnen, wodurch zusätzlich Arbeitsplätze von geringer qualifizierten Arbeitnehmern abgebaut würden. Des Weiteren führt der Mangel an qualifiziertem Personal zu einer eingeschränkten Umsetzbarkeit innovativer Prozesse. Die mangelnde Innovationsfähigkeit einer Volkswirtschaft

---

<sup>55</sup> Vgl. *Statistisches Bundesamt*, Datenreport 2016 - Ein Sozialbericht für die Bundesrepublik Deutschland, verfügbar im Internet: [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Datenreport/Downloads/Datenreport2016.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Datenreport/Downloads/Datenreport2016.pdf?__blob=publicationFile), S. 26 ff. des PDF Dokumentes (besucht am 31.10.2016).

<sup>56</sup> Vgl. *Bundesagentur für Arbeit*, Perspektive 2025: Fachkräfte für Deutschland, verfügbar im Internet: <https://www.arbeitsagentur.de/web/wcm/idc/groups/public/documents/webdatei/mdaw/mdy0/~edisp/l6019022dstbai394563.pdf>, S. 3 des PDF Dokumentes (besucht am 31.10.2016).

hat Auswirkungen auf dessen Wirtschaftswachstum.<sup>57</sup> Die Bundesagentur für Arbeit beschäftigte sich 2011 in ihrem Paper ‚Perspektive 2025: Fachkräfte für Deutschland‘ mit dieser Thematik und fixierte Hebel, um diesem Trend entgegen zu wirken. Unter anderem stellten sie fest, dass ein möglicher Ansatzpunkt dem Fach- und Führungskräftemangel zu begegnen, die bessere Ausnutzung des Erwerbspotenzials von Frauen ist.<sup>58</sup> Im Einklang mit dieser Forderung steht die Analyse Qualität und Quantität der Bildungsbeteiligung deutscher Frauen.

Bereits die angestrebten Schulabschlüsse verdeutlichen, dass Mädchen häufiger als Jungen Schulformen besuchen, die eine akademische Laufbahn ermöglichen. Dieses Bild verfestigt sich auch in den tatsächlich erreichten Schulabschlüssen. So erreichten im Schuljahr 2012 21 Prozent der Jungen und 15 Prozent der Mädchen einen Hauptschulabschluss. Die allgemeine Hochschulreife erzielten 39 Prozent der Mädchen und 31 Prozent der Jungen. Ohne Abschluss verließen 7 Prozent der Jungen und 5 Prozent der Mädchen die Schule. In anderen Schulformen ist kein signifikanter Unterschied festzustellen.<sup>59</sup>

---

<sup>57</sup> Vgl. *Bundesagentur für Arbeit*, *Perspektive 2025: Fachkräfte für Deutschland*, verfügbar im Internet: <https://www.arbeitsagentur.de/web/wcm/idc/groups/public/documents/webdatei/mdaw/mdy0/~edisp/l6019022dstbai394563.pdf>, S. 9 des PDF Dokuments (besucht am 31.10.2016).

<sup>58</sup> Vgl. *Ebenda*, S. 14 des PDF Dokuments (besucht am 31.10.2016).

<sup>59</sup> Vgl. *Statistisches Bundesamt*, *Auf dem Weg zur Gleichstellung?*, verfügbar im Internet: [https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressekonferenzen/2014/Gleichstellung/begleitend\\_Gleichstellung\\_2014.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressekonferenzen/2014/Gleichstellung/begleitend_Gleichstellung_2014.pdf?__blob=publicationFile), S. 7 des PDF Dokuments (besucht am 31.10.2016).

**Tabelle 2: Schulabschlüsse von 18- bis 26-Jährigen, in Prozent**

Höchster Abschluss	1998			2008		
	Männer	Frauen	Gesamt	Männer	Frauen	Gesamt
(Fach-) Hochschulreife	25,2	27,8	26,5	31,2	38,2	34,6
Realschulabschluss	32,0	36,1	34,0	31,6	33,0	32,3
Hauptschulabschluss	29,4	21,4	25,5	24,5	15,9	20,3
Noch in schulischer Ausbildung	7,9	9,0	8,4	8,9	9,4	9,2
Ohne Abschluss	2,6	2,6	2,6	3,2	2,9	3,1
Ohne Angabe	3,0	3,2	3,1	0,6	0,6	0,6

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: *Statistisches Bundesamt*, Frauen und Männer in verschiedenen Lebensphasen, verfügbar im Internet: [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/HaushalteMikrozensus/BroschuereFrauenMaenner0010013109001.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/HaushalteMikrozensus/BroschuereFrauenMaenner0010013109001.pdf?__blob=publicationFile), S. 8 des PDF Dokumentes (besucht am 31.10.2016).

Betrachtet man die Entwicklung über zehn Jahre hinweg in dem Zeitraum der Jahre 1998 bis 2008, so wird deutlich, dass beide Geschlechter weniger mit einem Haupt- oder Realschulabschluss und mehr mit der allgemeinen Hochschulreife abschießen, somit höher qualifiziert sind. Diese Effekte sind aber beim weiblichen Geschlecht stärker ausgeprägt als beim männlichem.<sup>60</sup>

Das Verhältnis zwischen männlichen und weiblichen Studienberechtigten ist über die letzten zehn Jahre relativ stabil geblieben und liegt bei 52 Prozent Frauen und 48 Prozent Männer. Im Studienjahr 2014 schrieben sich rund 505.000 Studienanfänger an deutschen Hochschulen ein. In diesem Jahr waren 50 Prozent der neu immatrikulierten Studenten weiblich. Dieser Anteil schwankt jedoch mit der Studienrichtung. In Studienfächern Veterinär- und Humanmedizin/Gesundheitswissenschaften, Sprach- und Kulturwissenschaften sowie Kunst und Kunstwissenschaften war das weibliche Geschlecht klar überrepräsentiert. Eine Balance zwischen der Geschlechterverteilung besteht in den Fächern Rechts- Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Deutlich unterrepräsentiert sind

<sup>60</sup> Vgl. *Statistisches Bundesamt*, Frauen und Männer in verschiedenen Lebensphasen, verfügbar im Internet: [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/HaushalteMikrozensus/BroschuereFrauenMaenner0010013109001.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/HaushalteMikrozensus/BroschuereFrauenMaenner0010013109001.pdf?__blob=publicationFile), S. 8 des PDF Dokumentes (besucht am 31.10.2016).

Frauen in den Fächern der Ingenieurwissenschaften und Mathematik, Informatik und Technik sowie in den naturwissenschaftlichen Disziplinen.<sup>61</sup> Im Kontext des Fachkräftemangels ist jedoch zu bemerken, dass Frauen weiterhin in den MINT-Fächern<sup>62</sup> deutlich unterrepräsentiert sind. Jedoch sind gerade diese Fächer gegenwärtig und zukünftig vom Fachkräftemangel betroffen.<sup>63</sup>

**Tabelle 3: Studienanfänger nach Fächergruppen im Studienjahr 2014**

Wissenschaft	Gesamt in absoluten Zahlen	Frauenanteil in Prozent
Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften	169.477	55,60
Ingenieurwissenschaft	107.368	24,90
Mathematik, Naturwissenschaft	87.194	38,50
Sprach- und Kulturwissenschaften	83.125	73,90
Humanmedizin/ Gesundheitswissenschaften	25.370	68,90
Kunst, Kunstwissenschaften	15.769	65,30
Übrige Fächer	16.619	64,10

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: *Statistisches Bundesamt*, Datenreport 2016 - Ein Sozialbericht für die Bundesrepublik Deutschland, verfügbar im Internet: [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Datenreport/Downloads/Datenreport2016.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Datenreport/Downloads/Datenreport2016.pdf?__blob=publicationFile), S. 90 des PDF Dokumentes (besucht am 31.10.2016).

Bezüglich der im Jahr 2014 erzielten Abschlüsse ist festzustellen, dass 51 Prozent der bestandenen Prüfungen von Frauen abgelegt wurden.

<sup>61</sup> Vgl. *Statistisches Bundesamt*, Datenreport 2016 - Ein Sozialbericht für die Bundesrepublik Deutschland, verfügbar im Internet: [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Datenreport/Downloads/Datenreport2016.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Datenreport/Downloads/Datenreport2016.pdf?__blob=publicationFile), S. 90f. des PDF Dokumentes (besucht am 31.10.2016).

<sup>62</sup> MINT: Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik.

<sup>63</sup> Vgl. *Bundesagentur für Arbeit*, Fachkräfteengpassanalyse, verfügbar im Internet: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Fachkraeftebedarf-Stellen/Fachkraefte/BA-FK-Engpassanalyse-2016-06.pdf>, S. 8 ff. des PDF Dokumentes (besucht am 31.10.2016).

**Tabelle 4: Bestandene Abschlussprüfungen nach Geschlecht und Art des Abschlusses**

	<b>Gesamt</b>	<b>Frauen (Absolut/Prozent)</b>	<b>Männer (Absolut/Prozent)</b>
<b>Insgesamt</b>	460.503	232.627 50,52	227.876 49,48
<b>Uniabschluss ohne Master und Bachelor</b>	50.675	27.229 53,73	23.446 46,27
<b>Promotion</b>	28.147	12.798 45,47	15.349 54,53
<b>Lehramt</b>	43.291	31.724 73,28	11.567 26,72
<b>FH ohne Master und Bachelor</b>	12.074	4.575 37,89	7.499 62,11
<b>Bachelor</b>	229.282	111.483 48,62	117.799 51,38
<b>Master</b>	97.034	44.818 46,19	52.216 53,81

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: *Statistisches Bundesamt*, Bildung und Kultur – Prüfungen an Hochschulen, verfügbar im Internet: [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Hochschulen/PruefungenHochschulen2110420147004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Hochschulen/PruefungenHochschulen2110420147004.pdf?__blob=publicationFile), S. 10 des PDF Dokumentes (besucht am 23.12.2016).

Mit steigendem akademischem Grad nimmt der Anteil der Frauen ab. Im Jahr 2014 wurden 45 Prozent der Dokortitel und 28 Prozent der Habilitationen durch Frauen erworben. Geht man davon aus, dass diese beiden akademischen Grade mit längerer beziehungsweise langfristiger Bindung des Individuums an den akademischen Institutionen verbunden ist, so ist zwar anzumerken, dass Frauen in akademischen Laufbahnen unterrepräsentiert sind, positiv anzumerken ist jedoch, dass sie grundsätzlich als Ressource dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen.<sup>64</sup>

Die vorangegangene Darstellung fokussiert insbesondere auf die akademisch erworbenen Abschlüsse und auf Abschlüsse, die einen Zugang zu Fachhochschulen und Universitäten ermöglichen. Hintergrund dessen ist, dass die Mehrzahl der Führungskräfte ein Studium absolviert hat. Dies ist über alle Führungsebenen und Branchen hinweg zu beobachten.<sup>65</sup> Insgesamt ist der Trend auf allen Führungsebenen zu beobachten, dass der Anteil der Führungskräfte, die eine Lehre absolviert haben abnimmt und der Anteil mit akademischer Ausbil-

<sup>64</sup> Vgl. *Statistisches Bundesamt*, Datenreport 2016 - Ein Sozialbericht für die Bundesrepublik Deutschland, verfügbar im Internet: [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Datenreport/Downloads/Datenreport2016.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Datenreport/Downloads/Datenreport2016.pdf?__blob=publicationFile), S. 94 des PDF Dokumentes (besucht am 31.10.2016).

<sup>65</sup> Vgl. *Bischoff*, Wer führt in (die) Zukunft?, 54 und 59.

derung zunimmt. Jedoch ist diese Aussage nicht generell über alle Branchen hinweg zu treffen.<sup>66</sup> Geht man davon aus, dass insbesondere der Übergang in die untere Führungsebene noch von dem höchsten erworbenen Abschluss mit beeinflusst wird, so ist deutlich erkennbar, dass dort der Anteil Studierender signifikant höher ist.<sup>67</sup>

Deutlich wird, dass das Qualifikationspotenzial der weiblichen Bevölkerung im Zeitverlauf eine positive Entwicklung vollzogen hat und dass die Bildungsbeteiligung von Frauen nicht der der männlichen Bevölkerung unterliegt. Die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungsebenen kann nicht durch einen Mangel an hoch ausgebildeten Frauen auf dem Arbeitsmarkt erklärt werden. Neben der Analyse der Bildungsbeteiligung soll an dieser Stelle noch auf die Beschäftigungssituation in Deutschland eingegangen werden. Für Männer und Frauen gilt gleichermaßen, dass in den letzten Jahren die Erwerbsneigung und Erwerbsbeteiligung angestiegen sind. Die Erwerbsquote ist für beide Geschlechter angestiegen. Der Anteil an weiblichen Erwerbspersonen ist im Zeitraum von 2004 bis 2014 um 2,4 Mill. gestiegen und verzeichnet einen stärkeren Anstieg als die Erwerbsquote der deutschen Männer (1,3 Mill). Dennoch überschreitet diese weiterhin deutlich die der Frauen.<sup>68</sup> Die Entwicklung der Erwerbstätigenquote der deutschen Frauen ist seit 2005 für alle Altersgruppen positiv. Von 2004 bis 2014 ist ein Anstieg um elf Prozentpunkte zu verzeichnen. In der gleichen Zeit stieg die Erwerbstätigenquote der Männer um acht Prozentpunkte, sie liegt dennoch weiterhin über die der Frauen. Dies beeinflusst auch maßgeblich die Entwicklung der Anzahl der Erwerbspersonen. Anzumerken ist, dass der Unterschied zwischen männlichen und weiblichen Erwerbspersonen in den Alterskohorten 30- bis unter 45- sowie 60- bis 65-Jährigen am größten ist. Anscheinend stehen Frauen in Zeiten der Familiengründung dem Arbeitsmarkt weniger zur Verfügung als Männer in gleicher Situation. Der Unterschied in der Kohorte der älteren Personen ist durch den früheren Renteneintritt von Frauen

---

<sup>66</sup> Vgl. *Bischoff*, Wer führt in (die) Zukunft?, 54 und 59.

<sup>67</sup> Vgl. *Ebenda*, 54.

<sup>68</sup> Vgl. *Bundesagentur für Arbeit*, Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Frauen und Männer am Arbeitsmarkt 2015, verfügbar im Internet: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Personengruppen/Broschuere/Frauen-Maenner-Arbeitsmarkt-2016-07.pdf>, S. 5 des PDF Dokumentes (besucht am 01.11.2016).

bedingt.<sup>69</sup> Deutlicher werden die Unterschiede zwischen den Geschlechtern auf dem Arbeitsmarkt, wenn man sich die Beschäftigungsformen genauer anschaut.

**Tabelle 5: Formen der Erwerbstätigkeit - Frauen**

Beschäftigungsform	Anteil an Frauen in Prozent
Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte	46
Ausschließlich geringfügig entlohnte Beschäftigte	64
Im Nebenjob geringfügig entlohnte Beschäftigte	56
Selbstständige/Mithelfende Familienangehörige	34
Beamte	45
Arbeitsgelegenheiten	40

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: *Bundesagentur für Arbeit*, Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Frauen und Männer am Arbeitsmarkt 2015, verfügbar im Internet: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Personengruppen/Broschuere/Frauen-Maenner-Arbeitsmarkt-2016-07.pdf>, S. 6 des PDF Dokumentes (besucht am 01.11.2016).

Deutlich ist, dass der Großteil (3/4) der Erwerbstätigen in einem sozialversicherungspflichtigen Arbeitsverhältnis beschäftigt wird. Den geringsten Anteil haben Frauen an der Gruppe der Selbstständigen und mithelfenden Familienangehörigen, wobei der Anteil weiblicher Selbständiger in der Altersgruppe der bis 35-Jährigen am höchsten ist und für höhere Altersgruppen abnimmt. Der Anteil von Frauen, die verbeamtet sind, ist in den letzten Jahren auf 45 Prozent angestiegen. Deutlich überrepräsentiert sind Frauen in geringfügigen Beschäftigungen, sowohl in der Kohorte der ausschließlich geringfügig entlohnten Beschäftigten als auch die Gruppe der im Nebenjob geringfügig entlohnten haben Frauen einen höheren prozentuellen Anteil als Männer.<sup>70</sup> Im Juni 2015 waren 46 Prozent der erwerbstätigen Frauen in Teilzeit beschäftigt. Die Quote der teilzeitbeschäftigten Frauen steigt ab einem Alter von 30 Jahren deutlich an. Von den erwerbstätigten Frauen mit Ende 30, sind 57 Prozent dieser in Teilzeitbeschäftigung. Der Anstieg der Teilzeitquote in diesem Lebensabschnitt ist für Männer nicht zu beobachten.<sup>71</sup>

<sup>69</sup> Vgl. *Bundesagentur für Arbeit*, Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Frauen und Männer am Arbeitsmarkt 2015, verfügbar im Internet: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Personengruppen/Broschuere/Frauen-Maenner-Arbeitsmarkt-2016-07.pdf>, S. 6 des PDF Dokumentes (besucht am 01.11.2016).

<sup>70</sup> Vgl. *Ebenda*, S. 6 f. des PDF Dokumentes (besucht am 01.11.2016).

<sup>71</sup> Vgl. *Ebenda*, S. 12 des PDF Dokumentes (besucht am 01.11.2016).

**Tabelle 6: Sozialversicherungspflichtige Beschäftigte nach Branchen, Geschlecht und Arbeitszeit**

Branche	Frauen in Prozent		Männer in Prozent	
	Vollzeit	Teilzeit	Vollzeit	Teilzeit
Insgesamt	25	21	48	5
Gesundheits- und Sozialwesen	38	39	18	5
Erziehung und Unterricht	31	40	19	9
Sonstige Dienstleistungen, Private Haushalte	33	33	28	7
Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung	33	30	33	3
Gastgewerbe	27	28	29	16
Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	32	24	41	2
Handel und Instandhaltung sowie Reparatur von KFZ	25	27	43	5
Wirtschaftliche Dienstleistungen	27	20	47	7
Information und Kommunikation	23	11	60	5
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei	21	11	61	6
Verarbeitendes Gewerbe	18	7	73	2
Verkehr und Lagerei	14	11	66	9
Bergbau, Energie, Wasser/Entsorgung	14	6	77	3
Baugewerbe	7	6	82	5

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: *Bundesagentur für Arbeit*, Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Frauen und Männer am Arbeitsmarkt 2015, verfügbar im Internet: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Personengruppen/Broschuere/Frauen-Maenner-Arbeitsmarkt-2016-07.pdf>, S. 11 des PDF Dokumentes (besucht am 01.11.2016).

Neben der Beschäftigungsform sind deutliche Unterschiede zwischen den Geschlechtern in Abhängigkeit der Branchen festzustellen. Besonders stark vertreten, sowohl in absoluten als auch in relativen Werten, sind Frauen im Gesundheits- und Sozialwesen sowie in der Branche Erziehung und Unterricht. Weiterhin auffällig ist der hohe Anteil an Frauen im Dienstleistungssektor. Männer haben hingegen eine Überrepräsentanz in den industriellen und landwirtschaftlichen Sektoren. In den Branchen Baugewerbe, Bergbau, Energie- und Wasserwirtschaft sowie im Bereich Verkehr und Lagerei und im verarbeitenden Gewerbe ist der Anteil an Männern besonders hoch.<sup>72</sup> Über alle Wirtschaftszweige hinweg ist festzustellen, dass sich mehr Frauen als Männer in Teilzeitbeschäftigung befinden. Zudem sind in den Branchen Erziehung und Unterricht, sowie

<sup>72</sup> Vgl. *Bundesagentur für Arbeit*, Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Frauen und Männer am Arbeitsmarkt 2015, verfügbar im Internet: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Personengruppen/Broschuere/Frauen-Maenner-Arbeitsmarkt-2016-07.pdf>, S. 10 f. des PDF Dokumentes (besucht am 01.11.2016).

im Gesundheits- und Sozialwesen und im Handel mehr Frauen in Teilzeit als in Vollzeit beschäftigt.<sup>73</sup> Die Untersuchungen zeigen, dass sich die Geschlechter in der Wahl der Studienfächer als auch in der Repräsentanz in den verschiedenen Branchen deutlich unterscheiden. Sowohl Erklärungsansätze, welche auf dem Sozialisationsprozess der Geschlechter basieren, als solche, deren Argumentation auf rationales Handeln von Individuen beruhen, sind denkbar.

#### **4. Status quo in den Führungsetagen deutscher Unternehmen**

Dieser Abschnitt soll dazu dienen, die Entwicklung und eine Situationsanalyse der Geschlechterverteilung in Führungspositionen aufzuzeigen. Als Basis der Darstellung soll dabei die Studie des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) herangezogen werden. Die Autoren *Elke Holst*, *Anne Busch-Heizmann* und *Anna Wieberin* stellen in ihrem Forschungsbeitrag ‚Führungskräfte-Monitor 2015 – Update 2001-2013‘ anhand von neun Kernindikatoren und 51 Einzelindikatoren die Entwicklung von Frauen in Führungspositionen der deutschen Privatwirtschaft dar.<sup>74</sup> Nicht auf alle dieser Indikatoren soll in der Darstellung eingegangen werden. Es werden jene ausgewählt, die für den weiteren Verlauf der Ausarbeitung als relevant betrachtet werden. Die Datenbasis der DIW Studie stellen der Sozio-oekonomischen Panels (SOEP) (V.30) des DIW und eine Erhebung über die Besetzung der Spitzengremien in großen Unternehmen in Deutschland dar.<sup>75</sup> Des Weiteren wurden Sekundäranalysen herangezogen.<sup>76</sup>

Der Anteil der Frauen an den abhängig Beschäftigten betrug 2013 43 Prozent, der an den Angestellten in der Privatwirtschaft 54 Prozent. Dieses Verhältnis lässt sich jedoch keineswegs auf die Repräsentanz von Frauen in den deutschen Führungsetagen der Privatwirtschaft übertragen, dort sind sie mit einem Anteil von 29 Prozent deutlich unterrepräsentiert. Der Anteil stieg jedoch im Zeitraum 2001 bis 2013 von 22 auf 29 Prozent an. Eine differenzierte Betrachtung

---

<sup>73</sup> Vgl. *Bundesagentur für Arbeit*, Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Frauen und Männer am Arbeitsmarkt 2015, verfügbar im Internet: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Personengruppen/Broschuere/Frauen-Maenner-Arbeitsmarkt-2016-07.pdf>, S. 12 des PDF Dokumentes (besucht am 01.11.2016).

<sup>74</sup> Für nähere Informationen bezüglich der Indikatoren siehe Tabelle 17 im Anhang.

<sup>75</sup> Für nähere Informationen bezüglich des Stichprobenumfanges siehe Tabelle 18 im Anhang.

<sup>76</sup> Vgl. *Holst/Busch-Heizmann/Wieberin*, Führungskräfte-Monitor 2015 – Update 2001-2013, 1.

tung zeigt jedoch, dass dieses Bild nicht in allen Sektoren zu finden ist. Abweichend von diesen Werten ist insbesondere der Anteil an Beamtinnen im höheren Dienst zu nennen, dieser beträgt 43 Prozent sowie der Anteil an Frauen in Führungspositionen im öffentlichen Dienst, dieser beträgt sogar 55 Prozent. Auch der Anstieg des Frauenanteils im Beobachtungszeitraum fiel in diesen beiden Sektoren stärker aus. Im öffentlichen Dienst stieg der Anteil von 44 auf 55 Prozent und im Sektor der Beamten im höheren Dienst von 28 auf 43 Prozent.<sup>77</sup>

Unterschiede bestehen zudem in der Anzahl der Personen die geführt werden; so führen männliche Führungskräfte im Jahr 2013 durchschnittlich 27 Personen und Frauen etwa 20. Jedoch zeigt sich im Zeitverlauf ein Anpassungsprozess zwischen der Anzahl von Frauen und Männer geführten Arbeitnehmern.<sup>78</sup>

Die bereits im Rahmen der Situationsanalyse der Geschlechterunterschiede in der Erwerbstätigkeit in Abhängigkeit der Branche aufgezeigten Differenzen sind auch auf den verschiedenen Führungsebenen zu finden.

**Tabelle 7: Frauenanteil an Führungskräften in der Privatwirtschaft nach Wirtschaftsbereichen in Prozent**

Jahr	Produzierendes Gewerbe	Handel, Gastgewerbe	Sonstige Dienstleistungen
2001	10	31	35
2002	18	35	28
2003	16	34	30
2004	14	27	33
2005	17	32	32
2006	16	36	39
2007	20	36	34
2008	19	35	35
2009	18	41	42
2010	19	38	44
2011	17	35	40
2012	17	35	40
2013	16	38	42

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: *Holst, Elke/Busch-Heizmann, Anne/Wieberin, Anna Führungskräfte-Monitor 2015 – Update 2001-2013, Berlin 2015, 26.*

<sup>77</sup> Vgl. *Holst/Busch-Heizmann/Wieberin, Führungskräfte-Monitor 2015 – Update 2001-2013, 18 und 20.*

<sup>78</sup> Vgl. *Ebenda, 24 f.*

Im Betrachtungszeitraum zeigt sich relativ stabil, dass Frauen im Vergleich zu anderen Branchen insbesondere im tertiären Bereich in den Führungspositionen stärker vertreten sind.<sup>79</sup>

**Tabelle 8: Führungskräfte nach Unternehmensgröße in Prozent - Frauen**

Jahr	Betriebsgröße in Prozent der Beschäftigten			
	Unter 20	20 bis unter 200	200 bis unter 2000	2000 und mehr
2001	28	26	27	19
2002	25	29	21	25
2003	23	34	16	26
2004	25	31	19	25
2005	22	27	18	33
2006	25	27	20	28
2007	19	28	19	35
2008	22	22	26	30
2009	26	25	18	31
2010	29	26	20	25
2011	23	24	22	31
2012	22	22	21	35
2013	26	28	18	28

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: *Holst, Elke/Busch-Heizmann, Anne/Wieberin*, Anna Führungskräfte-Monitor 2015 – Update 2001-2013, Berlin 2015, 27.

**Tabelle 9: Führungskräfte nach Unternehmensgröße in Prozent - Männer**

Jahr	Betriebsgröße in Prozent der Beschäftigten			
	Unter 20	20 bis unter 200	200 bis unter 2000	2000 und mehr
2001	15	30	24	32
2002	15	28	26	31
2003	17	27	24	32
2004	17	30	23	31
2005	17	30	24	29
2006	17	29	23	31
2007	14	28	21	37
2008	16	25	24	39
2009	12	28	21	35
2010	13	31	19	37
2011	14	28	23	35
2012	11	28	25	36
2013	12	26	22	39

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: *Holst, Elke/Busch-Heizmann, Anne/Wieberin*, Anna Führungskräfte-Monitor 2015 – Update 2001-2013, Berlin 2015, 27.

Bezüglich des Indikators ‚Unternehmensgröße‘ zeigt sich, dass weibliche Führungskräfte im Vergleich zu männlichen doppelt so häufig in kleinen Unternehmen (bis zu 19 Arbeitnehmer) beschäftigt sind. Männliche Führungskräfte hin-

<sup>79</sup> Vgl. *Holst/Busch-Heizmann/Wieberin*, Führungskräfte-Monitor 2015 – Update 2001-2013, 25.

gegen arbeiten im Vergleich zu weiblichen mit 39 Prozent häufiger in Unternehmen mit einer Arbeitnehmeranzahl von 2.000 und mehr.<sup>80</sup> Diese Ergebnisse korrespondieren mit der Erkenntnis, dass Frauen in leitenden Positionen im Vergleich zu Männern weniger Mitarbeiter unterstellt sind.

Bezogen auf das Humankapital der deutschen Führungskräfte ist festzustellen, dass sich Männer und Frauen hinsichtlich der Anzahl der Bildungsjahre nicht unterscheiden. Im Betrachtungszeitraum 2001 bis 2013 verfügten beide Geschlechter stabil über 15 Jahre. Auch in Bezug auf die Anzahl der Führungskräfte mit einem Hochschulabschluss gibt es im Jahr 2013 keine geschlechtsspezifischen Unterschiede. Im Zeitverlauf ist dieser Anteil bei den Frauen leicht stärker gestiegen als bei den Männern, wodurch ein Anpassungsprozess stattfand.<sup>81</sup>

Im weiteren Verlauf sollen Führungskräfte anhand Komponenten ihres Soziallebens charakterisiert werden, um Unterschiede hinsichtlich der familiären Situationen aufzuzeigen. Der erste Aspekt soll dabei sein, ob Kinder im Haushalt der Führungskraft leben.

---

<sup>80</sup> Vgl. *Holst/Busch-Heizmann/Wieberin*, Führungskräfte-Monitor 2015 – Update 2001-2013, 26.

<sup>81</sup> Vgl. *Ebenda*, 35.

**Tabelle 10: Führungskräfte nach Geschlecht und Kindern im Haushalt in Prozent**

Jahr	Frauen						
	Mit Kindern	Anzahl der Kinder	Bis 3 Jahre	4 bis 6 Jahre	7 bis 16	Mit Haushaltshilfe	Mit Haushaltshilfe und Kind
2001	26	1,4	-	20	71	18	-
2002	27	1,4	-	27	66	15	24
2003	29	1,4	-	35	50	12	19
2004	28	1,4	-	28	61	13	20
2005	22	1,4	-	37	53	17	-
2006	22	1,5	-	32	62	15	26
2007	27	1,4	-	29	53	18	30
2008	23	1,6	-	47	45	18	29
2009	28	1,4	-	44	33	18	37
2010	27	1,5	-	35	41	16	29
2011	28	1,5	-	35	56	16	28
2012	29	1,5	-	33	61	14	23
2013	29	1,6	12	27	61	17	33

Jahr	Männer						
	Mit Kindern	Anzahl der Kinder	Bis 3 Jahre	4 bis 6 Jahre	7 bis 16	Mit Haushaltshilfe	Mit Haushaltshilfe und Kind
2001	43	1,8	24	25	50	13	11
2002	40	1,8	19	27	53	12	10
2003	39	1,7	20	27	52	15	14
2004	40	1,7	18	28	54	12	11
2005	39	1,7	17	28	54	17	14
2006	38	1,8	24	28	49	18	16
2007	40	1,7	24	27	45	17	16
2008	37	1,8	23	31	46	16	18
2009	38	1,7	28	31	48	17	16
2010	39	1,6	20	24	52	14	10
2011	35	1,7	22	28	50	16	19
2012	35	1,7	23	28	50	15	19
2013	37	1,7	24	27	46	16	19

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: *Holst, Elke/Busch-Heizmann, Anne/Wieberin, Anna Führungskräfte-Monitor 2015 – Update 2001-2013, Berlin 2015, 49.*

Für beide Geschlechter ist festzustellen, dass die Mehrzahl der Führungskräfte kinderlos lebt. 2013 lebten lediglich 29 Prozent der Frauen und 37 Prozent der Männer in einem Haushalt mit Kindern. Die durchschnittliche Anzahl der im Haushalt lebenden Kinder ist mit 1,6 und 1,7 etwa gleich. Zudem ist auffällig, dass es sich zumeist nicht um Kleinkinder handelt, sondern um Kinder im Alter von 7 bis 16 Jahren. Dies gilt für weibliche Führungskräfte stärker als für männ-

liche. Deutlich wird auch, dass wenn Kinder im Haushalt der Führungskraft leben, Frauen deutlich häufiger eine Haushaltshilfe beschäftigen als Männer.<sup>82</sup>

**Tabelle 11: Vollzeitwerbende Führungskräfte nach Geschlecht, Familienstand und durchschnittlich verbrachter Zeit in Stunden in der Freizeit**

	Insgesamt		Verheiratet		Nicht verheiratet	
	Frauen	Männer	Frauen	Männer	Frauen	Männer
<b>Hausarbeit</b>						
<b>Werktag</b>	1,2	1,1	1,4	1,1	1,1	1,2
<b>Samstag</b>	2,4	1,7	2,7	1,5	2,3	1,9
<b>Sonntag</b>	1,9	1,5	1,9	1,4	1,9	1,6
<b>Kinderbetreuung</b>						
<b>Werktag</b>	3,6	1,9	3,6	1,8	-	2,4
<b>Samstag</b>	9,0	5,5	9,9	5,3	-	6,5
<b>Sonntag</b>	9,2	6,2	9,2	6,0	-	8,0
<b>Reparatur- und Gartenarbeit</b>						
<b>Werktag</b>	1,2	1,2	1,3	1,3	1,1	1,1
<b>Samstag</b>	1,8	2,1	1,6	1,6	1,9	1,9
<b>Sonntag</b>	1,9	1,7	1,7	1,7	2,2	2,2

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: *Holst, Elke/Busch-Heizmann, Anne/Wieberin, Anna Führungskräfte-Monitor 2015 – Update 2001-2013, Berlin 2015, 56.*

Geschlechterstereotype lassen sich in den Tätigkeiten finden, die Führungskräfte neben der Arbeit im Haushalt erledigen. Unterschiede werden insbesondere in Kinderbetreuung sichtbar. In der Woche geben Frauen häufiger an, sich um die Kinderbetreuung zu kümmern, zudem ist die verwendete Zeit etwa doppelt so hoch als bei den Männern, die ebenfalls angeben sich um das im Haushalt lebende Kind zu kümmern. Während des Wochenendes geben etwa gleichviele Männer und Frauen an, ihre Zeit auf die Kinderbetreuung zu verwenden, jedoch unterscheidet sich die tatsächlich investierte Zeit deutlich in der Quantität. Bezogen auf die Reparatur- und Gartenarbeiten geben mehr Männer als Frauen an diese zu vollziehen, sowohl in der Woche als am Wochenende. Unter denjenigen Führungskräften, die diese Angabe getätigt haben, gibt es jedoch keine deutlichen geschlechterspezifischen Unterschiede in der aufgebrauchte Zeit für diese Arbeiten.<sup>83</sup> Deutlich wird, dass die meisten Arbeiten im Haushalt auf das Wochenende verschoben werden. Dies lässt vermuten, dass die Belastung, welche aus der Führungsposition erwächst, schwerlich mit privaten Verpflichtungen vereinbar ist. Zudem zeigt sich eine Arbeitsteilung in den aufgewendeten Stunden gemäß vorherrschender Geschlechterrollen, dies gilt insbesondere

<sup>82</sup> Vgl. *Holst/Busch-Heizmann/Wieberin, Führungskräfte-Monitor 2015 – Update 2001-2013, 48 ff.*

<sup>83</sup> Vgl. *Ebenda, 53 ff.*

für Verheiratete und Personen mit Kindern im Haushalt. Vollzeitbeschäftigte weibliche Führungskräfte investieren insgesamt mehr Zeit in die Familien- und Hausarbeit, dies gilt insbesondere für die Kinderbetreuung.<sup>84</sup>

Neben der absoluten Zeit, die im Haushalt für die diversen Arbeiten aufgewandt wird, kann ein relatives Maß für partnerschaftliche Lebensgemeinschaften herangezogen werden. Dies misst die relative Belastung des einzelnen Partners durch die Arbeiten im Haushalt. Im Jahr 2013 übernahmen männliche Führungskräfte in Vollzeitbeschäftigung demnach 21 Prozent der insgesamt durch beide Partner erbrachten Arbeiten im Haushalt. Frauen dieser Kohorte erbrachten hingegen 56 Prozent der Arbeiten.<sup>85</sup>

Der Anteil an Führungskräften bei denen in der Partnerschaft die Hausarbeit gleichermaßen durch beide bewältigt wird beträgt im Jahr 2013 36 Prozent bei den weiblichen und 22 Prozent bei den männlichen Führungskräften. Eine stärkere Übernahme der Hausarbeit durch den jeweils anderen Partner ist bei 74 Prozent der männlichen und 27 Prozent der weiblichen Führungskräfte gegeben. 37 Prozent der weiblichen und 4 Prozent der männlichen Führungskräfte übernehmen den größeren Anteil der Hausarbeit. Im Zeitverlauf zeigt sich jedoch ein Trend hin zu einem egalitären System der Aufteilung der im Haushalt anfallenden Arbeit.

---

<sup>84</sup> Vgl. *Holst/Busch-Heizmann/Wieberin*, Führungskräfte-Monitor 2015 – Update 2001-2013, 6.

<sup>85</sup> Vgl. *Ebenda*, 57.

**Tabelle 12: Vollzeitwerbstätige Führungskräfte, Aufteilungsindex der Hausarbeit in der Partnerschaft im gemeinsamen Haushalt in Prozent**

Jahr	Partner übernimmt mehr Hausarbeit	Hausarbeit ist gleich verteilt	Männliche Führungskraft übernimmt mehr Hausarbeit
2001	22	39	39
2002	16	47	37
2003	21	47	32
2004	18	45	37
2005	26	39	36
2006	23	46	31
2007	20	47	33
2008	16	45	39
2009	19	46	36
2010	15	49	36
2011	12	56	32
2012	14	45	41
2013	27	36	37

Jahr	Partner übernimmt mehr Hausarbeit	Hausarbeit ist gleich verteilt	Weibliche Führungskraft übernimmt mehr Hausarbeit
2001	88	10	2
2002	88	10	2
2003	85	14	1
2004	86	12	2
2005	86	12	1
2006	82	17	1
2007	84	12	3
2008	81	18	1
2009	81	17	2
2010	82	17	1
2011	76	22	2
2012	76	22	2
2013	74	22	4

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: *Holst, Elke/Busch-Heizmann, Anne/Wieberin, Anna Führungskräfte-Monitor 2015 – Update 2001-2013, Berlin 2015, 59.*

Eine differenzierte Betrachtung des Anteils an Frauen in den verschiedenen Führungsebenen und Wirtschaftszweigen erfolgt durch die Studie des DIW selbst nicht. Es wird auf andere Studien zurückgegriffen und deren Ergebnisse vorgestellt. Die wesentlichen Ergebnisse einer dieser Studien sollen in Hinblick auf diese beiden Aspekte dargestellt werden. So wird auf die Studie von *Susannen Kohaut* und *Iris Möller* verwiesen. Diese beruht auf den Daten des seit 1993 betriebenen Pannels des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsfor-

schung (IAB). Die Stichprobe umfasst dabei 16.000 privatwirtschaftliche und öffentliche Betriebe verschiedener Branchen und Größenklassen, die mindestens einen sozialversicherungspflichtigen Arbeitnehmer beschäftigen. Die wesentlichen Erkenntnisse sollen kurz dargestellt werden.

**Tabelle 13: Prozentueller Anteil Frauen in Führungspositionen nach Betriebsgröße und Führungsebene**

Jahr	Betriebe mit...Beschäftigte						
	1-9	10-49	50-99	100-199	200-499	500 und mehr	Alle Betriebe
	<b>1. Führungsebene</b>						
2008	27	21	20	16	12	9	25
2012	28	25	22	18	16	19	26
	<b>2. Führungsebene</b>						
2008	-	37	34	28	23	18	35
2012	-	40	34	30	26	26	38

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: *Kohaut, Susanne/Möller, Iris, Frauen in Führungspositionen - Punktgewinn in westdeutschen Großbetrieben*, verfügbar im Internet: <http://doku.iab.de/kurzber/2013/kb2313.pdf>, S. 2 f. des PDF Dokumentes (besucht am 03.11.2016).

Für Unternehmen der Privatwirtschaft gilt, dass unabhängig der Betriebsgröße und der Führungsebene der Anteil an weiblichen Führungskräften im Beobachtungszeitraum angestiegen ist. Auf der obersten Führungsebene ist für den Zeitraum 2008 bis 2012 über alle Betriebsgrößen hinweg ein Anstieg des Anteils um einen Prozentpunkt auf 26 Prozent ausgewiesen. Auf der 2. Führungsebene wächst der Anteil von 35 Prozent auf 38 Prozent. Der Vergleich der unterschiedlichen Betriebsgrößen zeigt, dass in Großbetriebe, die 500 oder mehr Arbeitnehmer beschäftigen, der Anteil von Frauen in Führungspositionen auf beiden Führungsebenen am stärksten angestiegen ist. Insgesamt sind Frauen auf der zweiten Führungsebene stärker vertreten als auf der ersten. Zu beachten ist dabei, dass nur ein Viertel der befragten Betriebe angaben, eine zweite Führungsebene zu besitzen.<sup>86</sup>

<sup>86</sup> Vgl. *Kohaut/Möller, Frauen in Führungspositionen - Punktgewinn in westdeutschen Großbetrieben*, verfügbar im Internet: <http://doku.iab.de/kurzber/2013/kb2313.pdf>, S. 2 f. des PDF Dokumentes (besucht am 03.11.2016).

**Tabelle 14: Frauenanteil in Führungspositionen nach Branche und Führungsebene in Prozent**

<b>Branche</b>	<b>Frauenanteil auf der 1. Führungsebene</b>	<b>Frauenanteil auf der 2. Führungsebene</b>	<b>Frauenanteil an Gesamtbelegschaft</b>
Gesundheit, Erziehung und Unterricht	46	70	76
Einzelhandel	40	62	68
Gastgewerbe und sonstige Dienstleistungen	40	52	60
Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	11	27	55
Wirtschaftliche, wissenschaftliche und freiberufliche Dienstleistungen	24	39	46
Information und Kommunikation	16	25	33
Großhandel, KFZ Handel und Reparatur	15	22	29
Verarbeitendes Gewerbe	14	18	26
Verkehr und Lagerei	21	24	23
Energie, Wasser, Abfall und Bergbau	14	18	20
Baugewerbe	9	12	15
Insgesamt	26	38	43

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: *Kohaut, Susanne/Möller, Iris, Frauen in Führungspositionen - Punktgewinn in westdeutschen Großbetrieben*, verfügbar im Internet: <http://doku.iab.de/kurzber/2013/kb2313.pdf>, S. 4 des PDF Dokumentes (besucht am 03.11.2016).

Weiterhin zeigt diese Studie auf, dass in jenen Branchen, in denen Frauen stärker vertreten sind, auch mehr Frauen in Führungspositionen beschäftigt werden. Dies gilt für einzelne Zweige des tertiären Sektors und im besonderen Maße für die Branchen Gesundheit, Erziehung und Unterricht. Abweichend davon zeigt sich der Sektor für Finanz- und Versicherungsleistungen. Hier sind Frauen in der Beschäftigung überrepräsentiert, jedoch deutlich unterrepräsentiert in den Führungsebenen. Umgekehrtes gilt für den Sektor Verkehr und Lagerei, insgesamt sind Frauen unterrepräsentiert, bilden jedoch einen großen Anteil an Führungskräften.<sup>87</sup>

<sup>87</sup> Vgl. *Kohaut/Möller, Frauen in Führungspositionen - Punktgewinn in westdeutschen Großbetrieben*, verfügbar im Internet: <http://doku.iab.de/kurzber/2013/kb2313.pdf>, S. 2 f. des PDF Dokumentes (besucht am 03.11.2016), 4 f.

Vergleicht man verschiedene Studien miteinander, ist auffällig, dass insbesondere für den Anteil an Frauen in den verschiedenen Führungsebenen unterschiedliche Prozentzahlen zu finden sind. Die Studie von *Kohaut* und *Möller* zeichnet diesbezüglich ein vergleichbar positives Bild. Gemäß einer Veröffentlichung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) aus 2013 über die Längsschnittstudie ‚Linked Personnel Panel‘ zeigt sich folgendes Bild:

**Tabelle 15: Anteil von Frauen in Führungspositionen nach Betriebsgröße und Führungsebene in Prozent**

Führungsebene	Betriebe mit...Beschäftigte			
	50-99	100-249	250-499	500 und mehr
<b>1. Ebene</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>9</b>	<b>6</b>
<b>2. Ebene</b>	<b>25</b>	<b>24</b>	<b>17</b>	<b>15</b>

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: *BMAS*, Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg: Längsschnittstudie in deutschen Betrieben – Erster Zwischenbericht, verfügbar im Internet: [http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/Forschungsberichte/forschungsbericht-fb-442-arbeitsqualitaet.pdf;jsessionid=753835ED6E85922D718C5FDAD15BA97F?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/Forschungsberichte/forschungsbericht-fb-442-arbeitsqualitaet.pdf;jsessionid=753835ED6E85922D718C5FDAD15BA97F?__blob=publicationFile&v=2), S. 86 des PDF Dokumentes (besucht am 23.12.2016)

Diese Studie verweist auf deutlich niedrigere Prozentzahlen des Frauenanteils auf beiden Führungsebenen. Des Weiteren nimmt der Anteil mit zunehmender Betriebsgröße ab, was in der zuvor dargestellten Studie bis zu einer Betriebsgröße von unter 500 Mitarbeitern ebenfalls der Fall ist. Die Ergebnisse für Großbetriebe mit mehr als 500 Mitarbeitern sind deutlich verschieden.<sup>88</sup> Die unterschiedlichen Ergebnisse sind teilweise auf die zugrunde liegende Abgrenzung der Stichprobe, aber vielmehr auf die Definition des Begriffs ‚Führungskraft‘ zurückzuführen. Auch wenn die Prozentzahlen unterschiedlicher Studien nicht absolut übereinstimmen, lassen sich jedoch allgemeingültige Aussagen über Situation und Trend treffen. Der Anteil an Führungspositionen, der durch Frauen besetzt wird, weist einen Aufwärtstrend auf, liegt dennoch weiterhin unter dem Anteil männlicher Führungskräfte. Die Differenz ist auf höheren Führungsebenen größer. Des Weiteren unterstehen männlichen Führungskräften mehr geführte Personen als Frauen. Bedingt wird dies unter anderem dadurch,

<sup>88</sup> Vgl. *BMAS*, Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg: Längsschnittstudie in deutschen Betrieben – Erster Zwischenbericht, verfügbar im Internet: [http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/Forschungsberichte/forschungsbericht-fb-442-arbeitsqualitaet.pdf;jsessionid=753835ED6E85922D718C5FDA15BA97F?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/Forschungsberichte/forschungsbericht-fb-442-arbeitsqualitaet.pdf;jsessionid=753835ED6E85922D718C5FDA15BA97F?__blob=publicationFile&v=2), S. 86 des PDF Dokumentes (besucht am 23.12.2016).

dass Frauen insbesondere in kleineren Unternehmen Führungspositionen einnehmen und in größeren nur selten auf hohen Führungsebenen zu finden sind. Diese Unterschiede können jedoch nicht durch Bildungsdifferenzen erklärt werden. Wie zuvor dargestellt, verfügen Frauen über quantitativ und qualitativ vergleichbare Bildung wie Männer. Der Status quo auf den Führungsebenen deutscher Unternehmen zeigt zudem, dass Führungskräfte sich in Abhängigkeit des Geschlechts nicht in ihren Bildungsjahren unterscheiden.

## **5. Ursachen der Unterrepräsentanz**

### **5.1 Sozio-kulturelle Faktoren**

Die Darstellung der Geschlechter- und Führungstheorien implementierte die Bedeutung von Geschlechterstereotypen und traditionellen Rollenbildern für die Entwicklung von Individuen und deren Einbettung in soziale Strukturen. In diesem Kapitel sollen daher die Konstrukte der Geschlechterstereotype und Geschlechterrollen thematisiert werden. Zunächst soll das Konzept der Geschlechterstereotype allgemein vorgestellt werden, bevor auf die Bedeutung für Frauen im organisationalen Kontext eingegangen wird. Sinnvoll ist dieses Vorgehen insofern, als dass die Thematik der Stereotype ursächlich oder moderierend für viele andere Faktoren ist, die zur Exklusion von Frauen in Führungspositionen führen. Wie bereits im Kontext der Geschlechterforschung aufgezeigt, ist das Geschlecht nicht allein als biologische Kategorie zu begreifen, sondern muss ebenso als soziales Konstrukt verstanden werden, an welches Erwartungen bezüglich normativer Rollen gebunden sind. Stereotype können definiert werden als „[...] Meinungen bzw. Wahrscheinlichkeitsurteile über die Merkmale, Eigenschaften oder Attribute von Personen die bestimmten Kategorien (oder Gruppen) zugeordnet werden, und zwar aufgrund dieser Zuordnung bzw. Kategorisierung.“<sup>89</sup>

Geschlechterstereotype sind kognitive Strukturen über Merkmale und Eigenschaften, die als charakteristisch für Männern und Frauen angesehen werden. Dieses Wissen ist sowohl individuell verankert als auch ein innerhalb einer Kultur sozial geteiltes und gemeinhin anerkanntes Gut. Stereotype über Ge-

---

<sup>89</sup> *Ganter*, Stereotype und Vorurteile, verfügbar im Internet: <http://www.mzes.uni-mannheim.de/publications/wp/wp3-22.pdf>, S. 11 des PDF Dokumentes (besucht am 23.12.2016).

schlechter zeichnen sich dadurch aus, dass sie eine deskriptive und eine präskriptive Komponente enthalten. Individuen, welche in ihren Eigenschaften oder Verhaltensweisen von diesen Komponenten abweichen induzieren unterschiedliche Reaktionen beim Interaktionspartner. Die deskriptive Komponente beschreibt traditionell geprägte Annahmen über das Verhalten und die Eigenschaften von Männern und Frauen. Werden diese Annahmen widerlegt ist die Reaktion in der Regel eine Überraschung. Die präskriptiven Komponenten beschreiben traditionelle, normative Erwartungen an die Geschlechter, das bedeutet Annahmen darüber, über welche Eigenschaften und Verhaltensweisen Individuen des jeweiligen Geschlechts verfügen sollten. Auf Abweichungen wird grundsätzlich mit Ablehnung oder Sanktion reagiert. Kulturell geteilte Stereotype sind zeitlich sehr stabil und schwer veränderbar. Geschlechterrollen hingegen haben einen stark präskriptiven Charakter. Innerhalb einer Gesellschaft besteht geteiltes Wissen, wie sich Individuen in den verschiedenen Rollen zu verhalten haben. Abweichungen von den normativen Verhaltenserwartungen werden mit verschiedensten Formen der Sanktionierung begegnet. Stereotype sind zu unterscheiden von der Geschlechtertypisierung, dies beschreibt den biologischen, sozialen und psychischen Prozess der Differenzierung der Geschlechter. Dieser Prozess ist nicht auf ein bestimmtes Lebensalter beschränkt sondern unterliegt der Dynamik der individuellen Entwicklung und der Prägung des sozialen Umfeldes.<sup>90</sup> Stereotype erfahren im alltäglichen Verständnis überwiegend eine negative Konnotation, dennoch sind sie dem Individuum nützlich, da sie diverse Funktionen erfüllen. Sie erleichtern das Agieren und Interagieren im sozialen Kontext. Wesentlich trägt dazu die Vereinfachung der sozialen Wahrnehmung bei, da die erforderliche Informationsverarbeitung und Unsicherheiten reduziert werden.<sup>91</sup> Eng verbunden mit diesem Aspekt ist jedoch das Phänomen des *correspondence bias*. Dies beschreibt die Neigung aus beobachteten Verhalten stabile Persönlichkeitsmerkmale abzuleiten. Verhalten sich Individuen beispielsweise gemäß vorherrschender Stereotype, weil situative Faktoren dies erfordern, so erfolgt die Schlussfolgerung, dass dieses Verhalten durch die Persönlichkeitsmerkmale bedingt ist und über alle Situationen hinweg

---

<sup>90</sup> Vgl. *Eckes*, Geschlechterstereotype: Von Rollen, Identitäten und Vorurteilen, in: *Becker/Kortendieck* (Hrsg.), *Handbuch der Frauen- und Geschlechterforschung*, 178 (179).

<sup>91</sup> Vgl. *Ebenda*, 178 (181).

gezeigt wird. Überlegungen, dass das Verhalten in der Ausfüllung einer bestimmten Rolle bedingt ist oder der Befriedigung sozialer Erwartungshaltungen dient, werden vernachlässigt. Dies fördert die Sichtweise, dass Stereotype in der Biologie und Evolution der Geschlechter begründet und somit von Natur aus gegeben sind.<sup>92</sup>

Die Inhalte von Geschlechterstereotype sind unterschiedlichster Natur. Sie können sich beispielsweise auf Vorstellungen über charakteristische Körpereigenschaften, Persönlichkeitszüge sowie Emotionen beziehen, oder aber Verhaltensweisen, Präferenzen oder Fähigkeiten zum Inhalt haben. Forschungsarbeiten beziehen sich insbesondere auf die Erforschung stereotyper Persönlichkeitseigenschaften. Forschungsergebnisse fassen typische Eigenschaften für Frauen dabei unter die Begriffe ‚Expressivität‘, ‚Wärme‘ und ‚Communion‘ zusammen und nutzen die Begriffe ‚Instrumentalität‘, ‚Kompetenz‘ und ‚Agency‘ um stereotyp männliche Persönlichkeitseigenschaften zu beschreiben.<sup>93</sup> Verhaltensweisen, die von diesen stereotypen Eigenschaften abweichen, würden im Sinne ihres präskriptiven Charakters gesellschaftlich nicht akzeptiert und lösten entsprechende Verhaltensreaktionen wie Bestrafung hervor, wohingegen mit den Persönlichkeitseigenschaften kohärente Verhaltensweisen Unterstützung durch die Gesellschaft hervorrufen würden.<sup>94</sup> Bereits aufgezeigt wurde die zeitliche Stabilität von Stereotypen. Daher besteht die Frage, inwiefern Individuen mit Informationen umgehen, die inkonsistent zum herrschenden Stereotyp sind. Neben den globalen Geschlechterstereotypen wird von Subtypen ausgegangen. Das heißt, inkonsistente Informationen werden nicht in bestehende Stereotype integriert, sondern es erfolgt eine Abspaltung dieser. Entspricht ein Individuum also nicht dem globalen Stereotyp, so werden Subgruppen gebildet, die sich in bestimmten Eigenschaften ähnlich sind. Die Individuen dieser untergeordneten Gruppe werden dann nicht mehr der ursprünglichen, globalen Kategorie zugeordnet. Beispielsweise wird Frauen stereotyp unterordnendes Verhalten zugeschrieben. Kann dieses Verhalten nicht beobachtet werden, so sind in Abhängigkeit des Kontextes Subgruppen wie etwa ‚Karrierefrauen‘ oder ‚Feministen‘ denkbar. Diese Erkenntnisse bieten einen möglichen Ansatz zur Erklärung

---

<sup>92</sup> Vgl. *Athenstaedt/Alfermann*, Geschlechterrollen und ihre Folgen, 21.

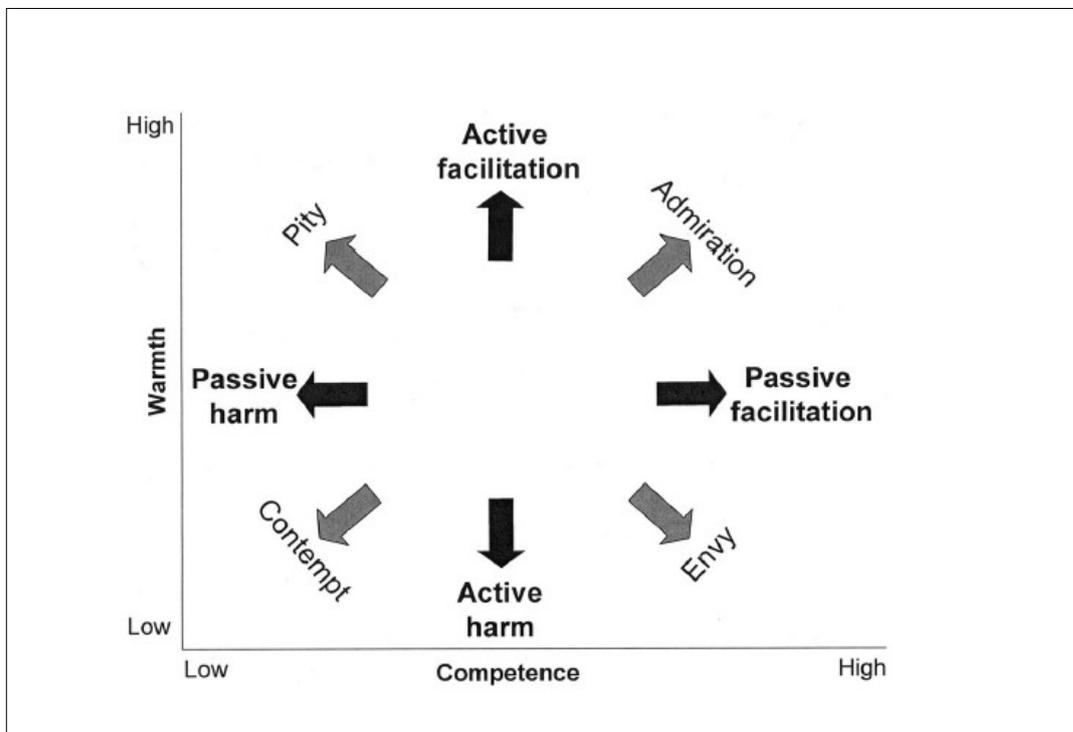
<sup>93</sup> Vgl. *Ebenda*, 15f.

<sup>94</sup> Vgl. *Ebenda*, 24.

der zeitlichen Stabilität von Geschlechterstereotypen. Verwunderlich ist, dass trotz des Prozesses der Abkehr der traditionellen Arbeitsteilung innerhalb Familien und der zunehmenden Bildungsqualität von Frauen sowie der fortschreitenden Integration von Frauen auf dem Arbeitsmarkt weiterhin stereotype Vorstellungen bestehen, welchen den traditionellen Rollenbildern entsprechen ohne dabei die Trends durch eine Modifikation der Stereotype zu erfassen.<sup>95</sup>

Sowohl die globalen Stereotype als auch die Subgruppen können gemäß einem Modell von *Amy J. C. Cuddy, Susan T. Fiske* und *Peter Glick* (2007) anhand zweier Komponenten definiert werden.

**Abbildung 1: Dimensionen Stereotype**



Quelle: *Cuddy, Amy J. C./Fiske, Susan T./Glick, Peter*, The BIAS Map: Behaviors From Inter group Affect and Stereotypes, *Journal of Personality and Social Psychology* (4, 2007), 631 (634).

Die Autoren definieren Stereotype danach, inwiefern sie mit den Aspekten Wärme und Kompetenz verbunden sind und leiten daraus im ersten Schritt Emotionen und nachfolgend resultierende Handlungstendenzen ab. Das Modell bezieht sich auf intragruppen Interaktionen. Angenommen wird, dass soziale

<sup>95</sup> Vgl. *Machunsky*, Substereotypisierung, in: *Petersen/Six* (Hrsg.), *Stereotype, Vorurteile und soziale Diskriminierung*, 45 (45).

Vgl. *Eckes*, Geschlechterstereotype: Von Rollen, Identitäten und Vorurteilen, in: *Becker/Kortendieck* (Hrsg.), *Handbuch der Geschlechterforschung*, 178 (181 f.).

Gruppen in den beiden Kategorien meist eine gegensätzliche Ausprägung aufweisen, was auch den Inhalten der Geschlechterstereotype entsprechen würde. Im Falle der Karrierefrau wird von einer hohen Kompetenz in Verbindung mit einer gering ausgeprägten Wärme ausgegangen, dies löst Neid aus, was eine passive Unterstützung oder aber eine aktive Schädigung forciert.<sup>96</sup>

Im Kontext der Führungsforschung sind insbesondere die Rollenkongruenztheorie von *Eagly* und *Karau* (2002) sowie das lack-of-fit Modell von *Madeline E. Heilman* (1983) zu nennen, welche versuchen geschlechterstereotype Wahrnehmung von Führung theoretisch zu erklären.<sup>97</sup> Das lack-of-fit Modell beansprucht eine theoretische Untermauerung des think-manager-think male Phänomen. Dieses wurde von *Virginia E. Schein* an Managern (1973) und Managerinnen (1975) untersucht. „Judging from the high ratio of men to women in managerial positions and the informal belief that this is how it should be, the managerial job can be classified as a masculine occupation. If so, then the managerial position would seem to require personal attributes often thought of to be more characteristic of men than women.“<sup>98</sup> Beide Studien untersuchen die Hypothese, ob erfolgreichen Managern Attribute und Eigenschaften zugeschrieben werden, die im Allgemeinen auch Männern zugeordnet werden, aber nicht Frauen. Die Studien verwenden Fragebögen, die den Probanden auffordern zu bewerten, ob sie eine Eigenschaft grundsätzlich einer Frau, einem Mann und/oder einem erfolgreichen Manager/-in im mittleren Management zuschreiben würden. Die Schnittmenge zwischen den Eigenschaften, welche als typisch männlich wahrgenommen wurden und den Eigenschaften einer guten Führungskraft waren höher als die zwischen den stereotyp weiblichen Attributionen und den Eigenschaften, welche eine gute Führungspersönlichkeit ausmachen.<sup>99</sup> Dies beschreibt das think-manager-think male Phänomen, demnach die Rolle des Ma-

---

<sup>96</sup> Vgl. *Cuddy/Fiske/Glick*, The BIAS Map: Behaviors From Intergroup Affect and Stereotypes, *Journal of Personality and Social Psychology*, (4, 2007), 631 (634).

<sup>97</sup> Vgl. *Heilman*, Sex bias in work settings. The lack of fit model. *Research in Organizational Behavior*, (5, 1983), 269–298.

Vgl. *Eagly/Karau*, Role Congruity Theory of Prejudice toward Female Leaders. *Psychological Review*, (3, 2002), 573-598.

<sup>98</sup> *Schein*, The relationship between sex-role stereotypes and requisite management characteristics, *Journal of Applied Psychology* (2, 1973), 95 (95).

<sup>99</sup> Vgl. *Von Rennenkampff*, Aktivierung und Auswirkungen geschlechtsstereotyper Wahrnehmung von Führungskompetenz im Bewerbungskontext, 39 f.

nagers mit stereotyp männlichen Eigenschaften behaftet ist. Dieses Phänomen beinhaltet zahlreiche Implikationen für Personalprozesse innerhalb einer Organisation. Diese geschlechterstereotype Wahrnehmung der Führungsrolle kann dazu führen, dass Männer generell als führungskompetenter eingeschätzt werden als Frauen und daher im Auswahl- und Beförderungsprozess generell eine Bevorzugung gegenüber Frauen erfahren. Studien zur Replikation der Ergebnisse verwendeten leicht modifizierte Items, indem diese stärker führungsrelevante Eigenschaften integrierten, zudem wurde neben der Fremdwahrnehmung auch die Selbstwahrnehmung erhoben.<sup>100</sup> *Sabine Sczesny, Sandra Spreemann und Dagmar Stahlberg* (1999) erzielten analoge Ergebnisse zu den Studien von *Schein* bezogen auf die Fremdwahrnehmung. Hervorzuheben ist, dass weibliche Befragte, Frauen eine geringere Führungskompetenz als Männern zusprachen. Die Selbstwahrnehmung replizierte diese Einschätzung jedoch nicht. Demzufolge ist die stereotype Wahrnehmung und Attribution von Führung ein sehr stabiles Phänomen, welches jedoch nicht das Wissen um die eigenen Kompetenzen beeinflusst.<sup>101</sup>

*Heilmann* definiert in seinem lack-of fit Modell, dass die Erwartungen darüber, wie erfolgreich eine Person eine Position ausfüllt durch die Schnittmenge zwischen den wahrgenommenen Eigenschaften einer Person und den wahrgenommenen Anforderungen der Positionen bestimmt wird. Eine Übertragung dieses Modells auf die geschlechterstereotype Wahrnehmung von Führung ist möglich, dabei wird die wahrgenommene Eignung von Frauen für Führungsrollen dadurch bestimmt, wie stark stereotype Vorstellungen wirken sowie Anwendung finden und inwiefern eine Position und die damit verbundenen Anforderungen als stereotyp männliche erachtet werden. Die Verfügbarkeit des Geschlechts als soziale Kategorie ist vergleichsweise hoch, da diese Information aufgrund des äußeren Erscheinungsbildes schnell zur Verfügung steht. Neu eingehende Informationen können daher leicht anhand dieser sozialen Kategorie verarbeitet werden. Die geschlechterstereotype Wahrnehmung von Positionen wird dabei durch die traditionelle Rollenverteilung und die Häufigkeitsverteilung der Geschlechter auf bestimmte Berufsgruppen sowie durch die wahrge-

---

<sup>100</sup> Vgl. *Von Rennenkampff*, Aktivierung und Auswirkungen geschlechtsstereotyper Wahrnehmung von Führungskompetenz im Bewerbungskontext, 40 f.

<sup>101</sup> Vgl. *Sczesny/Spreemann/Stahlberg*, Gender stereotypes and leadership perception. 12th General Meeting of the European Association of Experimental Social Psychology, Oxford.

nommene Eignung für Berufe aufgrund stereotyper Eigenschaften bestimmt.<sup>102</sup> Gemäß dem Modell beeinflusst die wahrgenommene Eignung die Erwartung über Erfolg und Misserfolg. Dies gilt sowohl für die Selbst- als auch für die Fremdwahrnehmung und beinhaltet Implikationen für Verhaltensweisen. Die stereotyp männliche Konnotation von Führungspositionen ist unvereinbar mit den stereotyp weiblichen Eigenschaften, wodurch die Erwartung von Misserfolg hervorgerufen wird. Dies beeinflusst sowohl die Verhaltensweisen als auch das Beurteilungsverhalten. Konkret bedeutet dies, dass aufgrund der wahrgenommenen mangelnden Eignung Frauen im Auswahlprozess nicht als relevante Kandidaten in Betracht gezogen werden oder aber ihre Leistung different zu den von Männern beurteilt wird.<sup>103</sup> Letzterer Aspekt kann durch Attributionstheorien erklärt werden. Demnach beeinflusst die Erwartungshaltung, inwiefern erzielte Leistungen auf internale oder externale Faktoren attribuiert werden. Inkongruenz führt zu einer Zuschreibung von Erfolg auf externe Faktoren und Misserfolg auf internale Faktoren. Da Frauen in Führungspositionen als weniger geeignet wahrgenommen werden, werden Erfolge also external attribuiert, wobei Misserfolge auf internale Faktoren wie Fähigkeit und Wissen sowie Kompetenzen zurückgeführt werden. Bei Männern verhält es sich genau anders herum.<sup>104</sup> Eine weitere Implikation des Ansatzes ist der Effekt der wahrgenommenen Diskrepanz zwischen Anforderung und Eignung auf die Selbstwahrnehmung. Demnach würde diese zu Entscheidungen und Verhaltensweisen von Frauen führen, welche die Unterrepräsentanz in Führungspositionen begünstigen, da sie aufgrund der wahrgenommenen geringen Passung die Erwartungshaltung von Misserfolg an die eigene Leistung entwickeln. Studien zur Untersuchung der Selbstwahrnehmung von Managern verweisen auf bestehende Unterschiede zwischen den Geschlechtern. So würden Frauen die eigenen Leistungen und Kompetenzen generell geringer einschätzen als Männer, obwohl objektive Ratings keine signifikanten Unterschiede feststellten.<sup>105</sup> Zudem gelten

---

<sup>102</sup> Vgl. *Von Rennenkampff*, Aktivierung und Auswirkungen geschlechtsstereotyper Wahrnehmung von Führungskompetenz im Bewerbungskontext, 41 f.

<sup>103</sup> Vgl. *Ebenda*, 42 f.

<sup>104</sup> Vgl. *Ebenda*, 43 f.

<sup>105</sup> Vgl. *Ebenda*, 99.

die Erkenntnisse der Attributionstheorie gleichermaßen für die Fremd- als auch für die Selbstwahrnehmung.<sup>106</sup>

Ein weiteres theoretisches Modell zur Erklärung des *think-manager-think male* Phänomens liefern *Eagly* und *Karau* (2002). Wahrgenommene Diskrepanz zwischen stereotypen Eigenschaften und den Anforderungen einer sozialen Rolle würden Vorurteile hervorrufen. Die Basis dieser Annahme bildet die soziale Rollen Theorie von *Eagly* (1987) wonach Individuen und Gruppen diejenigen Persönlichkeitseigenschaften attribuiert werden, die diese benötigen um ihre soziale Rolle auszufüllen. Aufgrund der traditionellen Arbeitsteilung werden Männern und Frauen jene Eigenschaften zugesprochen, die zur Erfüllung dieser erforderlich sind. Im Zusammenhang mit den bereits beschriebenen Eigenschaften von Geschlechterstereotypen erwachsen zwei mögliche Formen der Diskriminierung von Frauen in Führungspositionen. Die deskriptiven Bestandteile von Stereotypen über die Führungsrolle und feminine Eigenschaften sind nicht kohärent, wodurch Frauen als weniger geeignet wahrgenommen werden. Die Dimension der resultierenden Diskriminierung wird bestimmt durch das Ausmaß der wahrgenommenen Differenz. Bestimmte Führungspositionen sind weniger stereotyp männlich definiert. Dies hängt vom Zweig des Unternehmens, dem Unternehmensbereich und dem Hierarchiegrad ab. Beispielsweise wird das Militär stärker Assoziationen über erforderliche maskuline Eigenschaften hervorrufen als der Bildungs- und Erziehungsbereich. Gleiches ruft die Gegenüberstellung der Unternehmensbereiche Forschung- und Entwicklung und Produktion mit dem Bereich Marketing und Personal hervor. Aufgrund des präskriptiven Charakters von Geschlechterstereotypen werden Frauen in Führungspositionen, welche stereotype Führungskompetenzen und Verhaltensweisen zeigen, negativer bewertet und gegebenenfalls sanktioniert, da dadurch Erwartungen über geschlechterstereotypen Eigenschaften widersprochen wird. Aber diese Aussage gilt nicht uneingeschränkt, denn auch hier bestimmt die Charakterisierung einer Position inwiefern kontroverses Verhalten bestraft wird. Führungspositionen, die stärker androgyn definiert sind, erfordern stereotyp weibliche Eigenschaften, um die Führungsrolle erwartungsgemäß zu erfüllen. Dies korrespondiert mit statistischen Erhebungen, welche zeigen, dass Frauen in der Studienwahl und im spä-

---

<sup>106</sup> Vgl. *Von Rennenkampff*, Aktivierung und Auswirkungen geschlechtsstereotyper Wahrnehmung von Führungskompetenz im Bewerbungskontext, 45 f.

teren Berufsleben in stereotyp männlichen Bereichen und Branchen deutlich unterrepräsentiert sind. Deutlich wird, dass sich ein Spannungsfeld für weibliche Führungskräfte aufmacht, da geschlechterstereotyp konformes Verhalten dazu führt, dass sie als ungeeignet für die Ausfüllung einer Führungsrolle erachtet werden. Gleichzeitig würden jedoch Eigenschaften und Verhaltensweisen, welche dem stereotypen Führungsbild entsprechen Sanktionen hervorrufen. *Eagly* und *Karau* verweisen auf drei Konsequenzen für Frauen in Führungspositionen. Zunächst ist die Wahrscheinlichkeit für Frauen geringer als für Männer eine Führungskarriere zu realisieren. Des Weiteren sei die Einstellung gegenüber weiblichen Führungskräften deutlich negativer und die Leistungs- und Kompetenzbewertung sei ebenfalls betroffen.<sup>107</sup>

Zahlreiche Studien untersuchten bisher die Effekte von Geschlechterstereotypen auf die Leistungsbeurteilung. Eine der wohl bekanntesten Studien ist die von *Philip Goldberg* (1968), bekannt als Goldberg Paradigma. Studenten bewerteten einen Artikel eines fiktiven Autors. Dabei zeigte sich, dass derselbe Artikel besser bewertet wurde, wenn die Studenten annahmen, dass dieser von einem Mann geschrieben, als wenn die Information gegeben wurde, dass eine Frau diesen verfasste. Dieser Effekt zeigte sich jedoch nicht über alle bewerteten Artikel hinweg, sondern nur für geschlechtsneutrale und männliche Fachgebiete.<sup>108</sup> Repliziert wurden diese Ergebnisse auch durch Studien, welche den beruflichen Kontext abbildeten. Deren Ergebnisse verwiesen auch auf die Bedeutung des Kontextes. Generell werden schwache Tendenzen einer grundsätzlichen negativeren Beurteilung von Frauen gegenüber Männern herausgestellt. Deutlicher zeigten sich diese jedoch, wenn Frauen in maskulin definierten Bereichen agierten, sie stereotyp abweichendes Verhalten zeigten oder aber wenn die Beurteiler männlich waren.<sup>109</sup> Eine dieser Studien ist eine Metaanalyse von *Heather K. Davidson* und *Michael J. Burke* (2000). Diese hatte die Diskriminierung der Geschlechter in simulierten Einstellungsinterviews zum Gegenstand. Sie konnten zeigen, dass Bewerber nachteilig bewertet wurden, deren Bewerbungen sich auf Positionen bezogen, die nicht konform mit dem tradi-

---

<sup>107</sup> Vgl. *Von Rennenkampff*, Aktivierung und Auswirkungen geschlechtsstereotyper Wahrnehmung von Führungskompetenz im Bewerbungskontext, 46 ff.

<sup>108</sup> Vgl. *Glick/Rudman*, Sexism, in: *Dividio/Hewston/Glick/Esses* (Hrsg.), *The SAGE Handbook of Prejudice, Stereotyping and Discrimination*, (328) 311.

<sup>109</sup> Vgl. *Ebenda*, (328) 311.

tionellen Rollenbild waren. Des Weiteren forcierte die Verknappung von Informationen über die infrage stehende Position sowie den Bewerber, den Rückgriff auf Stereotype zur Bewertung, welches zu einer generell schlechteren Bewertung von Frauen führte. Einer nachteiligen Bewertung von weiblichen gegenüber männlichen Bewerbern. Weiterhin konnte ihre Hypothese, dass Beurteiler, Bewerber des gleichen Geschlechts besser bewerten nicht nachgewiesen werden. Vielmehr zeigte sich, dass sowohl männliche als auch weibliche Beurteiler männliche Bewerber bevorzugten.<sup>110</sup>

Im Kontext der Fragestellung, ob geschlechterbezogene Unterschiede in der Führungseffektivität bestehen, wurde bereits auf die doppelte Wirkrichtung von Geschlechterstereotypen hingewiesen. Dass Stereotype nicht nur die Wahrnehmung und die Beurteilung von Interaktionspartnern beeinflussen, sondern auch das Selbstkonzept, wodurch der Prozess der sich selbsterfüllenden Prophezeiungen für Geschlechterstereotype begünstigt wird. Stereotype können erwartungskonforme Verhaltensweisen hervorrufen. Dieses Phänomen bezeichnet die Forschung als behavioral confirmation. Anschaulich kann dieses Phänomen anhand der Beziehung und der Interaktion zwischen Lehrer und Schüler verdeutlicht werden: Lehrer besitzen Erwartungen über die Leistung von einzelnen Schülern. Diese werden beispielsweise anhand von Stereotypen aufgrund des sozialen Umfeldes des Kindes oder durch ökonomischen Satus der Familie gebildet. Diese Erwartungen beeinflussen die Verhaltensweisen des Lehrers gegenüber dem Kind. Wodurch wiederum die tatsächlichen Leistungen des Kindes beeinflusst werden.<sup>111</sup> Auch im Personalauswahlprozess bestätigen Studien, dass dieses Phänomen wirksam ist. Sie verweisen darauf, dass Geschlechterstereotype erwartungskonformes Verhalten induzierten. Dafür sei das tatsächliche Vorhandensein der geschlechterstereotypen Erwartungen nicht erforderlich, alleine die Annahme darüber, dass diese bestehen würde genügen. Demnach können stereotype Vorstellungen über eine geringere Eignung von Frauen in Führungspositionen durch erwartungskonformes Verhalten verfestigt werden.<sup>112</sup> Uneinigkeit besteht darüber, inwiefern dies auch für die Aus-

---

<sup>110</sup> Vgl. *Davidson/Burke*, Sex Discrimination in Simulated Employment Contexts: A Meta-analytic Investigation. *Journal of Vocational Behavior* (5, 2000), (225) 237f.

<sup>111</sup> Vgl. *Von Rennenkampff*, Aktivierung und Auswirkungen geschlechtsstereotyper Wahrnehmung von Führungskompetenz im Bewerbungskontext, 85.

<sup>112</sup> Vgl. *Ebenda*, 92 f.

wahl von Führungskräften gilt. Zum einen besteht die Argumentation darin, dass durch die Sensibilisierung von Beobachtern für die Wirkung von Stereotypen in Auswahlprozessen, diese weniger Einfluss auf die Wahrnehmung und somit auf den Entscheidungsprozess hätten. Da Entscheidungen im Rahmen von Management- und Führungskräfteprogrammen tragende Wirkung für Unternehmen hätten, seien Entscheidungsträger besser geschult als in Auswahlprozessen bezogen auf andere Zielgruppen. Demgegenüber steht die Argumentation, dass aufgrund vergleichbarer Qualifikationsniveaus der Bewerber, die Beobachter sensibler auf geringfügige Hinweisreize für abweichende Kompetenzausprägungen reagieren. In Folge dessen seien Handlungen sowie die Wahrnehmung der Beurteiler darauf gerichtet weiteren Input zu erzeugen, der eben diese Hinweisreize bestätigt. Es wurde bereits aufgezeigt, dass die Unterrepräsentanz von Frauen mitgetragen wird durch selbst limitierendes Verhalten von Frauen, welches auf der Wahrnehmung der geringen Passung des Geschlechterstereotyps und der stereotypen Führungsrolle beruht. Daneben kann nun das Phänomen der behavioral confirmation als ein weiterer Erklärungsansatz für selbst limitierende Verhaltensweisen herangezogen werden. Die beobachteten eigenen Verhaltensweisen können gemäß der Selbstwahrnehmungstheorie von *Daryl Bem* (1967) unser Selbstkonzept beeinflussen. Wenn Unsicherheit über eigene Fähigkeiten oder Eigenschaften besteht, werden gezeigte Verhaltensweisen genutzt um Rückschlüsse aus ihnen zu ziehen. Von außen indiziertes Verhalten wird dann genutzt, um ein Bild über das eigene Selbst und von den Eigenschaften zu bilden. Somit würden Erwartungen und Verhaltensweisen von Interaktionspartnern nicht nur Verhaltensweisen ändern, sondern auch das Selbstkonzept.<sup>113</sup> Wie bereits im Kontext der Geschlechterforschung aufgezeigt, herrschen jedoch unterschiedliche Meinungen darüber, ob Unterschiede zwischen den Geschlechtern ein Produkt der Sozialisation sind (worunter ebenfalls die Wirkung von Stereotypen zu fassen sind) oder diese in der biologischen und genetischen Anlage geprägt sind. Diese Anlage-Umwelt Diskussion hat Relevanz auch im Rahmen der Führungsforschung und in der Debatte über die Repräsentanz der Geschlechter in Führungspositionen. Insbesondere wird diskutiert, ob die Unterrepräsentanz des weiblichen Geschlechtes bedingt

---

<sup>113</sup> Vgl. *Von Rennenkampff*, Aktivierung und Auswirkungen geschlechtsstereotyper Wahrnehmung von Führungskompetenz im Bewerbungskontext, 96 ff.

wird durch ein mangelndes Wollen von Frauen leitende Positionen einzunehmen. Thematisiert wird häufig der Erklärungsansatz der unterschiedlichen Führungs- und Machtmotivation. Demnach besitzen Frauen eine generell geringere Ausprägung in ihrer Karriere- und Machtorientierung als Männer, wodurch eine Führungskarriere für sie als weniger attraktiv und erstrebenswert erscheint.<sup>114</sup> Studien weisen darauf hin, dass Frauen eine geringer ausgeprägte Machtmotivation aufweisen als Männer, wodurch impliziert wird, dass Frauen generell weniger ambitioniert sind, eine Führungsfunktion im organisationalen Kontext zu erlangen und einzunehmen. *Andrea Abele, Julia Hiemer und Tamara Hagmaier* (2012) befragten Studenten technischer Studienfächer hinsichtlich ihrer beruflichen Werthaltung und ihrer Motivation eine Führungskarriere zu erzielen. Es zeigte sich, dass geschlechtsunabhängig die Wertvorstellung Work-Life-Balance priorisiert wurde. Eine gering höhere, aber statistisch signifikante Ausprägung zeigte sich in der Motivation eine Führungsposition zu erzielen für das männliche Geschlecht.<sup>115</sup> *Heidrun Friedel-Howe* (1990) führte eine Studie ausschließlich mit Führungskräften durch. Die Ergebnisse zeigten eine höhere Ausprägung für weibliche Führungskräfte in ihrer Macht- und Leistungsmotivation, die Bedeutung von Work-Life-Balance wurde von weiblichen Führungskräften niedriger eingestuft als von Männern.<sup>116</sup> Hinzu kommt die Argumentation über generell geringere Karriereziele und zu wenig strategisch geplante Karriereverläufe von Frauen, welche durch Studien flankiert wird. Fraglich bleibt, inwiefern Ergebnisse ausschließlich auf den Faktor Geschlecht zurückgeführt werden können. Die soziale Konstruktion der Geschlechter und ihres Selbstverständnisses kann an dieser Stelle nicht von den Untersuchungsergebnissen extrahiert werden. Aspekte wie etwa die soziale Erwünschtheit, traditionelle Rollenbilder und Führungstereotype beeinflussen jedoch das Selbstkonzept. Eine abschließende Beantwortung dieser Fragestellung ist nicht möglich. Die bisherigen Ausführungen zeigen jedoch deutlich, dass eine geringere Führungs- und Karrieremotivation von Frauen, argumentiert über biologische und genetische

---

<sup>114</sup> Vgl. *Von Rennenkampff*, Aktivierung und Auswirkungen geschlechtsstereotyper Wahrnehmung von Führungskompetenz im Bewerbungskontext, 29.

<sup>115</sup> Vgl. *Abele*, Berufserfolg von Frauen und Männern im Vergleich. Warum entwickelt sich die "Schere" immer noch auseinander? GENDER, (3, 2013), 41 (48 f.).

<sup>116</sup> Vgl. *Friedel-Howe*, Ergebnisse und offene Fragen der geschlechtsvergleichenden Führungsforschung, Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, (34, 1990), 3-16.

Anlagen, nicht als ausschließlicher Erklärungsansatz der Ungleichverteilung der Geschlechter in Führungspositionen herangezogen werden kann.<sup>117</sup>

## **5.2 Politische und gesetzliche Regelungen und deren Einfluss**

### **5.2.1 Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz**

Sowohl auf europäischer als auch auf nationaler Ebene sind gesetzliche Regelungen zu finden, die eine unmittelbare und mittelbare Benachteiligung aufgrund des Geschlechtes verbieten. Auf europäischer Ebene ist wohl insbesondere die Richtlinie 2006/54/EG aus dem Jahre 2006 zu nennen, die die Begriffe der mittelbaren und unmittelbaren Diskriminierung, Belästigung und sexuellen Belästigung definiert. Auf nationaler Ebene sind zum einen Artikel aus dem Grundgesetz und zum anderen aus dem AGG zu nennen.

Das AGG ist der erste Artikel des Gesetzes „Gesetz zur Umsetzung europäischer Richtlinien zur Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung“, welches sich insgesamt aus 4 Artikeln zusammensetzt.<sup>118</sup> Mit diesem Gesetz werden insgesamt vier europäische Richtlinien in nationales Recht umgesetzt.<sup>119</sup> Dazu gehören die Antirassismus-Richtlinie 2000/43/EG, die Rahmenrichtlinie 2000/78/EG, die revidierte Gleichbehandlungs-Richtlinie 2002/73/EG und die Richtlinie zur Gleichstellung der Geschlechter 2004/113/EG.<sup>120</sup>

Das AGG definiert in § 1 die Zielstellung und die durch das Gesetz geschützten Merkmale, u.a. das Geschlecht. § 2 AGG definiert den Anwendungsbereich und § 3 AGG nimmt eine Begriffsbestimmung vor, wonach unmittelbare (§ 3 Abs. 1 AGG) und mittelbare Benachteiligungen (§ 3 Abs. 2 AGG), Belästigungen (§ 3 Abs. 3 AGG) und sexuelle Belästigungen (§ 3 Abs. 4 AGG) sowie das Erteilen von Anweisungen zur Benachteiligungen (§ 3 Abs. 5 AGG) unter dem Schutz des Gesetzes liegen. Die Aspekte der unmittelbaren und mittelbaren Benach-

---

<sup>117</sup> Vgl. *Abele*, Berufserfolg von Frauen und Männern im Vergleich. Warum entwickelt sich die "Schere" immer noch auseinander? GENDER, (3, 2013), 41 (49).

<sup>118</sup> Vgl. *Wisskirchen*, AGG Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz - Auswirkungen auf die Praxis, 9.

<sup>119</sup> Vgl. *Ettwig/Krych/Schiefer*, in: Sowka/Schiefer/METALL NRW (Hrsg.), Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz, Rn. 5.

<sup>120</sup> Vgl. *Ebenda*, Rn. 5.

teilung sollen an dieser Stelle weiter definiert werden, da sie im Rahmen der Diskussion um Frauen in Führungspositionen von Bedeutung sind.

„Eine unmittelbare Benachteiligung liegt vor, wenn eine Person wegen eines in § 1 genannten Grundes eine weniger günstige Behandlung erfährt, als eine andere Person in einer vergleichbaren Situation erfährt, erfahren hat oder erfahren würde. Eine unmittelbare Benachteiligung wegen des Geschlechts liegt in Bezug auf § 2 Abs. 1 Nr. 1 bis 4 auch im Falle einer ungünstigeren Behandlung einer Frau wegen Schwangerschaft oder Mutterschaft vor.“<sup>121</sup>

„Eine mittelbare Benachteiligung liegt vor, wenn dem Anschein nach neutrale Vorschriften, Kriterien oder Verfahren Personen wegen eines in § 1 genannten Grundes gegenüber anderen Personen in besonderer Weise benachteiligen können, es sei denn, die betreffenden Vorschriften, Kriterien oder Verfahren sind durch ein rechtmäßiges Ziel sachlich gerechtfertigt und die Mittel sind zur Erreichung dieses Ziels angemessen und erforderlich.“<sup>122</sup>

In § 7 Abs. 1 AGG wird das Benachteiligungsverbot definiert. Grundsätzlich ist eine Benachteiligung im beruflichen Kontext aufgrund des weiblichen und männlichen Geschlechtes sowie aufgrund von Zweigeschlechtlichkeit verboten. Im Rahmen der Thematik von Frauen in Führungspositionen kann beispielhaft auf das Urteil vom 26.11.2008, 15 Sa 517/08 des Landesarbeitsgerichtes Berlin-Brandenburg verwiesen werden. Gemäß § 22 AGG gilt: „Wenn im Streitfall die eine Partei Indizien beweist, die eine Benachteiligung wegen eines in § 1 genannten Grundes vermuten lassen, trägt die andere Partei die Beweislast dafür, dass kein Verstoß gegen die Bestimmungen zum Schutz vor Benachteiligung vorgelegen hat.“<sup>123</sup> Als solches Indiz kann gemäß dem Urteil eine geringe statistische Repräsentanz von Frauen, gemessen am Geschlechterverhältnis im gesamten Unternehmen dienen. Der Arbeitgeber kann sich im Rahmen der Rechtfertigung der Beförderungentscheidung nur auf Fakten beziehen, die zuvor transparent für Bewerber waren. Dies bedeutet konkret, wurde die Stelle nicht ausgeschrieben oder die Stellenanforderungen schriftlich dokumentiert, so werden Einwände des Arbeitgebers nicht angehört. Abweichungen vom Grundsatz des Benachteiligungsverbotes können durch § 8 AGG gerechtfertigt sein. „Eine unterschiedliche Behandlung wegen eines in § 1 genannten Grundes ist

---

<sup>121</sup> § 2 Abs. 1 AGG.

<sup>122</sup> § 2 Abs. 2 AGG.

<sup>123</sup> § 22 AGG.

zulässig, wenn dieser Grund wegen der Art der auszuübenden Tätigkeit oder der Bedingungen ihrer Ausübung eine wesentliche und entscheidende berufliche Anforderung darstellt, sofern der Zweck rechtmäßig und die Anforderung angemessen ist.“<sup>124</sup> Eine Rechtfertigung der unterschiedlichen Behandlung kann in eng abgegrenzten Bahnen erfolgen. Im Rahmen der Prüfung der Rechtfertigung muss zum einen dem Gleichbehandlungsgedanken und zum anderen dem Recht von Unternehmen auf Entscheidungshoheit Rechnung getragen und abgewogen werden.<sup>125</sup> Eine Rechtfertigung kann anhand zweier übergeordneter Kategorien erfolgen. Die „unmittelbare berufsbezogene Rechtfertigung“<sup>126</sup>, ermöglicht eine Rechtfertigung, wenn die Erfüllung der Stellenanforderung erfordert, dass eines der durch das AGG geschützten Merkmale in einer spezifischen Ausprägung vorhanden sein muss. Ein intuitives Beispiel ist die Besetzung von Schauspielerrollen.<sup>127</sup> Eine „mittelbar auf die Tätigkeit bezogene Rechtfertigung“<sup>128</sup>, stützt sich auf externe Faktoren, zum Beispiel der Erwartungshaltung von Kunden oder dem Zweck der Unternehmung an sich. In beiden Fällen, müssen aber Einzelfallprüfungen erfolgen.<sup>129</sup> Beispielhaft soll das Urteil des Landesarbeitsgerichtes Niedersachsens vom 05.12.2008 16 Sa 236/08 dargestellt werden. Dies stellte fest, dass die Beschränkung einer Ausschreibung des Postens des kommunalen Gleichstellungsbeauftragten auf das weibliche Geschlecht zulässig ist, wenn dies durch wesentliche Arbeitsinhalte sachlich gerechtfertigt ist. Im vorliegenden Fall bestand die Hauptfunktion der Position in der Integrationsarbeit mit zugewanderten Musliminnen. Das Gericht bejahte, dass zur Erfüllung der Aufgaben das weibliche Geschlecht als Voraussetzung gilt.

Weiterhin kann durch § 5 AGG vom Grundsatz des Benachteiligungsverbot abgewichen werden. Dieser Paragraph gestattet positive Maßnahmen. Diese sind legitim, wenn Benachteiligungen dadurch abgebaut werden oder ihnen präventiv begegnet werden. Populäre Beispiele für positive Maßnahmen sind

---

<sup>124</sup> § 8 Abs. 1 AGG.

<sup>125</sup> Vgl. *Ettwig/Krych/Schiefer*, in: Sowka/Schiefer/METALL NRW (Hrsg.), Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz Rn. 424.

<sup>126</sup> Vgl. *Brors*, in Däubler/Bertzbach (Hrsg.), Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz, § 8, Rn. 5.

<sup>127</sup> Vgl. *Ebenda*, § 8, Rn. 4.

<sup>128</sup> Vgl. *Ebenda*, § 8, Rn. 8.

<sup>129</sup> Vgl. *Ebenda*, § 8, Rn. 5.

Geschlechterquoten zur Beseitigung der Unterrepräsentanz von Frauen in oberen Führungspositionen oder aber die Bevorzugung bestimmter Personengruppen im Rekrutierungsprozess.<sup>130</sup>

Die rechtlichen Regelungen folgen klar dem Grundsatz des Benachteiligungsverbots. Die gesetzlich legitimierten Ausnahmen und die damit verbundenen Prüfungsmechanismen provozieren Rechtsunsicherheit, dem in Teilen durch gerichtliche Urteile begegnet werden kann. Positive Maßnahmen sind durch das AGG zwar erlaubt, eine verbindliche Implementierung dieser in die Praxis ist jedoch nicht gefordert.

Vor der Einführung des AGG im Jahr 2006 mahnten Kritiker die Befürchtung von regelrechten ‚Prozesslawinen‘ oder ‚Sammelklagen mit enormen Schadensersatzforderungen‘ an. Eine Studie der Antidiskriminierungsstelle des Bundes aus dem Jahr 2016 untersucht die Diskriminierungserfahrung in Deutschland sowie die Reaktionen auf diese in den Jahren 2014 und 2015. Gemäß dieser Studie gaben 31,4 Prozent der Befragten an, in dem untersuchten Zeitraum eine Diskriminierungserfahrung aufgrund eines der durch das AGG geschützten Merkmale erlebt zu haben. Insbesondere das Merkmal des Alters sei dabei als häufigster Grund genannt. Des Weiteren zeigte sich, dass im beruflichen Kontext das Risiko einer Diskriminierung am höchsten sei. Diese Fälle würden sich vor allem auf die Merkmale des Alters und des Geschlechtes beziehen.<sup>131</sup> Zudem zeigte sich, dass Diskriminierung sich häufig nicht auf ein einzelnes Merkmal bezieht, sondern auf eine Merkmalskombination und deren Ausprägungen. Dabei scheint insbesondere das Geschlecht die häufigste Querschnittskategorie zu sein. Beispielsweise erleben junge, verheiratete Frauen ohne Kinder häufiger Diskriminierung als ältere Frauen oder Männer mit gleichem sozioökonomischem Status und Alter.<sup>132</sup> Die Reaktionen auf eine Diskriminierungserfahrung sind unterschiedlich. 59,6 Prozent der Befragten gaben an, dass sie auf

---

<sup>130</sup> Vgl. *Antidiskriminierungsstelle des Bundes*, Forschung der ADS auf einen Blick: Positive Maßnahmen, verfügbar im Internet: [http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Factsheets/factsheet\\_positive\\_Massnahmen.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Factsheets/factsheet_positive_Massnahmen.pdf?__blob=publicationFile) (besucht am 07.06.2016).

<sup>131</sup> Vgl. *Antidiskriminierungsstelle des Bundes*, Diskriminierungserfahrung in Deutschland, verfügbar im Internet: [https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Handout\\_Umfrage\\_Diskriminierung\\_in\\_Dtschl\\_2015.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Handout_Umfrage_Diskriminierung_in_Dtschl_2015.pdf?__blob=publicationFile&v=4), S. 3 des PDF Dokumentes (besucht am 26.11.2016).

<sup>132</sup> Vgl. *Ebenda*, S. 13 des PDF Dokumentes (besucht am 26.11.2016).

die Diskriminierung reagiert hätten. 17,1 Prozent gaben an, sich bei einer offiziellen Stelle beschwert zu haben, 13,6 Prozent haben sich Beratung eingeholt und nur 6,2 Prozent haben eine Klage eingereicht. Die restlichen Befragten wählten eine weniger formelle Handlungsstrategie.<sup>133</sup> Insgesamt zeigt sich, dass die prognostizierte Flut an Klagen ausgeblieben ist. Vielmehr spiegelt die Anzahl der Fälle, die vor Gericht anhängig wurden, nicht die erlebten Diskriminierungserfahrungen in der Realität wider. Im beruflichen Kontext kann davon ausgegangen werden, dass viele Fälle aufgrund der Abhängigkeitssituation nicht vorgetragen werden. Insbesondere bei Diskriminierungsfällen bezogen auf Beförderungsentscheidungen sind andere Handlungsstrategien der Individuen denkbar. Im Sinne der Reputations- und Chancenerhaltung oder aber durch die Befürchtung weiterer Stigmatisierung oder Sanktionen werden sich Betroffene regelmäßig gegen die gesetzlich implementierten Handlungsalternativen entscheiden. Neben diesen intuitiven Überlegungen lassen sich auch Ursachen in der Ausgestaltung der gesetzlichen Regelungen identifizieren, welche den Versuch der gerichtlichen Geltendmachung erschweren. Anzuführen ist hier zunächst das im § 13 AGG definierte Beschwerderecht. Arbeitgeber haben eine zuständige Stelle einzurichten und bekanntzumachen. Betroffene Mitarbeiter haben das Recht sich bei Diskriminierungserfahrungen an diese zuwenden. Die Praxis zeigt, dass die Umsetzung dieser Vorgaben insbesondere in kleinen und mittelständigen Unternehmen teilweise gänzlich ausbleibt oder aber aufgrund fehlender gesetzlicher Konkretisierungen nur unzulänglich erfolgt. Dies betrifft zum einen die Auswahl geeigneter Instanzen aber auch die Sicherstellung ausreichender Kenntnisse und Fähigkeiten der mit der Aufgabe betreuten Personen. Zum anderen führen die definierten minimalen Anforderungen an der Bekanntmachungspflicht und fehlende Sanktionsmechanismen bei Unterlassung zu einem fehlenden Bewusstsein möglicher Anlaufstellen für betroffene Arbeitnehmer.<sup>134</sup>

Ein weiterer Kritikpunkt an der inhaltlichen Ausgestaltung besteht an den definierten Anzeigefristen von Diskriminierungsvorfällen. Für das Arbeitsrecht defi-

---

<sup>133</sup> Vgl. *Antidiskriminierungsstelle des Bundes*, Diskriminierungserfahrung in Deutschland, verfügbar im Internet: [https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Handout\\_Umfrage\\_Diskriminierung\\_in\\_Dtschl\\_2015.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Handout_Umfrage_Diskriminierung_in_Dtschl_2015.pdf?__blob=publicationFile&v=4), S. 21 des PDF Dokumentes (besucht am 26.11.2016).

<sup>134</sup> Vgl. *Ebenda*, S. 129 f. des PDF Dokumentes (besucht am 28.12.2016).

niert § 15 Abs. 4 AGG eine Frist von zwei Monaten für die Geltendmachung der Ansprüche. Danach sichert § 61 Abs. 1 Arbeitsgerichtsgesetz eine Frist von weitem drei Monaten für die Erhebung einer Klage auf Schadensersatz und beziehungsweise oder Entschädigung. Diese kurz gefasste Frist von zwei Monaten wird hinsichtlich der Geeignetheit für die Praxis kritisiert. Betroffene würden häufig nicht über entsprechende Kenntnisse verfügen, welche ihnen den rechtlichen Weg intuitiv nahelegen. Zudem bräuchten Betroffene zumeist einige Zeit, bedingt durch Scham oder Existenzängste oder aber vermutete Hürden wie Kosten oder Repressalien, bis sie Beratungsangebote in Anspruch nähmen. Beratungsträger berichten zudem davon, dass in vielen Fällen Überzeugungsarbeit geleistet werden müsse, um eine Bereitschaft zur Geltendmachung zu erzeugen, welche in der Regel ebenfalls zeitintensiv sei. Der Argumentation der Befürworter kurzer Fristen, dass Vorfälle entweder sofort oder gar nicht angezeigt würden, kann mit diesen intuitiven Überlegungen begegnet werden. Insgesamt erscheint die Fristenregelung als eine Hürde, Diskriminierung in der Praxis wirksam zu bekämpfen.<sup>135</sup> Eine weitere Herausforderung für die Betroffenen stellt die Beweislastregelung dar. Positiv anzumerken ist die durch § 22 AGG definierte beschränkte Beweislastumkehr. Betroffene müssen Indizien vorbringen, welche einen Verstoß gegen das AGG vermuten lassen. Eben diese Indizien sind häufig schwer zu erbringen. Nicht nur Diskriminierungen, welche nicht durch Dritte bezeugt werden können, sondern auch strukturelle Diskriminierungen lassen sich häufig schwerlich indiziengestützt darlegen.<sup>136</sup> Die dargestellten Kritikpunkte an den Regelungen des AGG zeigen auf, dass sowohl für Einzelfälle der Diskriminierung als auch bei strukturellen, systematischen Benachteiligungen Hindernisse in der praktischen Durchsetzung von Ansprüchen als auch für die Beseitigung von Diskriminierungen bestehen. Fraglich ist jedoch, ob dies tatsächlich eine Ursache für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen darstellt oder vielmehr einen begünstigenden Faktor zur Aufrechterhaltung des Status quo.

---

<sup>135</sup> Vgl. *Antidiskriminierungsstelle des Bundes*, Evaluation des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes, verfügbar im Internet: [http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/AGG/AGG\\_Evaluation.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=14](http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/AGG/AGG_Evaluation.pdf?__blob=publicationFile&v=14), S. 145 ff. des PDF Dokumentes (besucht am 28.12.2016).

<sup>136</sup> Vgl. *Ebenda*, S. 156 f. des PDF Dokumentes (besucht am 28.12.2016).

### 5.2.2 Familienpolitik

Erstmalig bekam das Thema der Familienpolitik unter der Adenauer Regierung im Jahr 1953 ein eigenes Ministerium zugesprochen. Der erste Bundesminister Josef Wuermeling (CDU) unterstützte das damals populäre Familienmodell des Mannes als Versorger sowie die Kritik an berufstätigen Frauen. Unter Bruno Heck (CDU) als Familienminister von 1962 bis 1968 wurden erste Veränderungen im Bewusstsein angestoßen. Das ‚Dreiphasenmodell‘ wurde thematisiert und somit die Rückkehr von Frauen in die Erwerbstätigkeit nach einer Familienphase. Käthe Strobel (SPD) hatte das Ministeriumsamt von 1969 bis 1972 inne. Während ihrer Amtszeit setzte sie sich für die Veränderung der dominierenden Geschlechterrollen, insbesondere für die berufliche Selbstbestimmung von Ehefrauen ein. In den Jahren 1972 bis 1982 zielte die Familienpolitik unter der Koalition von SPD und FDP auf die Stärkung der Frauenrechte. Es wurde das Eherecht reformiert sowie das Gesetz zum Mutterschutzurlaub, welches nur eine Regelung von sechs Monaten Mutterschutzurlaub mit anschließender Garantie eines Arbeitsplatzes sowie einen Kündigungsschutz enthielt. In der Amtszeit von Prof. Dr. Rita Süßmuth (CDU) 1985 bis 1988 wurde das Ministerium um die Thematik der Frauenpolitik erweitert. Sie fokussierte insbesondere auf die Frauenförderung sowie den Aspekt der Vereinbarkeit von Familie mit anderen Lebensbereichen. Unter Familienministerin Renate Schmitt (SPD) wurde in den Jahren 2002 bis 2005 insbesondere das Betreuungsangebot von unter Dreijährige ausgebaut. Ziel dieser Maßnahmen war es der sinkenden Geburtenrate entgegenzuwirken. Dr. Ursula von der Leyen (CDU) etablierte in ihrer Amtszeit von 2005 bis 2009 das einkommensabhängige Elterngeld sowie das Modell der Partnermonate. Durch das Kinderförderungsgesetz legte sie den Grundstein für den rechtlichen Anspruch auf Betreuung von Kleinkindern. Zielstellung gegenwärtiger Familienpolitik ist die finanzielle Sicherung von Familien, die Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, aber auch die Erhöhung der Geburtenrate.<sup>137</sup>

Das heutige Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz trat mit Wirkung vom 01. Januar 2007 in Kraft. Die neueste Veränderung ist die Einführung des ElterngeldPlus mit Partnerschaftsbonus. Eltern, deren Kinder ab dem 01. Juli 2015 gebo-

---

<sup>137</sup> Vgl. *Kaup*, Die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen – Eine Ursachenanalyse, 49.

ren sind, haben nun eine Wahlmöglichkeit zwischen dem Bezug von Basiselterngeld und ElterngeldPlus oder aber eine Kombination aus beiden Varianten. Das Elterngeld ersetzt nach der Geburt des Kindes das weggefallene Erwerbseinkommen. Die Höhe des Elterngeldes liegt zwischen 65 Prozent und 100 Prozent des vor der Geburt zur Verfügung stehenden Nettoeinkommens. Das Basiselterngeld wird an Väter oder Mütter maximal für 14 Monate gezahlt. Ein Elternteil kann dabei mindestens zwei und maximal 12 Monate nehmen, nimmt das andere Elternteil ebenfalls mindestens eine zweimonatige Auszeit, wird das Elterngeld 14 Monate gezahlt. Dabei handelt es sich um die sogenannten Partnermonate. Eine Teilzeitbeschäftigung bis zu maximal 30 Wochenstunden ist im Rahmen dessen möglich. Das ElterngeldPlus wird über den doppelten Zeitraum gezahlt, beträgt jedoch auch nur die Hälfte des Basiselterngeldes. Dies kann um die beschriebenen Partnerschaftsmonate verlängert werden. Im Rahmen des ElterngeldPluses gibt es einen Partnerschaftsbonus. Entscheiden sich beide Elternteile an vier aufeinander folgenden Monaten gleichzeitig nur 25 bis 30 Stunden pro Woche zu arbeiten, so können sie in diesen Monaten jeweils vier zusätzliche ElterngeldPlus Beiträge beziehen. Werden alle Möglichkeiten ausgenutzt, so wird das Elterngeld für einen Zeitraum von 32 Monaten gezahlt.

Die Elternzeit ermöglicht es beiden Elternteilen eine unbezahlte Auszeit bis zu 36 Monate bis zur Vollendung des dritten Lebensjahres des Kindes zu nehmen. Eine Flexibilisierung der Regelung fand insofern statt, als dass es nun möglich ist 24 anstatt 12 der 36 Monate bis zur Vollendung des achten Lebensjahres zu nehmen. Die Elternzeit kann in drei Abschnitte aufgeteilt werden. Regelungen bezüglich der Anmeldung der Elternzeit beim Arbeitgeber sind zu berücksichtigen.<sup>138</sup>

Die Einführung der Partnerschaftsmonate als Instrument zur Erreichung der Zielsetzung Väter stärker in die Kinderbetreuung zu integrieren und somit das traditionelle Rollenbild und die historisch geformte Rollenverteilung zu durchbrechen, muss kritisch hinterfragt werden. Statistiken zeigen, dass im Jahr 2006 vor der Einführung der Partnerschaftsmonate nicht mal vier Prozent der Väter die Elternzeit beanspruchten. Dieser Anteil ist nach der Einführung deutlich ge-

---

<sup>138</sup> Vgl. *Scherff*, Mehr Geld für junge Eltern, verfügbar im Internet: <http://www.faz.net/aktuell/finanzen/meine-finanzen/sparen-und-geld-anlegen/wer-profitiert-vom-elterngeld-plus-13672312.html> (besucht am 04.08.2016).

stiegen. Es zeigt sich jedoch, dass ein Großteil derjenigen Männer, die das Angebot nutzen sich zeitlich auf die definierte Minimalforderung von zwei Monaten beschränkt. Ein Umdenken in dem Rollenverständnis kann auf Basis dieser Zahlen nicht interpretiert werden. Als Reaktion auf monetäre Anreize kann dies jedoch auch nicht verstanden werden, da das Elterngeld in der Regel unter dem Normalverdienst liegt. Studien zeigen, dass sich Männer ebenfalls mehr Zeit für ihren Nachwuchs wünschen, dennoch scheint der Anreiz nicht ausreichend zu sein, um finanzielle Einbußen und Karriere Nachteile auszugleichen. Insbesondere die Furcht vor einem Karrierebruch scheint das Argument gegen eine längere Auszeit zu sein aber auch die finanziellen Aspekte. Denn wie bereits aufgezeigt haben Männer in hohen Positionen deutlich weniger häufig als Frauen Partner mit statusähnlichen Beschäftigungsverhältnissen. Aufgrund der Begrenzung auf ein maximales Elterngeld stellt der Bezug des Elterngeldes durch den männlichen Hauptverdiener keine relevante Alternative dar. In diesem Zusammenhang sei auch darauf hingewiesen, dass Studien zeigen, dass Frauen nicht ausschließlich als benachteiligt betrachtet werden können, sondern auch das Selbstverständnis der Frau und das Wollen einer Auszeit der gegenwärtigen Situation beitragen.<sup>139</sup> Dennoch soll aufgezeigt werden, dass die gegenwärtigen Regelungen und insbesondere die Wahl der Länge der Partnerschaftsmonate der eigentlichen Zielstellung nicht genügen. Kritiker sehen insbesondere durch die Zwei-Monatsregelungen eine Bestärkung der gegenwärtigen Rollenverteilung. Sie argumentieren, dass Regelungen die kein egalitäres Verhältnis zwischen den Geschlechtern fördern, nicht als relevant für den Abbau der Rollenverteilung zu betrachten sind.<sup>140</sup> Die Einführung des Elterngeld-Plus erscheint als eine Möglichkeit zur besseren Vereinbarkeit zwischen Familie und Beruf. Insbesondere die Möglichkeit zur Teilzeitbeschäftigung in Verbindung mit einem länger gezahlten Elterngeld gleicht zumindest teilweise finanzielle Einbußen aus. Zudem wird längeren Abwesenheitsphasen entgegengewirkt. Im Verlauf der Arbeit wird jedoch aufgezeigt werden, dass sowohl die Unterbrechung als auch die Beschäftigung in Teilzeit für Führungskarrieren als Hemmnis identifiziert werden können. In Anbetracht dessen, dass die Geburt

---

<sup>139</sup> Vgl. *Hörnlein/Schmitt/Scholter*, Die Zweimonatsväter, verfügbar im Internet: <http://www.zeit.de/2014/23/zweimonatsvaeter-elterngeld> (besucht am 04.08.2016).

<sup>140</sup> Vgl. *Kaup*, Die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen – Eine Ursachenanalyse, 51.

des ersten Kindes häufig zeitgleich mit dem Beginn der ersten Karriereschritte erfolgt, erscheinen die Neuregelungen der Elternzeit dem Karriereverlauf von Frauen dienlich. Da dadurch eine Verschiebung der Auszeit in weniger karriere-relevante Zeiten ermöglicht wird. Auch dieser Aspekt wird im weiteren Verlauf aufgegriffen, es wird dabei gezeigt, dass diese Argumentation nicht weitreichend genug ist, da Unterbrechungen der Karriereverläufe durch Auszeiten eine Stagnation begünstigen.<sup>141</sup>

In der Vergangenheit erfuhren Versuche das Kinderbetreuungsangebot in Deutschland durch politische Regelungen stärker auszubauen starke Kritik. Beispielhaft zu nennen sei hier das Konzept des Ausbaues des Betreuungsangebotes durch Tagesmütter der Familienministerin Käte Strobel (SPD, 1969 bis 1972) oder aber der Versuch der Ausweitung der Betreuung für unter Dreijährige von Prof. Dr. Dr. h.c. Ursula Lehr (CDU/CSU, 1988 bis 1991). Erste Konzepte ließen sich erst unter Claudia Nolte (CDU) im Jahr 1995 etablieren, diese beinhalteten das Recht auf einen Halbtagskindergartenplatz. Der Grundstein für das heutige System wurde durch Dr. Ursula von der Leyen in Form des Kinderförderungsgesetzes im Jahr 2009 gelegt. Seit dem 01. August 2013 gilt, dass jedes Kind ab dem vollendeten ersten Lebensjahr einen Rechtsanspruch auf einen Betreuungsplatz hat. Empirisch zeigt sich, dass sich die Betreuungsquote im Zeitraum März 2006 bis März 2015 von 13,6 Prozent auf 32,9 Prozent erhöht hat. Dennoch kann der Bedarf an Betreuungsplätzen noch nicht gedeckt werden. Insgesamt 43,2 Prozent der Eltern wiesen 2015 einen Betreuungsbedarf auf, 40 Prozent dieser wünschten zudem eine ganztägige Betreuung des Kindes.<sup>142</sup> Der Umfang der Betreuung ist jedoch nicht gesetzlich geregelt, sondern wird bedarfsorientiert ermittelt. Ebenso wenig ist klar definiert, welche Entfernung zwischen der Betreuungsstätte und dem Wohn- beziehungsweise Arbeitsort als akzeptabel zu erachten ist. Gerichte entschieden, dass eine Dauer von bis zu 30 Minuten im Rahmen des Zumutbaren liege.<sup>143</sup> Auch die Auswahlkriterien, nach denen die Betreuungsstätten die Plätze vergeben, sind wenig

---

<sup>141</sup> Vgl. *Kaup*, Die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen – Eine Ursachenanalyse, 52.

<sup>142</sup> Vgl. *BMFSFJ*, Gute Kinderbetreuung, verfügbar im Internet: <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Kinder-und-Jugend/kinderbetreuung.html> (besucht am 09.08.2016).

<sup>143</sup> Vgl. *Deutscher Familienverband*, Rechtsanspruch Kitaplatz: Fragen & Antworten, verfügbar im Internet: <http://www.deutscher-familienverband.de/index.php/projekte/tipps-fuer-familien/184-rechtsanspruch-kitaplatz-fragen-antworten> (besucht am 09.08.2016).

standardisiert.<sup>144</sup> Insgesamt ist durch die Einführung eines gesetzlichen Betreuungsplatzes ein Grundstein gelegt worden für einen einfacheren Wiedereinstieg in das Berufsleben nach dem ersten Lebensjahr des Kindes. Dennoch zeigt die Differenz zwischen dem Betreuungsangebot und dem Betreuungsbedarf einen deutlichen Nachholbedarf im Ausbau des deutschen Betreuungssystems, was nicht zuletzt dem Widerstand gegenüber dieser Thematik in der Vergangenheit geschuldet ist. Erscheinen die dargestellten Quoten zunächst vertretbar, so zeigt sich in der Praxis, dass der Mangel an Betreuungsplätzen eine erhebliche Herausforderung und Belastung für Eltern ist. In Großstätten scheint dies insbesondere zuzutreffen. Lange Wartelisten sowie nicht definierte Auswahlkriterien scheinen Frustration und teilweise Resignation hervorzurufen. Der gesetzlich geregelte Betreuungsanspruch bietet Frauen und Männern keinen Garant für eine tatsächliche Betreuung. Dieses Bewusstsein besteht sowohl bei den Eltern, aber auch bei Unternehmen, was wiederum Implikationen für den Auswahlprozess von Führungskräften hat. Vollzeitbeschäftigte Eltern werden zusätzlich mit der Problematik konfrontiert, dass lange Fahrzeiten, um das Kind in die Betreuungsstätte zu bringen, schwer mit einer Vollzeitbeschäftigung vereinbar sind. Karriereorientierte Positionen, welche häufig mit Überstunden verbunden sind, sind mit dem staatlich zugesicherten Betreuungsangebot nicht vereinbar. Hinzu kommt, dass sich diese Betreuungsangebote ausschließlich auf Kleinkinder fokussieren. Eine Regelung für Kinder im schulpflichtigen Alter besteht nicht. Der Betreuungsaspekt wurde auch im Rahmen der Bildungspolitik implizit aufgegriffen. Die Förderinitiative zum Ausbau von Ganztagschulen sollte ebenfalls eine verbesserte Vereinbarkeit von Familie und Beruf zum Effekt haben. Die Kultusministerkonferenz der Länder definiert als eine Ganztagschule, Schulen, die an mindestens drei Tagen in der Woche mindestens sieben Zeitstunden Unterricht und Betreuung bieten. In der Praxis hat sich gezeigt, dass ein Großteil der Ganztagschulen eine Betreuung bis maximal 16:00 Uhr anbieten. Im Vergleich zu traditionellen Horten, die häufig eine längere Betreuung bieten, sind sie zudem häufig in Bezug auf den Aspekt der Ferienbetreuung

---

<sup>144</sup> Vgl. *James*, Der verzweifelte Kampf um einen Kita-Platz, verfügbar im Internet: <http://www.welt.de/politik/deutschland/article137495447/Der-verzweifelte-Kampf-um-einen-Kita-Platz.html> (besucht am 09.08.2016).

nachteilig. Insgesamt wird deutlich, dass auch diese Betreuungsinstitutionen eine Vollzeitbeschäftigung nur bedingt ermöglichen.<sup>145</sup>

Der nächste zu thematisierende Aspekt ist zwar nicht unmittelbar der Familienpolitik zuzuordnen, sondern vielmehr dem Steuerrecht zugehörig. Dennoch soll es im Kontext der politischen Ursachen aufgegriffen werden. Das Einkommensteuerecht bietet Ehepaaren die Möglichkeit zwischen einer gemeinsamen und getrennten Einkommensteuerveranlagung zu entscheiden. Die getrennte Veranlagung behandelt die Ehepaare jeweils als Einzelperson, demnach werden die individuell erzielten Einkünfte berechnet und das zu versteuernde Einkommen ermittelt. Auf Grundlage dessen wird die Steuerschuld gemäß den Steuertarifen festgelegt. Die gemeinsame Veranlagung zieht ebenfalls eine individuelle Ermittlung der erzielten Einkünfte vor, das zu versteuernde Einkommen wird jedoch für beide Ehepartner gemeinsam ermittelt. Die Steuerschuld wird durch das Splitting-Verfahren ermittelt. Das kollektiv-ermittelte zu versteuernde Einkommen wird halbiert, der Steuertarif wird auf dieses angewendet; der ermittelte Steuerbetrag wird anschließend verdoppelt. Die gemeinsame Veranlagung sieht vor, dass anrechenbare Freibeträge grundsätzlich verdoppelt werden oder aber nicht ausgenutzte Freibeträge bei dem anderen Ehepartner Anwendung finden können. Dies gilt nicht für die getrennte Veranlagung. Zudem unterscheidet sich die Höhe der abzugsfähigen Vorsorgeaufwendungen zwischen den Verfahren zu Gunsten der gemeinsamen Veranlagung. Das zu versteuernde Einkommen kann demnach deutlich verschieden ausfallen.<sup>146</sup> Aufgrund des geltenden progressiven Steuersatzes im Einkommensteuergesetz kann die gemeinsame Veranlagung zu erheblichen Steuerersparnissen führen. Dies gilt jedoch nicht, wenn beide Ehepartner ein gleiches Einkommen erzielen. Der Splittingeffekt ist für Alleinverdienerhaushalte am größten, für Familien mit doppeltem Einkommen gilt, dass je verschiedener die Einkommen, desto größer ist der Effekt.<sup>147</sup> Positiv zu bewerten ist, dass durch die gemeinsame Veranlagung ein Versuch der Wertschätzung der häuslichen Aufgabenerledigung und der

---

<sup>145</sup> Vgl. *Dowideit*, Die Ganztagschule ist eine große Mogelpackung, verfügbar im Internet: <http://www.welt.de/wirtschaft/article117366145/Die-Ganztagschule-ist-eine-grosse-Mogelpackung.html> (besucht am 17.08.2016).

<sup>146</sup> Vgl. *BMFSFJ*, Das Ehegattensplitting, verfügbar im Internet: <https://www.bmfsfj.de/blob/76434/129f4f687bc76e2279de569e368487a7/splitting-expertise-data.pdf>, S. 4 f. des PDF Dokumentes (besucht am 07.12.2016).

<sup>147</sup> Vgl. *Heuchert*, WISO – Mehr Geld für Familien, 126. (2. Auflage 2009).

Kindererziehung unternommen wird. Es wird impliziert, dass das Gesamteinkommen ein Produkt aus der Erwerbstätigkeit des einen Partners und der sozialen Unterstützung des anderen Partners ist. Im Kontext der Integration von Frauen auf dem Arbeitsmarkt und insbesondere für die Förderung des Anteils von Frauen in führenden Positionen in der Privatwirtschaft sehen Kritiker die Möglichkeit zur gemeinsamen Einkommensteuerveranlagung als Fehlanreiz und Verfestigung traditioneller Rollenbilder. Dies wird durch den Splittingeffekt begründet. Am günstigsten wäre es demnach, wenn einer der Ehepartner sich vollständig aus dem Erwerbsleben zurückzieht, oder aber zumindest in einer Teilzeitbeschäftigung nachgeht.<sup>148</sup> Eine der über die gemeinsame Einkommensteuerveranlagung ähnlichen Diskussion kann über die beitragsfreie Mitversicherung von Lebenspartnern in den gesetzlichen Sozialversicherungen geführt werden.<sup>149</sup>

### **5.2.3 Arbeits- und Wirtschaftspolitische Ursachen**

Arbeits- und wirtschaftspolitische Thematiken sind heute dem BMAS zugeordnet. Sie wurden in Deutschland bereits im 19. Jahrhundert politisch aufgegriffen, sie sind seither fester Bestandteil der Regierungsarbeit.<sup>150</sup> Kernaufgaben des Ministeriums sind die Sicherung der Arbeit sowie die Reduktion der Arbeitslosigkeit.<sup>151</sup> Dafür wurden verschiedene thematische Handlungsfelder identifiziert. Unter anderem wurde die Integration von Minderheiten auf dem Arbeitsmarkt und die Bewältigung des Fachkräftemangels in Deutschland als zentral und bedeutend herausgestellt.<sup>152</sup> Die stärkere Integration von Frauen in den Arbeitsmarkt als einen möglichen Ansatz dem Fachkräftemangel zu begegnen, wurde bereits thematisiert. Im Zusammenspiel mit den Zahlen über die Teilzeitbeschäftigung sowie dem Bildungsniveau wird deutlich, dass die Personengruppe der Frauen ein Potenzial aufweist, welches den Versuch Frauen stärker

---

<sup>148</sup> Vgl. *Beblo*, Die Wirkungsweise des Ehegattensplittings bei kollektiver Entscheidungsfindung im Haushalt, in: Seel (Hrsg.), Ehegattensplitting und Familienpolitik, 269 (269 f.).

<sup>149</sup> Vgl. *Siems*, Ehegattensplitting behindert berufstätige Mütter, verfügbar im Internet: <http://www.welt.de/politik/deutschland/article124121262/Ehegattensplitting-behindert-berufstaetige-Muetter.html> (besucht am 15.08.2016).

<sup>150</sup> Vgl. *BMAS*, Geschichte des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, verfügbar im Internet: <https://www.in-die-zukunft-gedacht.de/de/page/84/thema/137/themen.html> (besucht am 16.08.2016).

<sup>151</sup> Vgl. *Ebenda*, (besucht am 16.08.2016).

<sup>152</sup> Vgl. *Ebenda*, (besucht am 16.08.2016).

in Vollzeitbeschäftigung als legitimen Hebel erscheinen lässt. Der hohe Anteil an Teilzeitbeschäftigten wurde durch das Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverhältnisse (TzBfG), welches am 01.01.2001 in Kraft trat, begünstigt. Dieses sieht bei Erfüllung bestimmter Voraussetzungen einen rechtlichen Anspruch auf eine Verkürzung der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit für Arbeitnehmer vor.<sup>153</sup> Der Anstieg der Teilzeitbeschäftigung kann nicht ausschließlich auf den gesetzlich geschaffenen Anspruch zurückgeführt werden. Dennoch soll darauf verwiesen werden, dass nicht ausschließlich der Rechtsanspruch, sondern auch die damit vermittelte Botschaft der definierten Zielstellung konträr gegenüberstehen. Im weiteren Verlauf der Arbeit wird genauer auf die Bedeutung der Teilzeitbeschäftigung für den Verlauf von Führungskarrieren eingegangen. Der dort aufgezeigte Konflikt zwischen Teilzeitbeschäftigung und einer erfolgreichen Karriere wird verdeutlichen, dass aufgrund der mangelnden Akzeptanz solcher Arbeitszeitmodelle der Rechtsanspruch für Frauen mit Aufstiegsambitionen im Management- und Führungskontext nicht handlungsleitend sein wird.

Im Kontext der Arbeits- und Wirtschaftspolitik steht eine der in der nahen Vergangenheit wohl am meist diskutierten Maßnahme, die Einführung der gesetzlich geregelten Geschlechterquote. Am 01.Mai 2015 trat das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in Kraft. Das Gesetz sieht eine Geschlechterquote von 30 Prozent in Aufsichtsräten vor. Es gilt für börsennotierte Unternehmen, die der paritätischen Mitbestimmung unterliegen. Diese Unternehmen müssen die Quotenregelung ab dem 01.Januar 2016 für neu zu besetzende Positionen im Aufsichtsrat sukzessiv berücksichtigen. Folge der Missachtung ist, dass die Position unbesetzt bleibt. Ergänzt wird diese Vorgabe um Leitlinien, die von börsennotierten oder mitbestimmungspflichtigen Unternehmen die Definition verbindlicher Zielvorgaben und Zielfristen für die Erhöhung des Anteils an Frauen in Aufsichtsräten, Vorständen und auf den oberen Managementebenen fordert. Diese müssen veröffentlicht werden und bei Nichterreicherung müssen die Gründe ebenfalls öffentlich und nachvollziehbar erörtert werden. Mit Sanktionen ist jedoch nicht zu rech-

---

<sup>153</sup> Vgl. § 8 TzBfG.

nen.<sup>154</sup> Ende des Jahres 2015 zeigte sich folgende Situation: Von den etwa 100 von der Vorgabe der Geschlechterquote betroffenen Unternehmen haben 28 Prozent diese bereits knapp erfüllt. Etwa ein Drittel dieser Unternehmen wiesen einen Anteil von 20 bis unter 30 Prozent auf. Etwa die Hälfte der Unternehmen der DAX-30-Gruppe erreichten die Vorgabe von 30 Prozent. Knapp 28 Prozent der Top-200 Gruppe nähern sich der 30 Prozent- Vorgabe an, bei der S-DAX-Gruppe sind dies nur 6 Prozent. Weiterhin zeigt sich für die Top-200-Gruppe, für die Unternehmen des TECDAX sowie für die SDAX Unternehmen Folgendes: In erst genannter Gruppe sind in 22 Prozent der Unternehmen gar keine Aufsichtsratspositionen durch Frauen besetzt. Dies gilt ebenso für 24 Prozent der Unternehmen des TECDAX sowie für ein Drittel der SDAX Unternehmen. Für 46 Prozent der M-DAX Unternehmen gilt, dass sie mit ein bis unter 20 Prozent der Aufsichtsratspositionen durch Frauen besetzt sind. Für die Unternehmen der vorher genannten DAX-Indizes gilt, dass Ende 2015 von den insgesamt 658 Mitgliedern des Vorstandes nur 38 Frauen waren.<sup>155</sup>

Der Einführung der gesetzlichen Frauenquote geht eine lange Diskussion voraus. Im Rahmen dieser Diskussion wurden sowohl Pro als auch Contra Argumente in Bezug auf die Frauenquote definiert. Das Instrument der Geschlechterquote kann zunächst nicht als Ursache für die Unterrepräsentanz verstanden werden, da eben der Frauenanteil in bestimmten Managementkreisen gesetzlich geregelt wird. Dennoch zeigen insbesondere die Contra Argumente, weshalb die gesetzlich geregelte Frauenquote, insbesondere auf jenen Führungsebenen, für die keine verbindliche Quotenregelung gilt, doch zur Barriere für den Karriereverlauf von Frauen werden können.

Eines dieser Contra Argumente besteht in der Befürchtung, dass eine gesetzlich definierte Frauenquote einen erheblichen Eingriff in die unternehmerische Freiheit der Unternehmen bedeutet und negative Effekte auf die Performance des Unternehmens haben könnte. Studien verwenden insbesondere Effizienz- und Performancekennzahlen um die Effekte der Frauenquote zu erfassen. International sind insbesondere die Studien von *Kenneth R. Ahern* und *Amy K.*

---

<sup>154</sup> Vgl. *Holst/Kirsch*, Managerinnen-Barometer: Spitzengremien großer Unternehmen: Mehr Schubkraft für eine ausgewogene Repräsentation von Frauen und Männern nötig, DIW Wochenbericht (2, 2016), 31 (38 f.).

<sup>155</sup> Vgl. *Ebenda*, 31 (31 f.).

*Dittmar* (2012) sowie *David A. Matsa* und *Amalia R. Miller* (2013) zu nennen. Diese untersuchten die Effekte der Einführung der gesetzlichen Frauenquote im Jahr 2006 auf die Unternehmensperformance als natürliches Experiment. Beide Studien zeigen auf, dass die Einführung der Quote zu einer tatsächlichen Erhöhung des Frauenanteils geführt hat. In Bezug auf die Performance haben sie jedoch negative Effekte festgestellt, welche sie jedoch aufgrund diverser unkontrollierter Störvariablen nicht unmittelbar mit der Quoteneinführung in Verbindung bringen konnten. Im Gegenteil dazu zeigt eine Studie von *Mareva Sabatier* (2015) einen positiven Effekt der Einführung der Frauenquote in Frankreich auf die Unternehmensperformance. Andere Studien untersuchen die Reaktion von Share- und Stakeholdern auf die Einführung der Frauenquote. Die Fragestellung besteht darin, inwiefern Stereotype über eine Mindereignung von Frauen in Führungs- und Managementpositionen Einfluss auf den Aktienkurs hätten.<sup>156</sup> Insgesamt können den Befürchtungen durch den bisherigen Stand der Forschung nicht bekräftigt oder fundiert widersprochen werden. Zwar sind Studien zu finden, die sich dieser Fragestellung widmen, deren Ergebnisse ermöglichen jedoch insbesondere aufgrund der unkontrollierten Störvariablen und des kurzen Beobachtungszeitraumes keine Kausalaussagen. Auf die Darstellung von Studien über die Entwicklung der Frauenquote in Unternehmen anderer europäischer Länder, die schon früher die gesetzliche Geschlechterquote eingeführt haben, soll an dieser Stelle verzichtet werden. Die Interpretation dieser Studien ausschließlich anhand der Geschlechterquote würde zu einer verfälschten und oberflächigen Interpretation führen, die der Wirkung anderer familienpolitischer und wirtschaftspolitischer Regelungen in den jeweiligen Ländern nicht Rechnung tragen würde.

Ein weiterer Kritikpunkt an der Einführung der Geschlechterquote ist die Befürchtung, dass es durch eine gesetzlich definierte Frauenquote es zur Benachteiligung des männlichen Geschlechts kommen würde. Konkret besteht die Befürchtung darin, dass Frauen aufgrund der Quote Positionen erhalten, für die ein männlicher Wettbewerber aufgrund seiner Qualifikationen besser geeignet wäre. Dies wäre gleichbedeutend mit ökonomischer Ineffizienz. Studien belegen allerdings, dass die Einführung von Geschlechterquoten positive Effekte

---

<sup>156</sup> Vgl. *Schmitt*, Geschlechterquote: Zum Potential einer festen Geschlechterquote, DIW Wochenbericht (40, 2015), 887 (891 ff.).

auf die Motivation zur Wettbewerbsteilnahme von Frauen sowie auf deren Leistung hat, und somit genügend geeignet qualifizierte und motivierte weibliche Kandidaten verfügbar seien. Die Ergebnisse solcher Studien werden weitestgehend von der Literatur anerkannt.<sup>157</sup>

Eine weiteres Contra Argument ist, dass Unternehmen gezwungen würden wichtige Positionen durch weniger geeignete Kandidaten zu besetzen, da Frauen für diese grundsätzlich weniger qualifiziert seien als Männer. Dieses Argument greift implizit den ökonomischen Gedankengang auf, dass Frauen weniger in ihr Humankapital investieren würden als Männer, da der Nutzen für sie geringer sei, da sie eben nicht solche Karriereverläufe erzielen, die eine Amortisierung der getätigten Investitionen ermöglichen. Lässt man diese Argumentation zu, so kann jedoch auch angeführt werden, dass die Quote ein Signal und Anreize bieten würde, eben doch Investitionen in das individuelle Humankapital zu tätigen. Vorherige Ausführungen zu dem Bildungsniveau deutscher Frauen zeigten, dass das Bildungspotenzial vorhanden ist. Des Weiteren zeigen Studien eine erhöhte Wettbewerbsmotivation und eine gesteigerte Leistung von Frauen durch die Ankündigung und Einführung einer Quote. Eine Besetzung von Positionen mit unterqualifizierten Kandidatinnen würde an sich eine Bestätigung vorherrschender Stereotype forcieren, welches dem Ziel der Quoteneinführung widerspräche. Somit sind Unternehmen teilweise verantwortlich Anforderungen zu definieren, unternehmensinterne Potenziale zu fördern oder aber extern zu rekrutieren.<sup>158</sup>

Eine abschließende Bewertung des Aspektes der Geschlechterquote kann an dieser Stelle noch nicht erfolgen. Insbesondere die Bewertung von positiven Argumenten erfordert tiefere Ausführungen zu sozialen- und gesellschaftlichen Erklärungsansätzen der Unterrepräsentanz. Aber auch Argumentationen in Bezug auf die Unternehmenskultur sind erforderlich, um eine multidimensionale Bewertung des Aspektes der Geschlechterquote als einen möglichen Lösungsansatz vorzunehmen.

---

<sup>157</sup> Vgl. *Schmitt*, Geschlechterquote: Zum Potential einer festen Geschlechterquote, DIW Wochenbericht (40, 2015), 887 (893 f.).

<sup>158</sup> Vgl. *Ebenda*, 887 (894 f.).

### 5.3 Betrieblich bedingte Ursachen

#### 5.3.1 Unternehmenskultur

Die Kultur eines Unternehmens wird vielfach als strategisch bedeutsam für den Unternehmenserfolg herausgestellt. Insbesondere ihre Bedeutung für den erfolgreichen Umgang mit Herausforderungen, die sich einem Unternehmen stellen, wird betont. Aspekte der Flexibilität und Innovationsfähigkeit werden im Rahmen eines schnelllebigen Wirtschaftsumfeldes als Wettbewerbsvorteil deklariert.<sup>159</sup> Definitionen und Modelle über das Konstrukt der Unternehmenskultur sind in der Literatur vielfach zu finden, sollen im Rahmen dieser Arbeit jedoch nicht tiefergehend vorgestellt werden. Unternehmenskultur soll verstanden werden als erlernbare, implizit und explizit geteilte Werte und Normen sowie Einstellungen und Denkmuster der Mitglieder einer Organisation, die die Basis für Entscheidungen und Handlungen innerhalb eines Unternehmens darstellen.<sup>160</sup> Da es im Folgenden darum gehen soll, konkrete Aspekte abzuleiten, welche als Karrierehemmnisse fungieren und darauffolgend Lösungsansätze aufzuzeigen und Handlungsempfehlungen auszusprechen, ist es wesentlich, die Kultur eines Unternehmens als in der Vergangenheit geprägt und gegenwärtig und zukünftig handlungs- und entscheidungsprägend zu verstehen, aber gleichzeitig ihre Veränderbarkeit anzuerkennen.<sup>161</sup> Hierzu erschien eine Studie von *Simone Kaiser, Katharina Hochfeld, Elena Gertje* und *Martina Schraudner* in Zusammenarbeit mit dem BMFSFJ und dem Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung, die untersuchte, inwiefern Unternehmenskulturen Karriereverläufe von Frauen beeinflussen und welche Faktoren der Kultur konkret zu Brüchen in Karrieren führen. Ausgehend von den Einflussfaktoren werden vier idealtypische Kulturmuster identifiziert, in denen die einzelnen Faktoren vermehrt auftreten. Gleichzeitig werden entsprechend dieser idealtypischen Charakteristika typische Problematiken für die Karriereverläufe von Frauen aufgezeigt und Lösungsansätze abgeleitet. Unternehmen können sich anhand ihrer individuellen

---

<sup>159</sup> Vgl. *Kienbaum Management Consultants*, Unternehmenskultur – Ihre Rolle und Bedeutung-Studie 2009/2010, verfügbar im Internet: [https://unternehmenskulturtrends.files.wordpress.com/2011/03/studie\\_unternehmenskultur.pdf](https://unternehmenskulturtrends.files.wordpress.com/2011/03/studie_unternehmenskultur.pdf), S. 30 des PDF Dokumentes (besucht am 28.12.2016).

<sup>160</sup> Vgl. *Krulis-Randa*, Einführung in die Unternehmenskultur, in: Lattmann (Hrsg.), Die Unternehmenskultur, 1 (6).

<sup>161</sup> Vgl. *Stafflage*, Unternehmenskultur als erfolgsentscheidender Faktor, 16.

Charakteristika der Unternehmenskultur in eines dieser Kulturmuster einordnen und systematisch erste Handlungsfelder und Strategien ableiten.<sup>162</sup> Diese Kulturmuster mit ihren spezifischen Herausforderungen sollen im Folgenden kurz dargestellt werden, es wird dabei jedoch vor allem auf die für die Fragestellung relevanten Aspekte eingegangen. Es soll jedoch darauf verwiesen werden, dass es sich um Idealtypen handelt, die keinesfalls Individualitäten eines Unternehmens abbilden. Daher kann dieses Vorgehen für die Praxis nur als erster Ansatzpunkt verstanden werden.

#### *Offene Hochleistungskultur*

Diese Kultur zeichnet sich durch ihre Dynamik und Flexibilität aus, wodurch Wandel und Innovation als Normalzustand empfunden wird. Die Leistungsorientierung innerhalb dieses Kulturmusters führt dazu, dass erbrachte Leistungen zum ultimativen Bewertungsmaßstab werden. Offenheit und Liberalität gegenüber Diversität und Neuem sowie die Abkehr von Formalitäten sind weitere Charakteristika. Des Weiteren sind Art und Weise, wie Aufgaben erledigt und Ziele erreicht werden, wenig definiert, was zu einem hohen Grad an Autonomie führt. Die Karrierechancen in Unternehmen mit einem solchen Kulturmuster sind aufgrund des gelebten Diversitätsgedankens, unabhängig vom Geschlecht oder anderen Merkmalen, für alle Individuen gleich. Karriereanforderungen sind dabei das Erbringen von Hochleistungen und Flexibilität über Raum und Zeit hinweg. Der hohe Grad an Autonomie erfüllt die Bedürfnisse der Organisationsmitglieder nach diesem. In Verbindung mit dem ultimativen Bewertungsmaßstab ‚Leistung‘ sind jedoch insbesondere in Bezug auf die Arbeitszeiten Problematiken denkbar. Innerhalb solcher Kulturmuster ergibt sich für beide Geschlechter die Herausforderung eine angemessene Work-Life Balance und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie mit den Karriereambitionen in Einklang zu bringen.<sup>163</sup> In Verbindung mit den Erkenntnissen, dass weiterhin Frauen deutlich häufiger familienbedingte Auszeiten nehmen, oder aber ihre Arbeitszeiten reduzieren, kann die Unterrepräsentanz von Frauen innerhalb dieses Kulturmusters erklärt werden.

---

<sup>162</sup> Vgl. *Kaiser/Hochfeldt/Gertje/Schraudner*, Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden, 43 f.

<sup>163</sup> Vgl. *Ebenda*, 45 ff.

### *Konformistische Formalkultur*

In diesen Kulturen besteht und herrscht ein Bündel an formellen und informellen Regeln. Informelle Regeln sind dabei besonders präsent. Karriereverläufe sind gemäß diesen vordefiniert. Individuelle Abweichungen von diesen durch Auszeiten und reduzierter Arbeitszeit führen zu Karrierebrüchen. Es herrschen eine geteilte Vorstellung und ein gemeinsames Verständnis von Führungsverhalten und Führungserfolg. Die formellen und informellen Regeln führen zu einem hohen Grad an Bürokratie und Hierarchien. Karriereverläufe sind an die Konformität des Individuums mit den geltenden formellen und informellen Regeln gebunden und hängen im hohen Maß von der subjektiven Wahrnehmung anderer ab, inwiefern den herrschenden Vorstellungen und Überzeugungen entsprochen wird.<sup>164</sup> In diesem Kulturmuster wird insbesondere das think-manager-think male Phänomen und dessen Konsequenzen im organisationalen Kontext eine Hürde im Karriereverlauf von Frauen darstellen.

### *Konservative Ausschlusskultur*

Dieses Kulturmuster wird durch die Aspekte Tradition und Konservatismus charakterisiert. Diversität und Veränderungen haben keinen Raum innerhalb dieser Kultur. Unternehmenswerte sind stark historisch geprägt. Traditionelle Wertvorstellungen und Rollenbilder werden innerhalb Organisationen mit einem solchen Kulturmuster gelebt und geschützt.<sup>165</sup> Dazu zählt eben auch die traditionelle Rollenteilung der Geschlechter. Das Konzept des Mannes als Alleinverdiener und der Frau als Ehe- und Hausfrau ist festverankerter Bestandteil der Wertvorstellung. Die Überzeugung über die Unvereinbarkeit von Familie und Karriere und die strikte Rollenzuweisung zu den Geschlechtern führen zu einem Ausschluss von Frauen in Karriereprozessen.

### *Veränderungsorientierte Bewahrungskultur*

Innerhalb dieses Kulturmusters macht sich ein Spannungsfeld auf zwischen der einerseits starken Orientierung an Veränderungs- sowie Innovationsprozessen und der andererseits konservativen, hierarchischen Strukturen sowie Werten. Veränderungen werden insbesondere durch das obere Management gewünscht

---

<sup>164</sup> Vgl. Kaiser/Hochfeld/Gertje/Schraudner, Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden, 47 ff.

<sup>165</sup> Vgl. Ebenda, 50 ff.

und nach unten kommuniziert. Anders als das obere Management ist das mittlere und untere Management eher konservativ geprägt und trägt die Veränderungsprozesse nicht mit. Eine Thematik im Rahmen dessen ist eben die der Diversität. Das obere Management hat die Bedeutung der Diversität bezogen auf verschiedene Merkmale im Unternehmen erkannt und kommuniziert dies innerhalb und außerhalb der Organisation. Auf den unteren Managementebenen wird dieses Verständnis und Streben nicht geteilt. Erforderliche Strategien werden definiert und geeignete Maßnahmen und Instrumente abgeleitet, deren Umsetzung und Einsatz erfolgt jedoch nur unzulänglich oder sie werden sogar gänzlich blockiert. Folge dessen ist zum einen der Verlust der Glaubwürdigkeit des Topmanagements nach Innen und Außen sowie eine Frustration und Demotivation derer, die durch ein gelingendes Diversity Management profitieren würden.<sup>166</sup>

### 5.3.2 Netzwerke und Männerbünde

Die Analyse der Entwicklung und der gegenwärtigen Situation des Anteils von Frauen in den Führungsetagen deutscher, privatwirtschaftlicher Unternehmen hat aufgezeigt, dass Frauen weiterhin unterrepräsentiert sind. Alle Managementebenen werden zahlenmäßig durch das männliche Geschlecht dominiert. Frauen stellen somit Minderheiten im Managementkontext dar. Ausgegangen wird von Implikationen und Auswirkungen der historischen Entwicklung und der aktuellen Situation der Repräsentanz der Geschlechter auch für die zukünftige Entwicklung des Anteils von Frauen in Führungspositionen. Bereits 1977 beschäftigte sich die Organisationsforscherin *Rosabeth Moss Kanter* in ihrer Studie ‚Men and Women of the Corporation‘ mit der beruflichen Situation von Minderheiten in Organisationen und verweist auf die Bedeutung der Geschlechterverteilung im Management für die zukünftige Entwicklung der Managementstrukturen bezogen auf die Repräsentanz der Geschlechter. *Kanter* sieht die Organisation als zweckorientiertes Gebilde, dessen formaler Aufbau wesentlich Einfluss auf Verhaltensweisen und Einstellungen der Funktionsträger nimmt. Die Segregation von Frauen sei somit das Ergebnis von Strukturen und Prozessen innerhalb der Organisation und finde Ausdruck in der Verbreitung von Geschlechterrollenstereotypisierung. Dies wiederum sei bedingt durch die patri-

---

<sup>166</sup> Vgl. *Kaiser/Hochfeld/Gertje/Schraudner*, Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden, 53 ff.

archaischen Gesellschaftsstrukturen. Die Überrepräsentanz von Männern in hohen Positionen und die Bildung von Männerbünden sei das Ergebnis der strukturellen Machtverteilung in Organisationen. Macht sei insbesondere auf den oberen Ebenen fokussiert und nimmt von oben nach unten ab. Dadurch erfolge eine Machtkonzentration auf das männliche Geschlecht. Der von *Kanter* vorgeschlagenen Lösungsansatz ist die Erhöhung des Frauenanteils in den männerdominierten Führungsebenen. Denn laut *Kanter* kommt es in heterogen zusammengesetzten Gruppen zu einer Dominanz der mehrheitlich Vertretenen über die unterrepräsentierten Gruppenmitglieder. Dominiert werden die Kultur, die Prozesse und Struktur innerhalb der Gruppe. Die dominierte Personengruppe müsse sich an bestehende Regeln anpassen, sie seien nicht in der Lage Koalitionen zu bilden oder etwa Einfluss auszuüben. Diese Problematik macht *Kanter* an einem numerischen Verhältnis fest. Ein Frauenanteil von 15 Prozent sei in den Führungsetagen erforderlich um den Abbau der Geschlechterstereotype zu indizieren. Tiefgreifende Veränderungen hingegen setzten einen Anteil an Frauen von 30 Prozent voraus. Gemäß *Kanter* finden sich auf den oberen Managementebenen Männerverbände, zu denen Frauen nur Zugang erhielten, wenn es ihnen gelinge soziale Ähnlichkeit zu signalisieren. Ein Aufstieg von Frauen in die oberen Managementebenen würde durch die vorherrschende Majorität als Eindringen und Bedrohung empfunden, wodurch sie sich noch stärker abgrenzen würden.<sup>167</sup> Neben dem Konzept von *Kanter* weisen Netzwerktheorien darauf hin, dass das Management von Unternehmen als Bündnis bestehend aus Männern charakterisiert werden kann. Netzwerktheorien verstehen das Management als ein Geflecht an Beziehungen wobei die einzelnen Akteure als Knoten dargestellt werden, die über Beziehungen mit anderen Knoten verbunden sind. Diese Beziehungen können charakterisiert werden; ob sie dauerhaft oder temporär, lose oder fest sind. Weiterhin werden sie danach kategorisiert, ob es sich um persönliche, geschäftliche oder freundschaftliche Verbindungen handelt. Über die Art sowie Qualität und Quantität der Beziehungen definiert sich die Relevanz eines Knoten und somit des zugehörigen Akteurs innerhalb eines Netzwerkes. Es bestehen verschiedene Ansätze von Netzwerktheorien, die entsprechend unterschiedlicher Interessen in der

---

<sup>167</sup> Vgl. *Kanter*, Men and Women of the Corporation, zitiert bei: *Tonn*, Frauen in Führungspositionen - Ursachen der Unterrepräsentanz weiblicher Führungskräfte in Unternehmen, 59.

Forschung Schwerpunkte definieren und verfolgen. Forschungsergebnisse weisen auf die Bedeutung sozialer Netzwerke für den Zugang von Informationen, Kommunikation und Ressourcen hin. Das innerhalb des Netzwerkes bestehende soziale Kapital der einzelnen Akteure wird anderen Mitgliedern zur Verfügung gestellt und geteilt. Netzwerkmitglieder können soziales Kapital und die Ressourcen- und Informationskompetenz anderer Mitglieder gezielt für individuelle Interessen nutzen. Eine mögliche Systematisierung der Gründe für eine Unterrepräsentanz von Frauen in Netzwerken im beruflichen Kontext bietet Psychologin *Minu Hemmati-Weber* (1996). Sie kategorisiert nach personenzentrierten und situationszentrierten Ursachen.<sup>168</sup> Die personenzentrierten Erklärungsansätze sehen insbesondere Stereotype als Barriere für die Knüpfung von Netzwerken. Männer würden Frauen als minderwertigen Netzwerkpartner ansehen, da stereotype, weibliche Verhaltensweisen nicht der intendierten Instrumentalität von Netzwerken dienlich seien.<sup>169</sup> Weiterhin führt sie Unterschiede zwischen den Geschlechtern in der Selbstpromotion als Ursache für den Erfolg in den Netzwerkaktivitäten auf. Frauen seien in diesem Kontext weniger sichtbar und würden weniger spontan eine Führungsrolle einnehmen als Männer.<sup>170</sup> Die situativen Faktoren beziehen sich auf die gegenwärtige Situation im Managementbereich. Da Frauen weniger vertreten seien, fehle es ihnen an gleichgesinnten Netzwerkpartnern, um äquivalent zu den bestehenden Männerbünden ein Netzwerk aus weiblichen Führungskräften aufzubauen. Des Weiteren führe dies dazu, dass es ihnen an Mentorinnen, weiblichen Vorbildern und Kolleginnen fehle. Zudem seien sie häufig in Arbeitsfeldern vertreten, die weniger prestigeträchtig sind, dies führe zu einer geringeren Attraktivität für potenzielle Netzwerkpartner.<sup>171</sup> Frauen würden sich innerhalb der Organisation weniger die Gelegenheit bieten Netzwerke aufzubauen, da ihnen weniger potenzielle Netzwerkpartner zur Verfügung stehen und sie zudem weniger Kontaktmomente

---

<sup>168</sup> Vgl. *Hemmati-Weber*, Die Bedeutung informeller Netzwerke für den beruflichen Erfolg. Barrieren und Chancen für Wissenschaftler(innen), in: Kracke/Wild (Hrsg.): Überlegungen und Befunde zur beruflichen Situation und Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, 205 (215).

<sup>169</sup> Vgl. *Ebenda*, 205 (217).

<sup>170</sup> Vgl. *Hemmati-Weber*, Die Bedeutung informeller Netzwerke für den beruflichen Erfolg. Barrieren und Chancen für Wissenschaftler(innen), in: Kracke/Wild (Hrsg.): Überlegungen und Befunde zur beruflichen Situation und Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, 205 (219).

<sup>171</sup> Vgl. *Ebenda*, (222).

hätten. Für diesen Ansatz sprechen die geschlechterdifferenzierte Arbeitsteilung und die vertikale sowie horizontale Segregation. Dennoch ist anzumerken, dass dieser Ansatz zu kurz greift, da insbesondere im unteren und mittleren Management der Anteil an Frauen zugenommen hat.<sup>172</sup> Frauen würden sich außerdem weniger in Situationen bewegen in denen potentielle Netzwerkpartner zu finden sind. Verwiesen wird hier insbesondere auf außerberufliche Aktivitäten. Gründe hierfür seien zum einen, dass diese Aktivitäten sich an den stereotypen Interessen der Männer ausrichten und zum anderen, dass Frauen aufgrund der Doppelbelastung Familie und Beruf weniger über zeitlichen Kapazitäten verfügten als Männer um solchen Aktivitäten nachzugehen.<sup>173</sup> Die vorherigen Ausführungen verweisen auf Unterschiede in Umgang von Frauen und Männern mit Interaktionspartnern. Sie impliziert, dass Frauen weniger mikropolitisch vorgehen würden als Männer. Dies könnte ein treibender Grund für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen sein. Wie bereits dargestellt können nicht ausschließlich Kompetenzen, Leistung und die formale Ausbildung als Erklärungsvariablen für eine Karriere herangezogen werden. Die Literatur verweist darauf, dass insbesondere informelle Beziehungsstrukturen, Informations- und Ressourcenverbünde sowie Koalitionen und Allianzen einen treibenden Karrierefaktor darstellen. Organisationen sind „[...] in Wirklichkeit Arenen heftiger Machtkämpfe, heimlicher Mauseheleien und gefährlicher Spiele mit wechselnden Spielern, Strategien, Regeln und Fronten. Der Leim, der sie zusammenhält, besteht aus partiellen Interessenkonvergenzen, Bündnissen und Koalitionen, aus side payments und Beiseitegeschafftem, aus Kollaborationen und auch aus Résistance, vor allem aber: aus machtvoll ausgeübten Druck und struktureller Gewalt [...]“.<sup>174</sup> Frühere Studien über Frauen in Führungspositionen konzentrierten sich insbesondere auf die Persönlichkeit und auf die Führungsstile als Erklärungsansätze für den geringeren Anteil von Frauen auf Managementebene. Erst in den 1980er Jahren integrierte die Forschung in Deutschland die Bedeutung formeller und informeller, struktureller und prozess-

---

<sup>172</sup> Vgl. *Tonn*, Frauen in Führungspositionen - Ursachen der Unterrepräsentanz weiblicher Führungskräfte in Unternehmen, 130.

<sup>173</sup> Vgl. *Hemmati-Weber*, Die Bedeutung informeller Netzwerke für den beruflichen Erfolg. Barrieren und Chancen für Wissenschaftler(innen), in: *Kracke/Wild* (Hrsg.): Überlegungen und Befunde zur beruflichen Situation und Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, 205 (224).

<sup>174</sup> *Küpper/Ortmann*, Vorwort: Mikropolitik- Das Handeln der Akteure und die Zwänge der Systeme, in: *Küpper/Ortmann*, Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen 7 (7).

orientierte Aspekte innerhalb der Organisation als Fragestellung in ihre Arbeit. Die anfänglichen Forschungen hingegen konzentrierten sich insbesondere auf zwei Aspekte. Zum einen wurde angenommen, dass Frauen über weniger Verständnis der Funktionsweise und Bedeutung mikropolitischen Strategien verfügten als Männer.<sup>175</sup> Die andere These lautet, dass wenn Frauen dieses Verständnis erlangt hätten, sie nicht Teil mikropolitischen Vorgänge seien wollten. Die Rolle als mikropolitischer Akteur entspräche nicht dem Selbstverständnis, Frauen würden sich somit selbst exkludieren.<sup>176</sup> Neuere Studien untersuchen diese Thematiken ebenfalls, kommen aber nur zu marginalen Unterschieden zwischen den Geschlechtern im mikropolitischen Vorgehen. *Rolf Wunderer* und *Petra Dick* untersuchten 1997 im deutschsprachigen Raum, inwiefern Frauen die Nutzung informeller Netzwerke und die damit verbundenen strategischen Vorgehensweisen für die Verfolgung individueller Karriereambitionen als legitim empfinden und kamen zu dem Ergebnis: „Weibliche Führungskräfte sind nicht mikropolitisch naiv. Sie messen informellen Informations-, Beziehungs- und Fördersystemen durchschnittlich sogar eine etwas höhere Bedeutung bei als ihre männlichen Kollegen. Zudem hält die Mehrzahl der befragten Frauen die Nutzung entsprechender Systeme in gleichem Maße für legitim.“<sup>177</sup> Zu ähnlichen Ergebnissen kam eine Studie von *Michael Schiffinger* und *Johannes Steyrer* aus dem Jahr 2004. Sie zeigten auf, dass beide Geschlechter sich mikropolitischen Strategien bedienen, aber es Unterschiede in den Strategien zu finden seien. Männer wiesen in den Strategien ‚Beziehungsoportunismus‘, ‚Einschüchtern‘ und ‚Selbstpromotion‘ signifikant höhere Werte auf als Frauen. Frauen hingegen würden sich deutlich häufiger der Strategie ‚Suche nach Mentoren und Vertrauenspersonen‘ bedienen.<sup>178</sup>

Ein weiterer Erklärungsansatz besteht darin, Netzwerkeigenschaften zu definieren und zu hinterfragen, ob sich die Netzwerke von Frauen und Männern hinsichtlich dieser Charakteristika unterscheiden. Wichtige Eigenschaften sollen im Folgenden kurz dargestellt werden: Die Stärke der Beziehung, dabei werden

---

<sup>175</sup> Vgl. *Wunderer/Dick*, Frauen im Management, Kompetenzen, Führungsstile, Fördermodelle, 40.

<sup>176</sup> Vgl. *Preuss*, Die Frau als Manager. Vorurteile, Fakten, Erfahrungen, 347.

<sup>177</sup> *Wunderer/Dick*, Frauen im Management, Kompetenzen, Führungsstile, Fördermodelle, 132.

<sup>178</sup> Vgl. *Schiffinger/Steyrer*, Der K(r)ampf nach oben – Mikropolitik und Karriereerfolg in Organisationen, Zeitschrift Führung und Organisation (3, 2004), 136 (142).

schwache und starke Netzwerke unterschieden. Starke Beziehungen führen zu dichten Netzwerken, sie stärken Identität und Vertrauen sowie die Protektion der einzelnen Netzwerkmitglieder und des gesamten Netzwerkes. Nachteilig jedoch ist, dass die zur Verfügung stehenden Informationen und Ressourcen geringer sind als bei schwachen Netzwerken. Schwache Netzwerke haben eben diesen Vorteil, zudem sind sie offener und verbinden eine höhere Anzahl von Mitgliedern. Strukturelle Löcher innerhalb eines Netzwerkes entstehen, wenn sich Netzwerke nicht überlappen. Akteure mit einem Netzwerk, welches sich durch eine hohe Anzahl struktureller Löcher auszeichnet, agieren als Schnittstelle für andere Akteure und haben somit eine Vielzahl von Kontaktmomenten. Die Vorteilhaftigkeit solcher Netzwerke hängt jedoch vom Grad der Legitimation des Akteurs ab. Sie gelten als Karrieretreiber, jedoch nicht für Akteure mit geringer Legitimation. Die Multiplexität beschreibt, inwiefern sich die unterschiedlichen Beziehungen innerhalb eines Netzwerkes inhaltlich überlappen. Eine hohe Multiplexität fördert die Entstehung starker Beziehungen.<sup>179</sup> Karrierefördernde Netzwerke sind charakterisiert durch viele lose Beziehungen, eine hohe Anzahl an schwachen Beziehungen und einer hohen Multiplexität. Dies gilt aber nicht für alle Akteure gleichermaßen, sondern nur für solche mit bereits hoher Legitimität. Gering legitimierte Akteure, wie etwa Frauen oder Manager auf den unteren Managementebenen, sollten ein dichtes Netzwerk aufbauen, welches nach oben gerichtete, starke Beziehungen pflegt. Vorteilhaft sind sie, da sie die Akteure beschützen, Vertrauen und Identität stiften sowie Informationen und Ressourcen verschaffen. Dies führt zur Kompensation der mangelnden Legitimation.<sup>180</sup> Untersuchungen haben jedoch gezeigt, dass Netzwerke in Organisationen getrennt nach Geschlechtern bestehen. Grundlage dessen ist, dass Individuen dazu tendieren, in Interaktion mit anderen Individuen zutreten, mit denen sie Ähnlichkeiten ausmachen. Das Geschlecht ist eine der Variablen, die die Wahrnehmung von Ähnlichkeiten beeinflussen. In Verbindung mit der Überrepräsentanz von Männern innerhalb der Managementebene führt dies dazu, dass Frauen nur schwerlich starke, nach oben gerichtete Verbindungen aufbauen können. Entgegen der Empfehlung zeichnen sich die

---

<sup>179</sup>Vgl. *Scheidegger/Osterloh*, One network fits all? Effekte von Netzwerkcharakteristika auf Karrieren, in: Paser/Priddat (Hrsg.), Organisationen und Netzwerke: Der Fall Gender, 199 (216).

<sup>180</sup> Vgl. *Ebenda*, 199 (217).

Netzwerke von Frauen durch schwache und uniplexe Beziehungen aus. Diese können sie aufgrund der fehlenden Legitimation nicht karrierefördernd nutzen.<sup>181</sup>

### 5.3.3 Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Der Ist-Zustand der Erwerbstätigkeit deutscher Frauen und Männer lässt erste Rückschlüsse zu, warum der größere Anteil an Führungspositionen weiterhin durch Männer besetzt wird. So wurde aufgezeigt, dass die erwerbstätigen Quote der Frauen im Jahr 2013 bei 68,6 Prozent lag, jedoch 45 Prozent der erwerbstätigen Frauen in Teilzeit beschäftigt waren. Zudem steigt die Quote der teilzeitbeschäftigten Frauen ab einem Alter von 30 Jahren deutlich an. Von den erwerbstätigten Frauen mit Ende 30 sind 50 Prozent dieser in Teilzeitbeschäftigung. Der Anstieg der Teilzeitquote in diesem Lebensabschnitt ist für Männer nicht zu beobachten.<sup>182</sup> Betrachtet man das durchschnittliche Alter deutscher Frauen beim ersten Kind, welches im Jahr 2014 bei 29,5 lag, liegt die Vermutung nahe, dass ein Zusammenhang zwischen der Teilzeitbeschäftigung und der Familiengründung besteht.<sup>183</sup> Politische Regelungen versuchen Eltern eine frühere Rückkehr in das Berufsleben zu ermöglichen. Regelungen zur Betreuung, zum Elterngeld und ElterngeldPlus sollen es zum einen Frauen ermöglichen leichter in die Erwerbstätigkeit zurückzukehren und zum anderen einen Anreiz setzen, dass auch Väter für eine gewisse Zeit ihre Erwerbstätigkeit unterbrechen um den Part der Kindererziehung zu übernehmen. Dennoch zeigt sich, dass die intendierten Wirkungen solcher Regelungen nur schwerlich zu realisieren sind. Es zeigt sich, dass Frauen häufiger ihr Erwerbsleben unterbrechen oder aber dauerhaft in Teilzeitbeschäftigung treten, um die Kindererziehung oder aber auch die Fürsorge für pflegebedürftige Personen zu übernehmen.<sup>184</sup> Die wesentliche Fragestellung im Rahmen dessen ist, inwiefern dies die

---

<sup>181</sup> Vgl. *Scheidegger/Osterloh*, One network fits all? Effekte von Netzwerkcharakteristika auf Karrieren, in: Paser/Priddat (Hrsg.), Organisationen und Netzwerke: Der Fall Gender, 199 (217).

<sup>182</sup> Vgl. *Bundesagentur für Arbeit*, Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Frauen und Männer am Arbeitsmarkt 2015, verfügbar im Internet: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Personengruppen/Broschuere/Frauen-Maenner-Arbeitsmarkt-2016-07.pdf>, S. 12 des PDF Dokumentes (besucht am 01.11.2016).

<sup>183</sup> Vgl. *Statistisches Bundesamt*, Thema Geburten, verfügbar im Internet: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Geburten/Geburten.html> (besucht am 08.07.2016).

<sup>184</sup> Vgl. *Wippermann*, Was junge Frauen wollen, verfügbar im Internet: <http://library.fes.de/pdf-files/dialog/12633.pdf>, S. 8 des PDF Dokumentes (besucht am 29.12.2016).

Karriere von Frauen beeinflusst und ob das Innehaben und Ausfüllen leitender Positionen trotz einer Teilzeitbeschäftigung oder Unterbrechung im Karriereverlauf möglich ist. Zu Beantwortung der Fragestellung soll im ersten Schritt auf statistische Daten eingegangen werden, die die familiäre Situation von Führungskräften beleuchten. Bereits aufgezeigt wurde, dass der Großteil der Führungskräfte in einem Haushalt ohne Kinder lebt. Zudem zeigt sich, dass Männer in leitenden Positionen häufiger Kinder haben als Frauen in Führungspositionen und zudem auch mehr Kinder im Haushalt leben.<sup>185</sup> Bei Frauen in Führungspositionen leben so kaum Kleinkinder unter drei Jahren im Haushalt, der Anteil betrug im Jahr 2013 12 Prozent, bei etwa ein Drittel der männlichen Führungskräfte hingegen ist dies der Fall.<sup>186</sup> Weiterhin gilt, dass männliche Führungskräfte (85 Prozent) häufiger in festen Partnerschaften leben als weibliche Führungskräfte (66 Prozent). Weiterhin zeigt sich, dass nur 27 Prozent der männlichen Führungskräfte mit einem Partner zusammenleben, der eine vergleichbare Tätigkeit ausführt, ebenfalls 27 Prozent leben mit einem Partner zusammen, der nicht berufstätig ist. Für weibliche Führungskräfte gilt, dass 70 Prozent mit einem Partner zusammenleben, der einen vergleichbaren Beruf nachgeht und 6 Prozent mit einem Partner, der nicht erwerbstätig ist.<sup>187</sup> Dies beantwortet keinesfalls die Frage, inwiefern eine Vereinbarkeit zwischen Beruf und Karriere besteht, zeigt aber deutlich die traditionellen Rollenverteilungen und die stärkere Entlastung männlicher Führungskräfte in sozialen Bereichen durch deren Partner. Denn wie bereits aufgezeigt sind Frauen in Führungspositionen, trotz ihrer beruflichen Stellung, stärker in den Arbeiten des Haushaltes integriert als Männer in vergleichbarer Position. Die Befunde, dass Frauen stärker Verantwortung übernehmen für die Versorgung von Kindern und pflegebedürftigen Familienangehörigen sowie dem Organisieren des Haushaltes weisen darauf hin, dass die Doppelbelastung von Familie und Beruf für Frauen stärker greift als für Männer. Mögliche Handlungsstrategien mit solch einer Doppelbelastung umzugehen, sind eben die Teilzeitbeschäftigung und das Unterbrechen der Erwerbstätigkeit. Gerade eben diese Aspekte erscheinen im Kontext der Füh-

---

<sup>185</sup> Vgl. *Bischoff*, *Wer führt in (die) Zukunft?*, 43.

<sup>186</sup> Vgl. *Holst/Busch-Heizmann/Wieberin*, *Führungskräfte-Monitor 2015 – Update 2001-2013*, 45.

<sup>187</sup> Vgl. *Bischoff*, *Wer führt in (die) Zukunft?*, 39 ff.

rungsarbeit als Karrierehemmnisse.<sup>188</sup> Wer eine Karriere anstrebt muss über erhebliche motivationale und zeitliche Kapazitäten verfügen sowie örtlich ungebunden sein. Eine ständige, kontinuierliche Präsenz und Verfügbarkeit sind über den gesamten Karriereprozess hinweg erforderlich, um sich erfolgreich in höhere Positionen eines Unternehmens zu platzieren. Dabei sind zumeist traditionelle räumliche und zeitliche Rahmenbedingungen gesteckt, die wenig Souveränität für Individualisierung erlauben.<sup>189</sup> Das Karrierestreben kann nicht temporär gelebt werden, sondern ist ein dauerhafter Prozess. Unterbrechungen und eine anschließende Wiederaufnahme der Bemühungen und Anstrengungen durch Karrierekandidaten induziert bei Entscheidungsträgern das Gefühl der Unglaubwürdigkeit und lässt Zweifel an der Priorisierung und dem tatsächlichen Wollen aufkommen. Versteht man Karriere zudem als Prozess, indem sich Kandidaten permanent neuen Herausforderungen stellen und sich bewähren und beweisen müssen, so wird deutlich, dass es immer wieder darum gehen wird sich sichtbar zu machen und Fürsprecher zu finden. Nur formell erzielte Erfolge können dokumentiert werden. Nebeneffekte informeller Natur, die den Karriereverlauf begünstigen, wie etwa der gute Ruf einer Person oder das Gesicht für ein Projekt zu sein, wird im Empfinden der Beteiligten gelebt und nicht formell dokumentiert. Gerade diese Beteiligten werden dann zu Fürsprechern von Karrierekandidaten. Eine Unterbrechung der Karriere durch etwa eine Elternzeit kann demnach verschiedene Effekte haben. Zum einen können die erzielten informellen Erfolge dadurch verloren gehen, dass nach der Rückkehr diese bei den Beteiligten nicht mehr präsent sind und somit ihre Wirkung verlieren oder aber schlichtweg dadurch, dass Rückkehrer zumeist nicht wieder in gleiche Bereiche eingesetzt werden. Zum anderen werden Führungskräfte, die wiederholt die Erfahrung machen als Fürsprecher zu agieren und in Karrierekandidaten zu investieren, die dann ihre Karriere durch eine Elternzeit unterbrechen, ihre Investitionsentscheidung in solche Kandidaten grundsätzlich überdenken.<sup>190</sup> Die Problematik kann jedoch schon früher ansetzen. Wie bereits dargestellt, ist es entscheidend für den Karriereverlauf Fürsprecher zu gewin-

---

<sup>188</sup> Vgl. *Bultemeier/Boes*, Neue Spielregeln in modernen Unternehmen – Chancen und Risiken für Frauen, in: *Bultemeier/Boes/Trinczek* (Hrsg.), *Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten*, 95 (152).

<sup>189</sup> Vgl. *Ebenda*, 95 (136 f.).

<sup>190</sup> Vgl. *Ebenda*, 95 (153).

nen. Lokalisiert man die Anfänge einer Karriere auf das Alter von 30 bis Mitte 30, so fällt dies zusammen mit dem Durchschnittsalter von Frauen in Deutschland beim ersten Kind. Dieses Wissen besteht bei Entscheidungsträgern und kann deren Investitionsentscheidung bewusst und unbewusst beeinflussen. Neben den beschriebenen Problematiken können aber auch Prozesse innerhalb des Unternehmens kritisch für den Verlauf von Karrieren mit Unterbrechungen sein. Dabei geht es insbesondere um den Umgang mit den Kandidaten während einer Unterbrechung und bei der Rückkehr. Ein erster Aspekt ist dabei, inwiefern die bisher im Karriereverlauf erzielten formellen und informellen Ergebnisse dokumentiert und zukünftigen Entscheidungsträgern zur Verfügung gestellt werden, um eine fundierte Entscheidung dieser zu ermöglichen und Verzögerungen durch den Verlust bisheriger Investitionen der Kandidaten und Fürsprecher zu verhindern. Während der Unterbrechung besteht die Thematik, inwiefern Kontakt zu Kandidaten aufrechtgehalten wird und sie weiterhin integriert werden. Wesentliche Komponenten dabei sind Wissen und Kompetenzen weiterhin zu entwickeln und nutzbar zu machen aber auch dem Kandidaten gegenüber Wertschätzung zu zeigen. Motivierte Kandidaten, die trotz der Unterbrechung Kontakt zu ihrem Unternehmen halten wollen und nicht auf Resonanz treffen, werden dies als mangelnde Wertschätzung empfinden. Commitment und Motivation werden nachhaltig beeinflusst. Dies kann dazu führen, dass Individuen ihre Karriereambitionen verlieren. Realistischer und gleichzeitig aus Unternehmenssicht gravierender ist jedoch, dass Talente keinesfalls an ein Unternehmen gebunden sind und Unternehmen diese durch eine mangelnde Bindungsarbeit an Wettbewerber im war of talents verlieren. Wird während der Unterbrechung nicht aktiv die Rückkehr des Kandidaten vorbereitet, so kann dies dazu führen, dass keine adäquate Stelle für den Kandidaten vorliegt oder aber der Kandidat nicht dahingehend entwickelt wurde, dass er über das Wissen und die Fähigkeiten verfügt um eine vakante Stelle zu besetzen.<sup>191</sup>

Ähnlich der aus einer Unterbrechung resultierenden Wahrnehmung der Entscheidungsträger wird die berufliche Bereitschaft von Teilzeitkräften mit Karriereambitionen durch diese ebenfalls als ungenügend wahrgenommen. Eine fal-

---

<sup>191</sup> Vgl. *Bultemeier/Boes*, Neue Spielregeln in modernen Unternehmen – Chancen und Risiken für Frauen, in: *Bultemeier/Boes/Trinczek* (Hrsg.), *Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten* 95 (154).

sche Priorisierung und das Fehlen des Wollens sowie der Bereitschaft die gesamten Kapazitäten in die Arbeit zu investieren scheinen, die Attribute von Teilzeitkräften zu sein. Diese Attribution führt dazu, dass Teilzeitkräfte die für ihre Karriere erforderlichen Fürsprecher schwerlich finden. Zu unterscheiden ist jedoch zwischen Individuen, die bereits die ersten Karriereschritte getan haben, und solche, die am Anfang ihrer Karriere stehen. Aus der Teilzeitbeschäftigung heraus eine Karriere als Führungskraft zu realisieren scheint dabei für beide Geschlechter nicht realisierbar zu sein. Studien zeigen, dass Führungskräfte in Teilzeitbeschäftigung in deutschen Unternehmen zu finden sind.<sup>192</sup> Dennoch scheint dies kein signifikanter Trend zu sein. Dabei sind jedoch zwei Aspekte zu beobachten. Zum einen ist eine Stagnation der Karriere zu beobachten. Zum anderen ist zwar formell Teilzeitarbeit, in der Regel nicht mehr als 80 Prozent, vereinbart, gearbeitet wird jedoch Vollzeit oder es werden sogar Überstunden geleistet. Vielmehr gilt die Teilzeitregelung als Legitimation dafür auf nicht planbare Notfälle, wie etwa eine Krankheit des Kindes, reagieren zu können. Für die Möglichkeit in solchen Situationen zeitsouverän zu reagieren, wird mit einem geringeren Entgelt bezahlt. In den meisten Fällen führt die Teilzeitbeschäftigung zur Beendigung des weiteren Karriereverlaufes.<sup>193</sup> In der Studie ‚Wer führt in (die) Zukunft‘ von *Sonja Bischoff* (2010) wurden weibliche und männliche Führungskräfte des mittleren Managements zu ihrer Einstellung bezüglich Teilzeitarbeit befragt. Ergebnis dieser Befragung war, dass Teilzeitarbeit in der Führungsarbeit keinen wesentlichen Trend darstellt. Zum einen werden von den Befragten persönliche und zum anderen sachliche Gründe genannt, die zu einer ablehnenden Haltung gegenüber einer Teilzeitbeschäftigung führen. Persönliche Gründe waren dabei zum Beispiel die Freude an der Arbeit oder das Gelingen einer Work-Life-Balance aber auch Gründe die durch die Lebenssituation bedingt sind, wie etwa finanzielle Aspekte oder berufliche Ziele und das Empfinden zu jung für eine Teilzeitbeschäftigung zu sein. Insgesamt 58 Prozent der befragten Frauen und 36 Prozent der befragten Männer nannten einen Grund aus dieser Kategorie. Die sachlichen Aspekte wurden in drei Kategorien eingeteilt. Gründe die aus der Aufgabe resultieren waren etwa die Verfügbarkeit

---

<sup>192</sup> Vgl. *Bultemeier/Boes*, Neue Spielregeln in modernen Unternehmen – Chancen und Risiken für Frauen, in: *Bultemeier/Boes/Trinczek* (Hrsg.), *Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten*, 95 (155).

<sup>193</sup> Vgl. *Ebenda*, 95 (155).

für den Kunden oder das Arbeitspensum. Die Gründe, die in der Art der Tätigkeit liegen, sind beispielsweise die Verantwortung, die Erreichbarkeit oder Koordinationsprobleme. Positionsbedingte Aspekte waren zum einen, dass Teilzeit als Führungskraft schlichtweg nicht möglich ist und die fehlende Akzeptanz im Unternehmen. Insgesamt 59 Prozent der männlichen und 38 Prozent der weiblichen Führungskräfte nannten einen dieser Gründe. Dabei wurden insbesondere die Bedeutung der Verantwortung, des Arbeitspensums und der Erreichbarkeit durch die Befragten herausgestellt. Weiterhin zeigte die Studie, dass männliche Führungskräfte, die einer weiterführenden Karriere uneinig gegenüberstehen, die Teilzeitarbeit weniger kategorisch ablehnen und sehr viel häufiger sogar zugeneigt waren. Für Frauen gilt dies nicht. Es zeigte sich aber, dass insbesondere Frauen, die Karriereambitionen besitzen, die Teilzeitarbeit kategorisch für sich ablehnten.<sup>194</sup> Eine Bewertung der persönlichen Gründe soll an dieser Stelle nicht erfolgen. Auch wenn die sachlichen Gründe zunächst plausibel erscheinen, so können diese sich nicht einer Kritik entziehen. Das Verlangen einer ständigen Verfügbarkeit für interne und externe Kunden ist sicherlich in den Bereichen gerechtfertigt, in denen es bei einer mangelnden Verfügbarkeit in Notfällen zu erhebliche Schäden für das Unternehmen kommt, etwa im Produktionsbereich. Aber auch hier besteht die Frage, inwiefern Führungskräfte die Rolle und Aufgabe innehaben, solche Probleme zu lösen, oder aber ob solche Aufgaben nicht grundsätzlich durch unterstellte Mitarbeiter erledigt werden. Denn wie bereits dargestellt, nehmen die Bedeutung von Fachkompetenz und der Anteil ausführender Arbeiten mit steigendem Managementgrad ab. In anderen Bereichen sind interne als auch externe Terminabsprachen praxisüblich und weitestgehend durch Kunden akzeptiert. Verständlicher ist der Aspekt des Arbeitspensums, sowohl für die tägliche Praxis als auch für den weiteren Karriereverlauf. Zwingend notwendig ist die Erledigung des Tagesgeschäftes und der Kernaufgaben durch die Führungskraft. Für den weiteren Karriereverlauf ist dies jedoch keineswegs ausreichend. Die Aspekte, die eigene Person im Unternehmen sichtbar zu machen, Fürsprecher zu finden und Netzwerke aufzubauen sind gleichermaßen notwendig wie zeitaufwendig. Sowohl die Rolle der Führungskraft als auch die Promotion der eigenen Person innerhalb und außerhalb der Organisation durchzuführen erfordert die Ressourcen eines Individuums im

---

<sup>194</sup> Vgl. *Bischoff*, *Wer führt in (die) Zukunft*, 161 ff.

hohem Maße, inwiefern dies mit einer Teilzeitbeschäftigung vereinbar ist, kann nicht allgemeingültig festgestellt werden. Sicher ist jedoch, dass dies einen erheblichen Koordinationsaufwand darstellt. Das Argument der Notwendigkeit einer ständigen Erreichbarkeit und Anwesenheit der Führungskraft für die Unterstellten kann im Kontext zunehmenden Autonomiestrebens vieler Arbeitnehmer selbstorganisiert und selbstverantwortlich ihre Tätigkeiten zu erledigen auch nicht uneingeschränkt gelten.

Studien, die sich mit der Thematik der Karrierehemmnisse befassen, erfragen häufig die Thematik der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Beispielhaft genannt werden soll hier die Studie ‚Deutschlands Chefinnen‘ der Unternehmensberatung Odgers Berndtson. Diese befragten Topmanagerinnen der 500 umsatzstärksten, deutschen Unternehmen. Im Rahmen dieser Befragung nannte keine der Teilnehmenden die Vereinbarkeit von Familie und Beruf als Karrierehemmnis. Weiterführend wurde jedoch ausgeführt, dass die Vereinbarkeit durchaus eine Herausforderung darstelle und einen erheblichen organisatorischen Aufwand darstelle und ohne eigens organisierte Unterstützung nicht zu bewältigen sei.<sup>195</sup> Wie bereits dargestellt, leben Frauen in solchen Positionen häufiger als ihre männlichen Kollegen mit Partnern zusammen, die ähnliche Positionen innehaben. Gleichzeitig beschäftigen sie häufiger eine Haushaltshilfe. Für die Kinderversorgung sind das Bilden sozialer Netzwerke und die familiäre Unterstützung, trotz staatlich gesicherter Betreuungsinstitutionen, erforderlich. Aber auch innerhalb der Organisation müssen bestimmte Voraussetzungen vorliegen. Zum einen beinhaltet dies, dass Regelungen bezüglich Arbeitszeit und Arbeitsort vorliegen und dass diese durch die verschiedenen Anspruchsgruppen der Führungskraft Akzeptanz erfahren. Ist dies nicht gegeben, entsteht für Frauen häufig das Empfinden weder Beruf noch Familie gerecht zu werden und dass ihre Position als Führungskraft innerhalb der Organisation fragil und nicht gesichert ist.

Insgesamt zeigen die vorherigen Ausführungen, mit welchen Herausforderungen Frauen und Männer konfrontiert sind, wenn sie trotz einer angestrebten Karriere sich für die Gründung einer Familie entscheiden. Die auftretenden

---

<sup>195</sup> Vgl. *Strahl/Mühling*, Deutschlands Chefinnen-Wie Frauen es an die Unternehmensspitze schaffen, verfügbar im Internet: [http://www.odgersberndtson.com/media/2366/100322obg\\_frauenstudie\\_d.pdf](http://www.odgersberndtson.com/media/2366/100322obg_frauenstudie_d.pdf), S. 15 f. des PDF Dokumentes (besucht am 29.12.2016).

Problematiken im Rahmen der Handlungsstrategien zur Bewältigung der Doppelbelastung, wie etwa die Teilzeitarbeit und oder das Unterbrechen der Erwerbstätigkeit, gelten für beide Geschlechter gleichermaßen. Aufgezeigt wurde, dass Frauen in solchen Situationen weniger soziale Unterstützung durch den Partner erfahren und dass die Zuständigkeit für Haushalt und Familie deutlich häufiger und in einem höheren Maße durch das weibliche Geschlecht übernommen wird. Da Frauen häufiger als Männer ihr Erwerbsleben unterbrechen und deutlich häufiger in die Teilzeitbeschäftigung gehen als Männer sind sie auch häufiger durch die resultierenden Karrierehemmnisse betroffen. Die quasi Voraussetzung der ständigen Verfügbarkeit und Präsenz im Unternehmen für den weiteren Karriereverlauf wird im Sinne der Gleichheitstheorie zur strukturellen Barriere für Frauen.

#### **5.3.4 Strukturen der Personalauswahl**

Insbesondere die Strukturen der Personalarbeit bieten Potenzial diskriminierend gegenüber Geschlechtern zu wirken. In der Praxis werden weniger die unmittelbaren als die mittelbaren Benachteiligungen relevant sein. Werden die Prozesse der Personalauswahl und Entwicklung sowie der Leistungsbeurteilung nicht auf mögliche diskriminierende Effekte hinterfragt, so können herrschende Rollenbilder und Stereotype bewusst und unbewusst die Objektivität dieser mindern. Entlang des gesamten Personalauswahlprozesses gilt es die einzelnen Bestandteile hinsichtlich möglicher mittelbarer Benachteiligungspotenziale zu hinterfragen. Dies gilt unabhängig davon, ob die Personalauswahl auf interne oder externe Ressourcen abzielt. Der Personalauswahlprozess bildet die Basis, inwiefern es für beide Geschlechter gleichermaßen ermöglicht wird in Führungs- und Managementebenen aufzusteigen.<sup>196</sup> Der erste Baustein des Auswahlprozesses stellt die Anforderungsanalyse dar. Im ersten Schritt erfolgt die Arbeitsanalyse zur Erarbeitung eines Stellenprofils. Anhand dessen kann abgeleitet werden, welches Wissen, welche Fähigkeiten und Kenntnisse sowie Kompetenzen in welcher Ausprägung erforderlich sind, um das Stellenprofil auszufüllen. Diese idealtypische Ablaufbeschreibung beinhaltet bereits mögliche Problematiken, wenn zur Definition der Arbeitsinhalte und der abgeleiteten Kompetenzen bereits auf Eigenschafts- und Verhaltensschemata zurückgegrif-

---

<sup>196</sup> Vgl. Kay, Gewinnung und Auswahl von MitarbeiterInnen, in: Krell/Ortlieb/Sieben (Hrsg.), Chancengleichheit durch Personalpolitik, 241 (242).

fen wird. Im Kontext der Führungsarbeit sind Geschlecht und die Vorstellung einer Führungspersönlichkeit häufig verbunden. Die männliche Konnotation von Führung und Führungskraft beeinflusst die Arbeits- und Merkmalsanalyse indirekt.<sup>197</sup> Eine entscheidende Rolle nimmt die Konzeption des Anforderungsprofils insofern ein, dass die folgenden Bausteine auf dieser aufbauen. Wird die Anforderungsanalyse also nicht frei von benachteiligenden Komponenten formuliert, ist dies durch die aufbauenden Schritte kaum zu kompensieren.<sup>198</sup> Zudem ist zu beachten, dass sehr allgemein formulierte Anforderungsprofile den Entscheidungsträgern einen größeren Spielraum lassen, um Entscheidungen internal und external zu legitimieren. Verzerrungen der Wahrnehmung und Bewertung treten in diesem Fall mit erhöhter Wahrscheinlichkeit auf, da Rahmenbedingungen nur zu lose definiert wurden.<sup>199</sup> In der Praxis besteht diese Problematik häufig in gesteigerter Form, da von der idealtypischen Systematik abgewichen wird. Die abgeleiteten Anforderungen an Art und Ausprägung von Kompetenzen sowie Fähigkeiten und Kenntnisse basieren häufig nicht auf einer Arbeitsplatzanalyse, sondern erfolgt losgelöst von dieser auf Basis von standardisierten Katalogen oder Erfahrungen.<sup>200</sup> Abweichend von dem Vorgehen der individuellen Betrachtung einzelner Positionen und der spezifischen Definition eines Anforderungs- und Kompetenzprofils ist in der Praxis die Popularität von einheitlichen Kompetenzprofilen für einzelne Berufsgruppen zu beobachten. Obwohl für Management- und Führungspositionen einige globale, geteilte Kompetenzanforderungen relevant sind, werden Spezifika der einzelnen Positionen sowie der Rahmenbedingung dadurch nur unzulänglich abgebildet. Zudem dürfte dieses Vorgehen, das *think-manager-think male* im besonderen Maße in die Personalauswahl integrieren.<sup>201</sup>

---

<sup>197</sup> Vgl. *Kay*, Gewinnung und Auswahl von MitarbeiterInnen, in: *Krell/Ortlieb/Sieben* (Hrsg.), *Chancengleichheit durch Personalpolitik*, 241 (245 ff.).

<sup>198</sup> Vgl. *Kay*, Diskriminierung von Frauen bei der Personalauswahl, 123.

<sup>199</sup> Vgl. *Wolf*, Der erste Schritt einer gelungenen Personalauswahl muss ein klares Anforderungsprofil sein, in: *Welp/Prisca/Ritzenhöfer/Schwarz Müller* (Hrsg.), *Auswahl von Frauen und Männern als Führungskräfte*, 209 (212).

<sup>200</sup> Vgl. *Kay*, Gewinnung und Auswahl von MitarbeiterInnen, in: *Krell/Ortlieb/Sieben* (Hrsg.), *Chancengleichheit durch Personalpolitik*, 241 (245).

<sup>201</sup> Vgl. *Bühner*, Sinn und Unsinn bei der Auswahl von Führungskräften: Ein kritischer Blick auf Instrumente und Vorgehensweisen, in: *Welp/Prisca/Ritzenhöfer/Schwarz Müller* (Hrsg.), *Auswahl von Frauen und Männern als Führungskräfte*, 17 (19).

Im nächsten Schritt erfolgt die Auswahl, auf welchem Arbeitsmarkt und anhand welcher der Kanäle rekrutiert werden soll. Eine interne Rekrutierung für Positionen in Organisationen, in denen Geschlechter ungleich vertreten sind, würde diese Ungleichverteilung bezogen auf das Geschlecht verstärken. Ebenfalls nachteilig für Frauen kann die Besetzung von Positionen durch das Nutzen von Netzwerkbeziehungen sein, denn wie bereits aufgezeigt, sind Frauen in diesen deutlich weniger vertreten als Männer. An dieser Stelle wird ein Spannungsfeld erkennbar, da dieser Methode der Stellenbesetzung für Unternehmen aufgrund der geringen Kosten, aber auch aufgrund der Vorselektion und dem damit häufig verbundenen Fitting des Kandidaten in die Unternehmenskultur sehr attraktiv ist. Des Weiteren ist zu beachten, dass Kanäle zu wählen sind, die von beiden Geschlechtern mit gleicher Wahrscheinlichkeit genutzt werden.<sup>202</sup> Studien zeigen, dass Stellenausschreibungen, in denen die entsprechend typischen männlichen Stereotypen formuliert sind, die Bewerbungsabsichten von Frauen negativ beeinflussen. Dahingegen haben Formulierungen, die dem weiblichen Stereotyp entsprechen keinen Einfluss auf das Bewerbungsverhalten von Männern. Ebenfalls haben Formulierungen sowie Inhalte einer Stellenausschreibung, welche vorherrschenden Stereotypen entsprechen, Einfluss auf das Auswahlverhalten der Entscheidungsträger, die die Bewerbungsunterlagen sichten. Gleichmaßen gilt, dass globale Formulierungen, oder aber das Weglassen von Angaben, dem Entscheidungsträger einen größeren Ermessensspielraum gewährt, welcher nicht subjektiviert oder standardisiert erfasst wird.

203

Abgeleitet aus dem Anforderungsprofil erfolgt die Selektion der Personalauswahlinstrumente. Bekannt und für alle diese gleichermaßen geltend ist das Ziel der Maximierung der Standardisierung dieser. Geltende Prinzipien wie die Mehrfachbeobachtung, Methodenvielfalt oder aber das Simulationsprinzip sind geeignet über geschlechtsbezogenen Benachteiligungen einzuschränken. Dennoch sind zusätzlich in Abhängigkeit der gewählten Methode weitere Aspekte zur Sicherung der Objektivität zu beachten. Im Folgenden soll verdeutlicht wer-

---

<sup>202</sup> Vgl. *Kay*, Gewinnung und Auswahl von MitarbeiterInnen, in: *Krell/Ortlieb/Sieben* (Hrsg.), *Chancengleichheit durch Personalpolitik*, 241 (248 f.).

<sup>203</sup> Vgl. *Braun/Hentschel/Peus/Frey*, Chancengleichheit durch professionelle Personalauswahl in der Wissenschaft, in: *Peus/Braun/Hentschel/Frey* (Hrsg.), *Personalauswahl in der Wissenschaft*, 29 (39 f.).

den, welche Aspekte der einzelnen Instrumente als mögliche Ursachen für eine Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen erachtet werden können.<sup>204</sup>

Beginnend soll auf die Sichtung und Bewertung von Bewerbungsunterlagen eingegangen werden. Selbst wenn das Geschlecht nicht bewusst in die Bewertung der Bewerbungsunterlagen einbezogen wird, so werden einzelne Komponenten häufig geschlechterdifferent bewertet. Beispielsweise wird der Aspekt des Familienstandes und der vorhandenen Kinder, insbesondere in Verbindung mit der Altersangabe für Männer und Frauen nicht einheitlich bewertet. Assoziationen in Bezug auf die Familienplanung oder aber der Arbeitsteilung innerhalb der Familie sind für Frauen schwerwiegender, da aufgrund der traditionellen Rollenbilder häufig geschlussfolgert wird, dass die Verfügbarkeit und Präsenz der Frau für die Arbeit geringer sind als bei einem Mann. Unternehmen, welche eben diese Aspekte traditionell mit Führungsarbeit verbinden, werden daher Männer gegenüber Frauen präferieren. Ein weiterer Aspekt ist die Beurteilung der Lebensläufe bezüglich der Kontinuität und Unterbrechungen. Da Frauen deutlich häufiger als Männer familienbedingte Auszeiten nehmen, kann eine auf diesem Kriterium basierende Beurteilung nachteilig für Frauen ausfallen, wenn versucht wird aus Diskontinuität Eigenschaftsmerkmale abzulesen.<sup>205</sup>

Ein weiteres populäres Auswahlinstrument ist das Vorstellungsgespräch. Dabei zeigt sich, dass insbesondere vollstrukturierte Interviews günstig für eine hohe Objektivität sind. Mangelnde Standardisierung begünstigt eine stereotype Wahrnehmung und Beurteilung von Verhaltensweisen und Potenzialen.<sup>206</sup> Diese Erkenntnis gilt jedoch nicht ausschließlich für dieses Personalauswahlinstrument, sondern ist ebenfalls auf andere anwendbar. Mangelnde Standardisierung und Strukturierung erhöht nicht nur die Wahrscheinlichkeit für Wahrnehmungs- und Bewertungsfehler sondern erleichtert mikro- sowie macht-

---

<sup>204</sup> Vgl. Kay, Gewinnung und Auswahl von MitarbeiterInnen, in: Krell/Ortlieb/Sieben (Hrsg.), Chancengleichheit durch Personalpolitik, 241 (249).

<sup>205</sup> Vgl. *Ebenda*, 241 (250 f.).

<sup>206</sup> Vgl. *Ebenda*, 241 (254 f.).

politische Vorgehensweisen und Entscheidungen, welche, wie bereits dargestellt, nachteilig für weibliche Kandidaten sind.<sup>207</sup>

Für die Personalauswahl im Führungs- und Managementkontext findet insbesondere das Assessment Center (AC) Anwendung. Studien, welche das AC als Ganzes zum Untersuchungsgegenstand haben, verneinen eine Geschlechterdiskriminierung. Betrachtet man einzelne Elemente, so wird davon ausgegangen, dass Frauen eine leichte Begünstigung in Postkorbübungen erfahren, in Gruppendiskussionen hingegen seien Männer leicht bevorzugt, da Frauen durch die Unterrepräsentanz in solchen Übungen weniger spontan und schwächeres Führungsverhalten zeigen würden. Betrachtet man das AC als reines Instrument, so birgt dieses in seiner Konstruktion kaum geschlechterbezogenes Diskriminierungspotenzial.<sup>208</sup> Trotz der langjährigen wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit der Thematik des AC und der dadurch gesammelten Erkenntnisse, ist in der Praxis zu beobachten, dass zunehmend Modifikationen des AC stattfinden, welche zur Abkehr von wissenschaftlich begründeten Güteprinzipien beitragen. Diese Modifikationen beziehen sich zum einen auf die Ausgestaltung des Instrumentes und zum anderen auf die Auswahl der befugten Entscheidungsträger. Das multimodale Instrument wird zunehmend in seiner eigentlichen Vorteilhaftigkeit beschränkt, da die Passung des Individuums zur Organisation, zu den diversen Anspruchsgruppen und zum Rollen- sowie Anforderungsprofil nur ungenügend systematisch erfasst werden. Dabei kann die Erfassung beider Komponenten des Fittings betroffen sein. Rollen- und Anforderungsprofile einer Führungskraft unterliegen aufgrund von Megatrends einer Dynamik, welche zu einer Veränderung oder aber Modifikation von Kompetenzprofilen von Führungskräften führt. Führungsarbeit muss in Organisationen durch die Grundlagen und Instrumente der Personalauswahl, insbesondere in der Definition von Kompetenzprofilen und Verhaltensankern, entsprechend dieser Trends definiert werden, um eine Basis für den Abgleich von Anforderungen und Profilen, unabhängig von dem traditionell gewachsenen und verankerten Verständnis von Führung, entsprechend des männlichen Stereotypes zu er-

---

<sup>207</sup> Vgl. *Winkler*, Beobachtung zur Auswahl- und Beurteilungspraxis: Plädoyer für den Einsatz einer evidenzbasierten Expertise, in: *Welp/Prisca/Ritzenhöfer/Schwarz Müller* (Hrsg.), *Auswahl von Frauen und Männern als Führungskräfte*, 219 (253).

<sup>208</sup> Vgl. *Kay*, Gewinnung und Auswahl von MitarbeiterInnen, in: *Krell/Ortlieb/Sieben* (Hrsg.), *Chancengleichheit durch Personalpolitik*, 241 (256).

möglichen. Die andere Seite des Matching bildet die Erfassung des Kandidatenprofils.<sup>209</sup> Diesbezüglich ist in der Praxis zu beobachten, dass zunehmend Akteure ohne ausreichend eignungsdiagnostisches Wissen in den Auswahlprozess integriert werden, wodurch die Qualität des multiplen Auswahlinstrumentes gemindert wird. Dies ist insbesondere verwunderlich, als dass der wissenschaftliche Erkenntnisgewinn deutlich auf die Relevanz der in den Auswahlprozess integrierten Entscheidungsträger verweist.<sup>210</sup> In beiden Fällen wird die Wahrscheinlichkeit von Fehlern in den Prozessen der Wahrnehmung und Beurteilung, welche eine Benachteiligung von Frauen innerhalb dieses Personalauswahlprozesses begründen, erhöht. Diese Beurteilungsfehler treten nicht ausschließlich im Kontext von AC auf, sondern wirken auch bei anderen Personalauswahlinstrumenten sowie im betrieblichen Alltag. Dabei wirken neben geschlechterübergreifenden Beurteilungsfehlern auch die im Kontext der Stereotype dargestellten gender bias. Geschlechterübergreifende Effekte gelten zwar für Männer und Frauen, treffen aber auf Frauen aufgrund ihrer Unterrepräsentanz deutlich häufiger zu. Der Similar-to-me-Effekt beschreibt, dass die Wahrnehmung von Ähnlichkeiten zu einer besseren Bewertung führt. Sind Träger der Beurteilungskompetenz vornehmlich männlich, kann dies zu unbewusster, nachteiliger Berücksichtigung von Frauen im Beförderungs- und Auswahlprozess führen, sowie zu schlechteren Bewertung in der regelmäßigen Leistungsbeurteilung, was wiederum Folgen für den Karriereverlauf birgt. Der Hierarchie-Effekt beschreibt, dass mit einer hierarchisch höheren Position ebenfalls eine bessere Bewertung verbunden ist. Sind Männer in den Managementebenen überrepräsentiert und werden diese systematisch besser bewertet, so kann dies zu falschen Rückschlüssen über eine generell bessere Leistungsfähigkeit und Performance von Männern im Allgemeinen führen. Beispielhaft kann weiterhin der Kleber-Effekt beschrieben werden, eine lange Nichtbeförderung sinkt die Wahrscheinlichkeit für eine zukünftige Beförderung.<sup>211</sup>

---

<sup>209</sup> Vgl. *Winkler*, Beobachtung zur Auswahl- und Beurteilungspraxis: Plädoyer für den Einsatz einer evidenzbasierten Expertise, in: *Welppe/Prisca/Ritzenhöfer/Schwarz Müller* (Hrsg.), *Auswahl von Frauen und Männern als Führungskräfte*, 219 (236 f.).

<sup>210</sup> Vgl. *Ebenda*, 219 (220 ff.).

<sup>211</sup> Vgl. *Krell*, Diskriminierungs- und Gleichstellungspotenzial von Leistungsbeurteilungen, in: *Krell/Ortlieb/Sieben* (Hrsg.), *Chancengleichheit durch Personalpolitik*, 261 (265).

## 6. Lösungsansätze

### 6.1 Politische Lösungsansätze

Die Auseinandersetzung mit den gesetzlichen Regelungen des AGG zeigte eine eingeschränkte Wirksamkeit derer in Bezug auf die praktische Durchsetzung von Ansprüchen, welche aus einer Diskriminierung im beruflichen Kontext erwachsen. Aufgezeigt wurde, dass im betrieblichen Kontext die Vorgaben des AGG zumeist nur zu den gesetzlich definierten Mindestanforderungen umgesetzt werden. Dies umfasst zum einen die Etablierung von positiven Maßnahmen als auch die Implementierung von Beschwerdestellen. Ob zusätzliche Regelungen bezogen auf die Etablierung von betrieblichen Beschwerdestellen erforderlich sind, kann argumentiert werden. Denkbar sind insbesondere Maßnahmen, welche die Unternehmen stärker dazu anhalten, eine entsprechende Stelle tatsächlich zu implementieren. Neben staatlichen Kontrollen könnte beispielsweise die Nichteinrichtung oder Bekanntmachung von Beschwerdestellen als Indiz bei Klagen auf Entschädigung oder Schadensersatz gewertet werden. Gestaltungspunkte ergeben sich des Weiteren bei der Auswahl geeigneter Beratungsinstanzen. Häufig ist die Funktion in der Personalabteilung, oder ähnlich arbeitgebernahen Abteilungen, verortet. Dies kann als kritisch betrachtet werden, da Betroffene mögliche Repressalien befürchten. Vorgeschlagen wird die Implementierung einer inhaltlich und räumlich getrennten Instanz.<sup>212</sup>

Durch § 5 AGG werden positive Maßnahmen, welche gesetzlich definierten Anforderungen genügen, erlaubt. Aufgrund der mangelnden Verpflichtung werden positive Maßnahmen in der Wirtschaft jedoch nicht umfassend genug umgesetzt um bestehende strukturelle Diskriminierungen wirksam zu bekämpfen. Andere Länder Europas haben dieses Defizit bereits erkannt und Konzepte entwickelt, wodurch die Umsetzung von positiven Maßnahmen nicht nur erlaubt ist, sondern verpflichtend gefordert werden.<sup>213</sup> Schweden hat bereits seit Anfang der 90er Jahre eine Verpflichtung für privatwirtschaftliche Unternehmen mit

---

<sup>212</sup> Vgl. *Antidiskriminierungsstelle des Bundes*, Evaluation des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes, verfügbar im Internet: [http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/AGG/AGG\\_Evaluation.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=14](http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/AGG/AGG_Evaluation.pdf?__blob=publicationFile&v=14), S. 134 des PDF Dokumentes (besucht am 27.11.2016).

<sup>213</sup> Vgl. *Antidiskriminierungsstelle des Bundes*, Positive Maßnahmen zur Verhinderung oder zum Ausgleich bestehender Nachteile, verfügbar im Internet: <https://www.uni-hamburg.de/gleichstellung/download/expertise-positive-massnahmen.pdf>, S. 71 des PDF Dokumentes (besucht am 27.11.2016).

mehr als zehn Beschäftigten definiert. Diese umfassen zum einen Maßnahmen zur Schaffung Entgeltgerechtigkeit, Maßnahmen zur Anpassung der Geschlechteranteile in der Beschäftigungsstruktur sowie Programme zur Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Die Umsetzung wird durch eine regelmäßige Berichterstattungspflicht überwacht. Im Jahr 2009 wurde das Amt der Ombudspersonen etabliert, welche eben die Umsetzung überprüft und gegebenenfalls Strafzahlungen verhängt.<sup>214</sup> Auch Deutschland hat durch die Einführung der Geschlechterquote in Aufsichtsräten einen ersten Schritt zu einer stärkeren Verpflichtung der Privatwirtschaft getan. Im öffentlichen Sektor ist bereits seit den 90er Jahren das Konzept der Frauenförder- und Gleichstellungspläne bekannt. In der Privatwirtschaft ist insbesondere das Konstrukt der Betriebsvereinbarung ein denkbare Instrument zur stärkeren Integration von positiven Maßnahmen mit strategischem Charakter, wobei öffentliche Stellen eine Schlichtungsfunktion übernehmen sollten.<sup>215</sup> Die Förderung positiver Maßnahmen kann als ein Ansatz verstanden werden, bestehenden systematischen und strukturellen Barrieren zu begegnen und können in diesem Sinne als effektiver betrachtet werden, als die ausschließliche juristische Bearbeitung von individuellen Diskriminierungsvorfällen. Daher sollte der Gesetzgeber einen verbindlichen Rahmen schaffen, um diese zu fördern. Im Sinne einer effektiven Bekämpfung struktureller Diskriminierungen und der Behebung der mangelnden Bedeutung des AGG für die Praxis bietet die Einführung eines kollektiven Rechtsschutzes die Möglichkeit unabhängig von individuellen Diskriminierungsfällen den vorhandenen gesetzlichen Regelungen mehr praktische Relevanz zu verleihen.<sup>216</sup>

Weiterhin wurde auf die Problematik der Geltendmachung von Ansprüchen aus Diskriminierungen im betrieblichen Kontext durch die Indizienregelung und Fristensetzung eingegangen. Bedeutend für die Praxis, und aus Perspektive von diskriminierten Betroffenen hilfreich, ist die formulierte beschränkte Beweislastumkehr. Dennoch mangelt es an einer Klärung, welche Anforderungen Be-

---

<sup>214</sup> Vgl. *Antidiskriminierungsstelle des Bundes*, Positive Maßnahmen zur Verhinderung oder zum Ausgleich bestehender Nachteile, verfügbar im Internet: <https://www.uni-hamburg.de/gleichstellung/download/expertise-positive-massnahmen.pdf>, S. 34 des PDF Dokumentes (besucht am 27.11.2016).

<sup>215</sup> Vgl. *Ebenda*, S. 72 des PDF Dokumentes (besucht am 27.11.2016).

<sup>216</sup> Vgl. *Ebenda*, S. 161 des PDF Dokumentes (besucht am 27.11.2016).

weise erfüllen müssen, damit sie als Indizienbeweise die Beweislastumkehr ausfüllen. Gerichtliche Urteile füllen diese Unsicherheit zunehmend mit Inhalten. Positiv zu bewerten ist insbesondere die Anerkennung von Testing-Verfahren und die zunehmende Berücksichtigung von Statistiken als Indizienbeweis. Denkbar ist weiterhin die Etablierung von Auskunftsansprüchen von Betroffenen gegenüber Unternehmen.<sup>217</sup> Dieses ist bisher nicht gegeben, dennoch kann im Einzelfall die Ablehnung von jeglichen Informationen in Kombination mit anderen Beweisen als Indizien herangezogen werden.<sup>218</sup> Solch ein drastischer Schritt kann jedoch nicht ausschließlich aus einer Perspektive betrachtet werden. Sicherlich würde die Integration eines Auskunftsanspruches die Durchsetzung der Ansprüche Einzelner erleichtern. Fraglich ist jedoch, ob es tatsächlich geeignet ist, um strukturelle und systematische Benachteiligungen zu beheben, oder aber ob Unternehmen ausschließlich ihre Prozesse und Strukturen anpassen, um Verpflichtungen aus verlorenen Prozessen zu umgehen. Weiterhin aufgezeigt wurden die Problematiken der definierten Fristen für die Praxistauglichkeit der gesetzlichen Regelungen des AGG. Insbesondere unter Berücksichtigung der Fristensetzung bei thematisch verwandten Konstrukten erscheint die zwei Monatsfrist als sehr kurzgefasst. Beispielhaft kann bei einer Verletzung des Persönlichkeitsrechts gemäß § 195 Bürgerliches Gesetzbuch innerhalb einer Frist von drei Jahren angezeigt werden, im Strafrecht wird eine dreimonatige Frist für Beleidigungsdelikte formuliert.<sup>219</sup>

Die Auseinandersetzung mit möglichen politischen Ursachen einer Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen zeigt, dass die aktuelle Situation als auch das bestehende Rollenbild durch politische Regelungen der Vergangenheit und Gegenwart teilweise mitgeprägt und begünstigt wurden. Die familienpolitischen Maßnahmen sowie gesetzliche Regelungen zur Teilzeitbeschäftigung versuchen eine bessere Vereinbarkeit zwischen Familie und Beruf zu er-

---

<sup>217</sup> Vgl. *Antidiskriminierungsstelle des Bundes*, Evaluation des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes, verfügbar im Internet: [http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/AGG/AGG\\_Evaluation.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=14](http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/AGG/AGG_Evaluation.pdf?__blob=publicationFile&v=14), S. 159 des PDF Dokumentes (besucht am 27.11.2016).

<sup>218</sup> Vgl. *Bundesarbeitsgericht*, Urteil vom 25. April 2013 – 8 AZR 287/08 und Europäische Gerichtshof, Urteil vom 19.04.2012, C-415/10.

<sup>219</sup> Vgl. *Antidiskriminierungsstelle des Bundes*, Evaluation des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes, verfügbar im Internet: [http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/AGG/AGG\\_Evaluation.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=14](http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/AGG/AGG_Evaluation.pdf?__blob=publicationFile&v=14), S. 146 des PDF Dokumentes (besucht am 27.11.2016).

möglichen. Erkennbar wird jedoch, dass die Maßnahmen nicht weitreichend genug sind, um Karrieren in Management und Führung zu ermöglichen. Die Maßnahmen begünstigen insbesondere die Teilzeitbeschäftigung, welche im Kontext der Führungsarbeit wenig akzeptiert ist. Gesetzlich geregelt ist das Recht auf Teilzeitbeschäftigung, sinnvoll wäre es jedoch auch den umgekehrten Fall gesetzlich zuzusichern. Konkret wären Regelungen denkbar, die eine Rückkehr zu einer Vollzeitbeschäftigung aus einer familiär bedingten Teilzeitbeschäftigung gesetzlich definieren. Zudem wurde aufgezeigt, dass die Anreize des Elterngeldes und der Elternzeit nicht ausreichen um klassische Rollenzuweisungen innerhalb Familien zu durchbrechen. Die Regelung des Ehegattensplittings sowie der beitragsfreien Mitversicherung stehen diesen Anreizen sogar konträr gegenüber. Die Umsetzung des gesetzlich definierten Anspruches auf Kinderbetreuung in die Praxis stellt eine besondere Herausforderung für berufstätige Eltern dar, dies gilt nicht nur für Personen in leitenden Positionen, sondern kann als generelle Problematik aufgezeigt werden. Dabei stellen Verbesserungserfordernisse insbesondere die Verfügbarkeit als auch die Dauer der Betreuung dar. Dies gilt nicht nur für Kleinkinder unter drei Jahren, sondern ebenfalls für die Betreuungssituation von jüngeren Kindern im schulpflichtigen Alter. Deutlich wird, dass diese Regelungen nicht darauf abzielen Karrieren zu ermöglichen, sondern eben eine Balance zwischen Familie und Beruf erzeugen wollen. Dabei werden übergeordnete Ziele verfolgt, wie etwa die Steigerung der Geburtenrate, um den Auswirkungen des demografischen Wandels zu begegnen. Demgegenüber steht die Einführung der Geschlechterquote, welche ausschließlich die Zielstellung verfolgt den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen.

Die Thematik der Frauenquote wurde bereits im Kontext der politischen Einflussfaktoren auf die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen dargestellt. Aber auch als ein Aspekt der betriebsbedingten Faktoren im Rahmen der Effekte von Männerbünden auf die Repräsentanz der Geschlechter in leitenden Positionen wurde die Geschlechterquote indirekt thematisiert. Der beschriebene Ansatz der Autorin *Kanter* schlägt eine Quotenlösung vor, um zunächst die strukturellen Gegebenheiten sowie Prozesse innerhalb einer Organisation zu verändern und damit die Voraussetzung für den Abbau von Geschlechterrollen und Stereotypen zu schaffen. *Kanters* Ansatz ist in der Theorie

nicht frei von Kritik, bietet dennoch eine Möglichkeit, die gesetzliche Geschlechterquote theoretisch zu untermauern. Positiv herausgestellt wird dabei die Signalwirkung einer Quote auf Frauen innerhalb der Gesellschaft. Wie bereits erörtert, werden Überlegungen über die Investition in das Humankapital beeinflusst.<sup>220</sup> Dabei ist jedoch anzumerken, dass dies für Frauen und Männer gleichermaßen gilt. Frauen werden eher bereit sein solche Investitionen aufgrund der eröffneten Karrierechancen zu tätigen, immer unter der Prämisse, dass das Anforderungsniveau nicht abgesenkt würde, dieses könnte zu verringerten Anstrengungen führen und das Bild der ‚Quoten-Frau‘ bestätigen. Für das männliche Geschlecht sind zwei mögliche Szenarien denkbar. Wird die Quote als reine Bevorzugung von Frauen interpretiert, die zur Aushebelung des Leistungs- und Qualifikationskriteriums bei der Auswahl von Kandidaten für die Besetzung von Stellen führt, könnte ein Gefühl der Ohnmacht entstehen, welches mit geringeren Investitionen und Anstrengungen einhergeht. Aber auch die gegenteilige Reaktion wäre denkbar, dafür müsste der Quotenregelung jedoch einen deutlich positiveren Wert beigemessen werden. Eine Interpretation als Wettbewerbssituation ist im Zuge der staatlichen Regulierung jedoch unwahrscheinlich. Deutlich wird bereits hier, dass das Instrument der Geschlechterquote nicht als einzige Maßnahmen gelten kann. Vielmehr müssen die betrieblichen Prozesse den Aspekt der empfundenen Benachteiligung der Männer mit in die Konstruktion und in der Umsetzung einbeziehen. Eine Signalwirkung wird auch innerhalb von Organisationen prognostiziert. Amerikanische Studien sehen einen Zusammenhang zwischen dem Anteil von Frauen in den höchsten Gremien eines Unternehmens und dem Frauenanteil auf anderen Führungsebenen. Sie zeigen, dass in Unternehmen, in denen der Frauenanteil im Vorstand höher ist, auch mehr Managerinnen beschäftigt werden, mehr Frauen zum Chief Executive Officer berufen werden und diese zusätzlich eine längere Amtszeit aufweisen.<sup>221</sup> Potenzial würde für deutsche Unternehmen insofern bestehen, dass der Aufsichtsrat nebst seiner Kontrollfunktion die Aufgabe inne hat Vorstandspeditionen zu besetzen und bei der Vertragsgestaltung mitwirkt. Eine Erhöhung des

---

<sup>220</sup> Vgl. *Schmitt*, Geschlechterquote: Zum Potential einer festen Geschlechterquote, DIW Wochenbericht (40, 2015), 887 (895).

<sup>221</sup> Vgl. *Holst/Kirsch*, Managerinnen-Barometer: Spitzengremien großer Unternehmen: Mehr Schubkraft für eine ausgewogene Repräsentation von Frauen und Männern nötig, DIW Wochenbericht (2, 2016), 31 (42).

Frauenanteils im Aufsichtsrat kann somit als Potenzial für die Erhöhung im Vorstand verstanden werden. Bei der Bewertung dieses Potenzials muss aber beachtet werden, dass die Frauenquote bei 30 Prozent liegt und somit die weiblichen Stimmen nicht wesentlich ins Gewicht fallen. Zudem betrifft dies nur die Besetzung der obersten Gremien, besteht die Problematik doch auch auf untergeordneten Managementebenen. Dennoch kann dies einen Ansatz bieten auch dort in Form einer erhöhten Arbeitsmotivation aufgrund realistischerer Karriereerwartungen Veränderungen auszulösen.<sup>222</sup>

*Kanters* Ansatz wird insbesondere in der Annahme, dass eine reine Erhöhung des Frauenanteils zum Abbau von verankerten Stereotypen führt, diskutiert. Auch Gegner der gesetzlichen Frauenquote sehen eine tiefgreifende Veränderung der Unternehmenskultur aufgrund der gesetzlich vorgegebenen Erhöhung des Frauenanteils als unrealistisch. *Kanter* argumentiert, dass durch die Erhöhung des Frauenanteils die homogenen Gruppenstrukturen aufgebrochen werden und es vermehrt zur Interaktion zwischen der Minderheit und Mehrheiten kommen würde, was als Voraussetzung für den Abbau von Vorurteilen und der Exklusion anzusehen sei. Sie selbst beschreibt in ihrer Forschung das Phänomen der Polarisierung der Geschlechter. Dieses wird von Kritikern des Ansatzes aufgegriffen. Sie sehen die Problematik der Abgrenzungsprozesse, wodurch die bestehende Stereotypproblematik noch verschärft würde. Dennoch besteht auch über das Phänomen der Polarisierung keine einheitliche Meinung. In Verbindung mit dem von ihr angeführten Konzept der erhöhten Sichtbarkeit bestehen Kritikpunkte. So besteht ein anderer Ansatz darin, anzunehmen, dass Frauen, die ihre Karriereambitionen verwirklichen konnten, als positive Ausnahme und nicht als Konkurrenz wahrgenommen werde.<sup>223</sup> Befürworter der Geschlechterquote sehen die erhöhte Sichtbarkeit nicht wie durch *Kanter* beschrieben als per se negativ, sondern eben als Möglichkeit positiv aufzufallen und Fürsprecher zu finden. Zudem sei sie den beschriebenen Signalwirkungen zuträglich.<sup>224</sup> Anzumerken ist jedoch, dass, wenn die erhöhte Wahrnehmung

---

<sup>222</sup> Vgl. *Schmitt*, Geschlechterquote: Zum Potential einer festen Geschlechterquote, DIW Wochenbericht (40, 2015), 887 (895 ff.).

<sup>223</sup> Vgl. *Tonn*, Frauen in Führungspositionen- Ursachen der Unterrepräsentanz weiblicher Führungskräfte in Unternehmen, 101.

<sup>224</sup> Vgl. *Schmitt*, Geschlechterquote: Zum Potential einer festen Geschlechterquote, DIW Wochenbericht (40, 2015), 887 (895).

ausschließlich dadurch bedingt ist, dass eine ‚Frau es geschafft hat‘, würde dies nicht dem eigentlichen Ziel genügen, denn dadurch würde der Kategorie Geschlecht weiterhin einen zu hohen Stellenwert beigemessen.<sup>225</sup> Ein weiteres Argument besteht darin, dass die Erhöhung des Frauenanteils eben nicht zur Vermischung führe sondern sich parallel zwei, in Bezug auf das Geschlecht homogene, Gruppen bilden würden. Studien verweisen darauf, dass eine Erhöhung des Frauenanteils zunächst negative Effekte auf Prozesse und das Arbeitsklima habe und erst ab einen Anteil von 40 Prozent könne die Unternehmenskultur dahingehend verändert werden, dass Diversität nicht gleichbedeutend mit Ungleichheit oder Benachteiligung ist.<sup>226</sup> Weiterhin wird das von *Kanter* beschriebene Phänomen der Assimilation kritisch hinterfragt. Assimilation meint, dass sich die Minderheiten in ihrem Verhalten an die vorherrschenden Stereotype anpassen. Dadurch verfolgten sie das Ziel einer gesteigerten Akzeptanz. Diese stereotypen Verhaltensweisen würden den beruflichen Anforderungen häufig nicht entsprechen und zu Rollenkonflikten führen.<sup>227</sup> Kritik besteht darin, dass die verschiedenen Formen der Assimilation nicht different betrachtet würden. Allein von Assimilation als Sammelbegriff zu sprechen ist nicht weitreichend genug. Neben einer strukturellen Assimilation, etwa in der Arbeitszeit oder dem Arbeitsort muss zusätzlich hinsichtlich einer kulturellen und individuellen Assimilation unterschieden werden. Zu hinterfragen sei zusätzlich, inwiefern in der Praxis Frauen tatsächlich in allen dieser Kategorien ihr Verhalten assimilieren müssten. Angeführt wird beispielsweise, dass Frauen in Führungspositionen erkennen, dass Authentizität ein entscheidender Faktor für den Führungserfolg ist.<sup>228</sup> Fürsprecher der Geschlechterquote sehen durch das Eindringen von Frauen in Bereiche, die als typisch männlich stigmatisiert sind, die Möglichkeit den Druck zur Assimilation abzubauen, da diese Bereiche diese Konnotation verlieren würden. Bestehenden horizontalen und vertikalen Segregationen könnte demnach entgegen gewirkt werden.<sup>229</sup> Weiterhin wird der As-

---

<sup>225</sup> Vgl. *Tonn*, Frauen in Führungspositionen- Ursachen der Unterrepräsentanz weiblicher Führungskräfte in Unternehmen, 205.

<sup>226</sup> Vgl. *Ebenda*, 103.

<sup>227</sup> Vgl. *Folini*, Das Ende der gläsernen Decke, 90.

<sup>228</sup> Vgl. *Tonn*, Frauen in Führungspositionen- Ursachen der Unterrepräsentanz weiblicher Führungskräfte in Unternehmen, 208.

<sup>229</sup> Vgl. *Schmitt*, Geschlechterquote: Zum Potential einer festen Geschlechterquote, DIW Wochenbericht (40, 2015), 887 (895 f.).

pekt des Netzwerkes durch die Einführung einer Geschlechterquote betroffen. Grundsätzlich ist anzunehmen, dass sich die Anzahl möglicher Netzwerkpartner sowie die Anzahl der möglichen Kontaktmomente erhöhen. Im Sinne der Annahme, dass Netzwerkpartner anhand wahrgenommener Ähnlichkeiten bewertet werden, kann davon ausgegangen werden, dass eine Erhöhung des Frauenanteils somit positive Effekte auf die Netzwerkaktivitäten weiblicher Führungskräfte hat. Dennoch wurde bereits angedeutet, dass zu geringe Quotenvorgaben zunächst den Effekt haben, dass sich geschlechterhomogene Gruppen bilden und die Tendenz zur Abschottung besteht. Dies ermöglicht sicherlich die Bildung starker Beziehungen in der eigenen Kohorte, jedoch ist fraglich, ob dadurch starke, nach oben gerichtete Verbindungen entstehen, da die oberen Positionen gegenwärtig durch Männer besetzt sind, deren homogene Gruppe ebenfalls zur Abschottung von Ressourcen und Informationen tendiert. Aufgrund der vertikalen Segregation kann zudem bezweifelt werden, dass multiple Netzwerke gebildet werden.

Fraglich ist, ob der durch *Kanter* verfolgte Ansatz der strukturellen Veränderung durch eine numerische Erhöhung des Frauenanteils weitreichend genug ist, um Stereotype und deren Wirkung abzubauen. Die Problematik wird dadurch nicht weitreichend genug erfasst. Sie selbst weist darauf hin, dass Homosozialität Frauen daran hindert in obere Managementebenen aufzusteigen. Die Implikation liegt nahe, dass eben dieser durch die Gestaltung der Personalpraxis begegnet werden muss. Der ausschließliche Einsatz einer Frauenquote als Instrument zur Veränderung des Status quo, ohne dabei andere Parameter und Rahmenbedingungen zu kontrollieren, kann wie aufgezeigt sogar zu einer weiteren Abschottung zwischen den Geschlechtern führen.<sup>230</sup>

## **6.2 Betriebliche Lösungsansätze**

Aus den dargestellten betrieblich bedingten Ursachen für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen lassen sich diverse Lösungsansätze ableiten. Ziel dieser Arbeit soll es aber nicht sein, diese kontextlos darzustellen, vielmehr soll hinterfragt werden, welche Rahmenbedingungen gelten müssen und wie Veränderungsprozesse gestaltet werden müssen, damit diese Instru-

---

<sup>230</sup> Vgl. *Tonn*, Frauen in Führungspositionen- Ursachen der Unterrepräsentanz weiblicher Führungskräfte in Unternehmen, 106 und 212.

mente ihre intendierte Wirkung erzielen. Diverse Lösungsansätze sind bekannt. Solange diese jedoch nicht in ein strategisches Vorgehen eingebettet werden, sind sie wenig effektiv. Übergeordnete Unternehmensvisionen und Strategien bilden den Rahmen innerhalb dessen die Maßnahmen zur Erhöhung der Gendersensibilität abgebildet werden müssen. Dies umfasst insbesondere die Fragestellung, inwiefern einzelne Maßnahmen kongruent und vereinbar sind mit übergeordneten Zielstellungen. Beispielsweise sind Innovations- und Wachstumsstrategien im Kontext des demografischen Wandels einfacher vereinbar mit Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie als zum Beispiel Restrukturierungsstrategien mit Fokus auf Kosteneinsparung. Betriebswirtschaftliche Überlegungen erfordern zudem die Berücksichtigung der Interessen der Anspruchsgruppen der Organisation, welche sich nicht selten diametral gegenüberstehen. Genderzentrierte Überlegungen und daraus abgeleitete Strategien und operative Konzepte müssen daher aus ökonomischer Sicht in den Stakeholder-Kontext eingebettet und durch geeignete, flankierende Maßnahmen begleitet werden.<sup>231</sup>

Problematisch ist die Vorgehensweise einzelne Maßnahmen unabhängig voneinander und ohne Beachtung deren Wechselwirkung ausschließlich punktuell einzusetzen. Dies ist zum einen als effektiv und effizient kritisch zu bewerten und zum anderen wird dadurch die Wahrnehmung der Thematik sowie der einzelnen Maßnahmen als unnatürlich und exkludiert gefördert. Dies kann dazu führen, dass Maßnahmen als von vornherein zum Scheitern bestimmte Sonderveranstaltungen empfunden werden. Nicht nur die Erwartungshaltung in Bezug auf Wirkung der Maßnahmen wird beeinflusst, sondern auch die Bereitschaft zur Implementierung. Dies trifft sowohl auf die Gruppe derjenigen zu, deren Situation und Stellung durch die Maßnahmen verbessert werden soll, aber auch auf die Träger der Maßnahmen. Diese sehen die von ihnen geforderten Anstrengungen als zusätzliche, neben ihrer originären Tätigkeit geforderte Investitionen. Eine Integration in die betriebliche Praxis wird somit verhindert. Unternehmen muss es gelingen ein Selbstverständnis zu erzeugen, so dass die Thematik der Geschlechtergleichheit kein Sonderthema ist, sondern ein Teil der Unternehmenskultur und Unternehmenspolitik, welches gleichberechtigt neben

---

<sup>231</sup> Vgl. *Boes/Lühr*, Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten, in: *Boes/Bultemeier/Trinczek* (Hrsg.), *Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten*, 198 (205).

anderen Aspekten besteht. Konkret bedeutet dieses, dass Instrumente der Personalarbeit den Genderaspekt ganzheitlich abbilden müssen. Dies umfasst zum einen, dass entlang der einzelnen Prozesse die Thematik abgebildet werden muss und zeitlich überlegt einzelne Bausteine integriert werden. Beispielhaft genannt werden soll, dass Sonderseminare für Führungskräfte bezüglich der Genderkompetenz nicht nötig wären, wenn diese bei der Auswahl von Führungskräften und der Entwicklung von Talenten entlang des Prozesses bereits Beachtung fände. Neben in sich logischen Prozessen muss eine Kohärenz zwischen den einzelnen Maßnahmen bestehen. Dies ist insbesondere auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht argumentierbar. Beispielsweise wird die Einführung von betrieblichen Kindertagestätten mit dem intendierten Ziel den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen dieses verfehlen, wenn Maßnahmen der Personalentwicklung und der Personalauswahl diese Zielstellung nicht ebenfalls in ihrer Ausgestaltung berücksichtigen.<sup>232</sup> Neben der Art und Weise wie Maßnahmen und Prozesse implementiert und ausgestaltet werden, ist ein weiteres mögliches Hemmnis bei der Zielerreichung die Wahl der integrierten Akteure. Vorherrschend in der Praxis ist eine Zuschreibung der Thematik auf die Personalarbeit und auf einige wenige HR-Experten. Dass Veränderungen und Lernprozesse in Organisationen nicht ausschließlich durch eine Abteilung oder sogar durch einige wenige Experten getragen werden können bedarf aufgrund der allgemeinen Anerkennung dieser Thematik keiner weiteren Argumentation und Diskussion.<sup>233</sup> Die Prinzipien von Lernprozessen innerhalb Organisationen müssen für eine erfolgreiche Implementierung von Strategien zur Förderung der Geschlechtergerechtigkeit Anwendung finden. Dazu gehört sicherlich die Ausgestaltung der Struktur der integrierten Akteure. Dabei gilt, dass neben dem Commitment der obersten Unternehmensebene auch einflussstarke Fürsprecher gewonnen werden müssen. Diese sichern, dass die Thematik an strategische Relevanz gewinnen und erforderliche Ressourcen mit größerer Wahrscheinlichkeit verfügbar sind, dennoch kann dadurch die Implementierung der Veränderung in die breite Masse nur bedingt gewährleistet werden. Diese Funktion übernehmen vielmehr die Führungskräfte. Eine Integration der Akteure in

---

<sup>232</sup> Vgl. *Boes/Lühr*, Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten, in: *Boes/Bultemeier/Trinczek* (Hrsg.), *Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten*, 198 (203 f.).

<sup>233</sup> Vgl. *Ebenda*, 198 (204 f.).

dem Entwicklungsprozess ist dabei unerlässlich, die reine Vorgabe von Policies und Guidelines kann nicht als ernsthafter Veränderungsprozess definiert werden. Diese theoretische Überlegung birgt für die Praxis jedoch Problematiken. Nichtgeteilte Interessen und Werte können Hindernisse für das Commitment der einzelnen Akteure sein. Die Thematik führt zu einer natürlichen Spaltung der Akteure sowie deren Interessen per Geschlecht. Dem zu begegnen können Unternehmen folgende Taktiken wählen. Die intendierten Ziele werden geschlechterneutral formuliert. Mögliche Zielformulierungen können zum Beispiel die Erhöhung der Transparenz und die Objektivierung von Personalauswahlprozessen oder aber die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sein. Dadurch würde nicht nur die Thematik von Frauen in Führungspositionen betroffen sein, sondern eine geschlechterübergreifende Relevanz erzeugt werden.<sup>234</sup> Entlang des Prozesses bedienen sich Unternehmen zunehmend dem Instrument der Definition eines Systems an Zielwerten in Verbindung mit einem Reporting Verfahrens. Ziel ist dabei nicht nur das Bewusstsein für Verantwortungen zu schärfen, sondern auch einen konstruktiven Wettbewerb und Austausch zwischen Bereichen zu erzeugen. Dies kann zudem als Möglichkeit verstanden werden, den Prozess auch über den ersten Enthusiasmus hinaus aufrecht zu erhalten. Das Reporting darf dabei nicht auf das reine Darstellen von Zahlen beschränkt sein, denn Ursachenanalysen bieten neue Erkenntnisse für den Veränderungsprozess die unternehmensweit nutzbar gemacht werden können.<sup>235</sup> Der letzte hier angeführte Aspekt soll die Zielgerichtetheit sein. Dies beinhaltet eine Problemanalyse auf dessen Grundlage Ziele definiert und geeignete Instrumente ausgewählt werden. Dabei sollte auch eine Analyse der bereits vorhandenen Prozesse erfolgen um zu hinterfragen, inwiefern diese für ein weiteres Vorgehen nutzbar gemacht werden können.<sup>236</sup>

Ein Konzept zur Verbesserung der Karrierechancen von Frauen kann von Unternehmen also nicht als punktuelle Maßnahme verstanden werden, sondern muss aus der Perspektive der Unternehmensstrategie entwickelt werden. Die Umsetzung einer integrativen Personalstrategie, unter der Beachtung einer aus

---

<sup>234</sup> Vgl. *Boes/Lühr*, Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten, in: *Boes/Bultemeier/Trinczek* (Hrsg.), *Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten*, 198 (208).

<sup>235</sup> Vgl. *Ebenda*, 198 (207).

<sup>236</sup> Vgl. *Ebenda*, 198 (208).

ökonomischer Perspektive sinnhaften, internen sowie externen Platzierung erscheint als notwendig. In der Praxis finden sich bereits einige Unternehmen, die ein solches Konzept verfolgen. Beispielhaft kann die SAP People Strategie vorgestellt werden. Das international agierende Unternehmen SAP versucht damit einen strategischen Rahmen zu schaffen, um Diversität in der Mitarbeiterstruktur für die Unternehmensziele nutzbar zu machen. Die People Strategie wurde direkt aus der SAP Unternehmensstrategie und der verfolgten Vision ‚Help the world run better and improve people’s life‘ abgeleitet und ist maßgebend für die funktionale Strategie der Personalarbeit. Die Erkenntnis, dass Mitarbeiter für die Erreichung der Unternehmensziele sowie der Umsetzung der Unternehmensvision eine Schlüsselrolle einnehmen, führte dazu, dass die Steigerung des Mitarbeiterengagements als gleichgewichtig mit den Zielstellungen der Kundenzufriedenheit und des Unternehmens- sowie Gewinnwachstums definiert wurden. Ausgangspunkt der Entwicklung der Personalstrategie war die Analyse der internen sowie der externen Rahmenbedingungen. Diese Ist-Analyse bezog eigene Kennzahlen des Human Resource Management sowie Benchmarks zu Konkurrenten und makroökonomische Entwicklungen ein. Dieses Vorgehen ermöglichte die Darstellung der Ausgangslage anhand einer SWOT<sup>237</sup> Analyse. Die Personalstrategie wurde anhand eines Projektplanes, eines Konzeptes zur Projektsteuerung umgesetzt sowie durch ein Reporting Projekt begleitet. Die Projektstruktur war hierarchisch gegliedert und wurde durch eine zentrale Instanz, welche als Schnittstelle für die im Projekt integrierten Akteure fungierte, geleitet. Um diesem Projekt mehr Nachhaltigkeit und Bedeutung zu verleihen wurde für jeden Geschäftsbereich ein Multiplikator aus dem Top-Management identifiziert, welchem die Verantwortung für die operative Umsetzung der Strategie unterlag. Das Projekt definiert das Management als verantwortlich für die Umsetzung der Maßnahmen. Die Personalfunktion trägt die Verantwortung für den Prozess. Die Prozessverantwortlichkeit beinhaltet die Sicherstellung der Verfügbarkeit geeigneter Instrumente, Programme sowie Richtlinien. Das Unternehmen hat die Thematik des Diversity Managements sowohl aus strategischer Perspektive betrachtet als auch auf operationaler Ebene implementiert. Zudem ist herauszustellen, dass durch die Implementierung eines Systems der Projektsteuerung und der Fortschrittsüberwachung sowie der Integration des

---

<sup>237</sup> SWOT steht für Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

Managements in die Projektstruktur, dem Aspekt des Nutzbarmachens der Diversität in der Unternehmung eine gesteigerte Bedeutung und Relevanz zugesprochen wurde.

Herausgestellt werden kann weiterhin das durch die SAP AG integrierte Reporting System. Ausgangspunkt des Genderreports bildet die Etablierung und Pflege der Datenbasis. Diese wird zum einen durch den Human Resource (HR) Shared Service und zum anderen durch ein Employee Self Service System gewährleistet. Dabei werden umfassende Daten erhoben, um sowohl etwaige horizontale und vertikale Segregationsmuster innerhalb des Unternehmens sichtbar zu machen. Die folgende Tabelle zeigt Beispiele der erhobenen Daten sowie deren möglichen Ausprägungen.

**Tabelle 16: Datenbasis SAP Reporting System**

Merkmal	Ausprägung
Managertyp	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manager/kein Manger</li> <li>• Leitung von Mitarbeitern/Leitung von Managern</li> </ul>
Hierarchieebene	
Job Gruppe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung</li> <li>• Beratung</li> <li>• Vertrieb</li> <li>• Finanzen</li> <li>• Personal</li> </ul>
Job Funktion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Recruiting</li> <li>○ HR Business Partner</li> <li>○ Learning and People Development</li> </ul> </li> <li>• ...</li> </ul>
Job Titel und Reifegrad (Junior/Senior)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Junior Entwickler, Entwickler, Senior Entwickler</li> <li>• Junior Consultant, Consultant, Senior Consultant</li> </ul>
Eintrittsdatum	
Positionswechsel	

Quelle: *Sanchez-Mayorales, Uta, Diversity Reporting – Reporting Gender bei der SAP AG, in: Bultemeier, Anja/Boes, Andreas/Trinczek, Rainer (Hrsg.), Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten – Analysen, Strategien, und Good Practices aus modernen Unternehmen, Wiesbaden 2014, 289 (290).*

Einmal monatlich werden die Daten in ein HR-spezifisches Business Informationwarehouse geladen. Dieses ermöglicht die Generierung von mehr als vierzig Kennzahlen für mehr als dreißig freie Charakteristika (zum Beispiel: Ge-

schlecht, Nationalität, Alter). Diese Kennzahlen und deren quantitative und qualitative Analysen werden auf den verschiedenen Hierarchieebenen platziert und den verantwortlichen Personen zur Verfügung gestellt. Dem Vorstand werden quartalsweise wesentliche Kennzahlen, wie etwa der Anteil von Frauen in Führungspositionen zur Verfügung gestellt. Begleitet werden diese Zahlen mit qualitativen Analysen des Status quo sowie Prognosen über zukünftige Entwicklungen. Den für den Aspekt der Diversität verantwortlichen Top Managern der jeweiligen Vorstandsressorts werden zusätzliche Kennzahlen in Abhängigkeit diverser freier Charakteristika zur Verfügung gestellt. Hierfür wird ein Diversity Dashboard verwendet, welches einen Überblick über den persönlichen Verantwortungsbereich, als auch über die Kennzahlen der anderen Vorstandsressorts liefert. Vorteilhaft ist dies insofern, als dass Transparenz, Vergleichbarkeit und Wettbewerb geschaffen werden. Die für die Umsetzung der definierten Diversity Ziele verantwortlichen Linienmanager haben die Möglichkeit den vollen Umfang der durch das Business Information Warehouse generierten Kennzahlen für den eigenen Verantwortungsbereich einzusehen. Aber auch andere Manager haben Zugriff auf Kennzahlen entsprechend ihrer Verantwortung und Entscheidungskompetenz. Das Diversity Dashboard verwendet im Wesentlichen zwei Komponenten der Datenbasis. Zum einen den Frauenanteil an der Gesamtbelegschaft und zum anderen den Anteil an Frauen in Führungspositionen gemessen an der Gesamtheit der Führungskräfte. Dadurch wird das Dashboard zu einem wesentlichen Instrument der Personalplanung im Sinne der Förderung des Diversitätsgedankens, da die Quantität und Qualität bestehender Poole an Talenten nach den diversen freien Charakteristika erfasst werden können. Die Quantität wird durch die Einstellung neuer Mitarbeiter sowie durch das Ausscheiden von Mitarbeitern aus der Organisation beeinflusst. Die Qualität des internen Talent Pools wird anhand der jährlichen Mitarbeiterbeurteilung sowie durch die Teilnahmequote an Weiterbildungsseminaren bewertet. Das Dashboard bietet die Möglichkeit zur Überwachung der Zielerreichung sowie zur Intervention bei Zielabweichungen, da geeignete Maßnahmen aus den Kennzahlen zur Steuerung der zukünftigen Entwicklung abgeleitet werden können. Dabei bieten sich Ansatzpunkte aus den verschiedenen integrierten Datenquellen. Dies stellt einen der wesentlichen Vorteile des Monitoring Systems dar. Personalpolitische Entscheidungen und daraus abgeleitete Maßnahmen werden im

Sinne der Betriebswirtschaftlichkeit ursachenbegründet implementiert, sodass zum einen die Willkürlichkeit verringert und so die Wahrscheinlichkeit der Wirksamkeit erhöht wird und zum anderen durch eine fundierte, objektive Begründung von Maßnahmen und Programmen, deren Akzeptanz erhöht wird.<sup>238</sup>

Ein weiteres Beispiel liefert das ‚Gender Diversity Management‘ der Deutschen Postbank AG. Dieses ist insbesondere unter dem Aspekt der Einbeziehung der diversen Anspruchs- und Interessengruppen interessant. Wie bereits im vorherigen Beispiel erfolgt die Umsetzung des Diversity Managements auch in diesem Unternehmen durch ein Projekt, welches langfristig in eine Linienfunktion überführt wird. Vorteilhaft ist diese Vorgehensweise insofern, als dass die Thematik nicht ausschließlich unter dem Aspekt und aus der Perspektive der Personalarbeit betrachtet wird, sondern bei der Definition der Handlungsfelder auch Sichtweisen anderer Unternehmensbereiche berücksichtigt werden. Somit wird zum einen eine Ganzheitlichkeit der Thematik und zum anderen eine Prävention gegen die Betrachtung des Projektes ausschließlich unter dem Stigma der ‚Frauenförderung‘ erzeugt. Neben dem Kernprojektteam wurden weitere Anspruchsgruppen, Arbeitsgruppen sowie Schnittstellen in die Projektarbeit integriert.

Diverse Teilprojekte und Arbeitsgruppen sind insbesondere in den Prozessen der Konzeption und Durchführung von Maßnahmen integriert. Dabei geht es insbesondere um die inhaltliche Ausgestaltung der Maßnahmen unter der Zielstellung der Versachlichung der Personalauswahl und Entwicklung. Der Austausch unter den einzelnen Arbeitsgruppen stellt eine einheitliche Zielausrichtung sowie eine Abstimmung einzelner Prozesse zu einem funktionierenden System sicher. Weiterhin wurde die Instanz eines Lenkungskreises, bestehend aus dem Vorstandsvorsitzenden, zwei Vorstandsmitgliedern, zwei Bereichsleiterinnen und einen Bereichsleiter implementiert. Dieser signalisiert durch seine Zusammensetzung Commitment für die Thematik und des Projektes auf höchster hierarchischer Managementebene. Zudem sollen dadurch die Integration und die Passung der Teilstrategie mit übergeordneten Strategien gesichert werden. Ein erweiterter Projektkreis, bestehend aus Führungskräften sowie Fachexperten aus allen Vorstandsressorts, verfolgt die Zielstellung der Evalua-

---

<sup>238</sup> Vgl. *Sanchez-Mayorales*, Diversity Reporting – Reporting Gender bei der SAP AG, in: Bul-  
temeier/Boes/Trinczek (Hrsg.), Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten, 289-296.

tion der entwickelten Konzepte aus differenten fachlichen Perspektiven. Zudem tragen die Akteure des erweiterten Projektkreises die Idee und Zielstellung des Gender Diversity Managements in den Kreis der Mitarbeiter und wirken dort als Multiplikator und Sponsor. Des Weiteren wurden von Beginn des Projektes Gremien der Arbeitnehmervertretung in den Prozess einbezogen, um nicht nur Regelungen der Informations- und Mitbestimmungspflicht zu entsprechen, sondern darüber hinaus die Expertise dieser Gremien in die Ideenfindung und Konzeptionsentwicklung sowie in den fortlaufenden Prozess mit einzubeziehen. Zusätzlich zu diesen Gremien bestehen weitere, interne sowie externe Gremien. Die Integration dieser Schnittstellen erfolgt zum einen um zusätzliche Perspektiven und Expertise mit einzubeziehen, aber auch um das Projekt sowie dessen Zielstellung innerhalb des Unternehmens zu platzieren. Eine erfolgreiche externe Platzierung und Vermarktung des Projektes fördert die Akzeptanz externer Stakeholder und ermöglicht die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen gegenüber Wettbewerbern, die die Aspekte des Diversity Managements nicht in ihren strategischen Planungen vernachlässigen. Ähnlich dem vorherigen Beispiel wurde ein systematisches Vorgehen gewählt. Dieses umfasste die Analyse der Ist- Situation, die Konzeption der Maßnahmen und deren Pilotierung und Umsetzung sowie die interne und externe Positionierung der Maßnahmen. Detaillierter soll der Prozessschritt der Evaluation dargestellt werden, dieser wird als fortschreitender Prozess verstanden, welcher insgesamt drei Komponenten umfasst. Es wurde ein Katalog an Kennzahlen entwickelt, anhand dessen der Grad der Zielerreichung quantifiziert werden kann. Maßnahmen werden entlang des gesamten Prozesses, von der Entwicklung bis zur Implementierung und Umsetzung einem Controlling, unterzogen. Maßnahmen werden anhand der Faktoren Kosten, Resonanz und Feedback in den Kriterien Umsetzungsgrad und Erfolgsfaktor zweidimensional positioniert. Weiterhin wird der Bekanntheitsgrad des Projektes innerhalb der Arbeitsorganisation evaluiert, dazu zählt die Qualität und Quantität der internen und externen Kommunikation zur Vermarktung des Projektes.<sup>239</sup>

---

<sup>239</sup> Vgl. *Frömmer/Strack*, Ganzheitliche Strategie – Gender Diversity Management bei der Deutschen Postbank AG, in: *Bultemeier/Boes/Trinczek* (Hrsg.), *Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten*, 253-262.

Im vorherigen Kapitel wurden mögliche Ursachen für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen aufgezeigt. Im Kontext der betrieblichen Ursachen wurde die Thematik der Teilzeitarbeit aufgegriffen und dargelegt, warum diese als Karrierehindernis für beide Geschlechter deklariert werden kann. Unter anderem wurde die Präsenzkultur und die Anforderung der ständigen Verfügbarkeit als eine Ursache für die Nichtakzeptanz von Teilzeitbeschäftigung in Führungspositionen identifiziert. Diese Erwartungen können zum einen in der Unternehmenskultur und dem historischen Führungsbild begründet sein. Zum anderen können sie aus dem Rollenverständnis und gegebenenfalls der Angst vor dem Kontrollverlust der Führungskraft und somit der mangelnden Führungskompetenz in Bezug auf Vertrauen und Delegation geschuldet sein. Es wurde bereits auf das veränderte Selbstverständnis von Mitarbeitern sowie deren Streben nach Selbstbestimmung und Autonomie verwiesen. Tragend kommt jedoch hinzu, dass mit zunehmender Globalisierung und Vernetzung eine ständige Verfügbarkeit der Führungspersonen nicht möglich ist.<sup>240</sup> Teilzeitbeschäftigungsmodelle und Maßnahmen zur Flexibilisierung von Arbeitsort- und zeit bestehen seit langem, scheinen jedoch nicht ihre intendierte Wirkung zu erzielen. Im Kontext der Führungsarbeit sind verschiedene Teilzeitbeschäftigungsmodelle denkbar. Sogenannte vollzeitnahe Führungsmodelle reduzieren die Arbeitszeit nur um etwa 20 Prozent. Problematisch sind diese insbesondere aus Praxiserfahrung heraus zu bewerten, da zumeist eine Einschränkung des Aufgabengebietes entsprechend der reduzierten Arbeitszeit ausbleibt. Weiterhin denkbar sind Modelle, die eine Besetzung einer Stelle durch zwei Personen vorsehen. Dabei kann unterschieden werden, ob die Personen auf gleichen oder ungleichen Hierarchieebenen agieren. Im ersten Fall ist traditionell das Jobsharing zu nennen. Den Nachteilen des erhöhten Koordinationsbedarfes und der Förderung von Revierkämpfen, stehen auch einige Vorteile gegenüber. Zu nennen sind beispielsweise Wissenssicherung und Wissenstransfer, die Möglichkeit flexibler auf ein gesteigertes Arbeitsaufkommen zu reagieren sowie Kreativitäts- und Motivationseffekte. Dem Jobsharing steht das Jobsplitting gegenüber. Dieses Konzept sieht vor, dass Arbeitsinhalte auf zwei Personen aufgeteilt werden. Die Bewertung dieses Modells zeigt, dass viele Nachteile des

---

<sup>240</sup> Vgl. *Dammann*, Weg von der Präsentkultur, verfügbar im Internet: <http://www.wiwo.de/erfolg/management/dammanns-jobtalk-weg-von-der-praesenzkultur/6466836.html> (besucht am 08.08.2016).

Jobsharings weniger Gewicht haben, jedoch auch die Vorteile deutlich weniger greifen. Die Reduktion der Arbeitszeit kann jedoch auch durch eine Person aus einem geringeren Hierarchielevel kompensiert werden. Vorteilhaft ist dies insbesondere im Kontext der Nachfolgeplanung zu bewerten.<sup>241</sup> Die Funktionalität von diesen Modellen, aber auch insbesondere die der zur Flexibilisierung, sind im hohen Maße von den Rahmenbedingungen in der Organisation abhängig. Prozesse müssen klar und transparent definiert und Verantwortlichkeiten abgegrenzt werden, dies gilt insbesondere für die Aspekte der Kommunikation und Meetings. Eine aktive Gestaltung dieser dient nicht ausschließlich der Verfolgung der intendierten Ziele, sondern kann als Commitment zentraler Entscheidungsträger verstanden werden, welches die Wahrnehmung von Mitarbeitern in Bezug auf die Führungsbilder und Rollen beeinflusst. Zudem bieten diese Regelungen Handlungssicherheit für die Führungskräfte sowie deren Anspruchsgruppen und fördert somit die Handlungskompetenz jedes Einzelnen.<sup>242</sup> Neben einzelnen Prozessen, die eine Definition und Reglementierung erfordern, stellen sich Anforderungen an die Organisationsstruktur. Günstig sind Strukturen, die charakterisiert werden durch eine flache Hierarchie, ein hohes Maß an Autonomie der Mitarbeiter sowie an Dezentralisierung.<sup>243</sup>

Im Kontext der Verfügbarkeitsaspekte wurde die Problematik von Auszeiten zum Beispiel für die Kindererziehung oder aber für die Pflege von Angehörigen für den Karriereverlauf aufgezeigt. Wenn Führungskräfte Auszeiten nehmen ist dieses häufig gleichbedeutend mit dem Ende der Karriere. Es zeigt sich, dass Karriere- und Entwicklungsverläufe weiterhin traditionell gedacht werden. Nicht nur um Frauen stärker in Führungspositionen zu integrieren, sondern um insgesamt eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu erzeugen, sowie den Auswirkungen des demografischen Wandels zu begegnen, müssen Karriereverläufe flexibler und den Lebensphasen entsprechend realistischer gestaltet werden. Karriere muss als System von Bausteinen gedacht werden, wobei weder die Reihenfolge noch der Zeitpunkt und Zeitraum starr vordefiniert werden. Des

---

<sup>241</sup> Vgl. *Karlshaus*, Führung in Teilzeit: Herausforderung und Chance für eine nachhaltige Personalpolitik, in: Doyé (Hrsg.), CSR und Human Resource Management, 69, (73 f.).

<sup>242</sup> Vgl. *Abrell*, Führen in Teilzeit- Voraussetzungen, Herausforderungen und Praxisbeispiele, 52 ff. (2015).

<sup>243</sup> Vgl. *Karlshaus*, Führung in Teilzeit: Herausforderung und Chance für eine nachhaltige Personalpolitik, in: Doyé (Hrsg.), CSR und Human Ressource Management, 69, (86).

Weiteren ist essentiell, dass familiär bedingte Auszeiten eine veränderte Konnotation erfahren, um das Stigma der Karrierebremse zu bewältigen. Dabei geht es auch darum, die Akzeptanz im Managementbereich und bei den Mitarbeitern zu fördern, um dadurch, eine stärkere Teilhabe der Männer bei der Thematik der Elternzeit zu fördern.<sup>244</sup>

„Wir sind jedoch ebenso überzeugt, dass man wertvolle Erfahrungen sammeln kann, wenn man zu Hause seine Kinder betreut oder einen Familienangehörigen pflegen muss. Damit wollen wir ein bewusstes Zeichen setzen, dass wir eine Familien- oder Pflegeauszeit nicht nur tolerieren, sondern diese auch honorieren.“<sup>245</sup>

Neben der veränderten Denkweise tragen auch organisationale Prozesse und Rahmenbedingungen dazu bei, dass gesetzlich zugesicherte Auszeiten in Betrieben karriereverträglich umgesetzt werden können. Denkbar wäre beispielsweise die zentrale Betreuung der Arbeitnehmer die eine Auszeit planen, sowie derjenigen die sich bereits in dieser befinden, sowie der Rückkehrer. Diese werden entlang des gesamten Prozesses aktiv betreut, so dass Kontakt gehalten wird und ein Austausch gefördert wird. Solch eine zentrale Stelle muss über relevante Informationen über freiwerdende oder vakante Stellen verfügen sowie Anforderungsprofile dieser Stellen und Kompetenzprofile der jeweiligen Mitarbeiter. Deutlich wird, dass solch eine Lösung nur eingebettet in einer funktionierende Karriere- und Nachfolgeplanung erfolgreich sein kann.<sup>246</sup> Dem hohen administrativen Aufwand einer solchen aktiv betriebenen Poollösung steht ein Kanon an Vorteilen für die Kandidaten und die Unternehmung gegenüber. Unternehmen, die Mitarbeiter während einer Auszeit lediglich eine passive Betreuung bieten, laufen Gefahr, motivierte und qualifizierte Talente zu verlieren. Des Weiteren besteht die Möglichkeit bei entsprechender Ausgestaltung personen gebundenes Wissen sowie Kompetenzen zumindest teilweise während der Auszeit für das Unternehmen nutzbar zu machen. Neben diesen besteht ein weiterer Vorteil, durch die Systematisierung und prozessualen Ausgestaltung werden Kompetenzen im Unternehmen sichtbar. Die Planung ermöglicht es,

---

<sup>244</sup> Vgl. *Boes/Lühr*, Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten, in: *Boes/Bultemeier/Trinczek* (Hrsg.), Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten, 198 (215 f.).

<sup>245</sup> *Weilbacher* zitiert Christoph Kübel (Geschäftsführer und Arbeitsdirektor der Robert Bosch GmbH), Bosch will weg von der Präsenzkultur, verfügbar im Internet: <http://www.humanresourcesmanager.de/ressorts/artikel/bosch-will-weg-von-der-praesenzkultur> (besucht am 08.08.2016).

<sup>246</sup> Vgl. *Bultemeier/Boes*, Neue Spielregeln in modernen Unternehmen – Chancen und Risiken für Frauen, in: *Bultemeier/Boes/Trinczek* (Hrsg.), Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten, 95 (154).

erforderliche Personalentwicklungsmaßnahmen zu identifizieren und insofern möglich, bereits während der Auszeit umzusetzen, oder aber mögliche Tandem Partner für Jobsharing-Modelle zu identifizieren um Forderungen nach Teilzeitbeschäftigung zu begegnen. Der Stellenbesetzungsprozess wird ein in sich geschlossenes System, welches sich durch eine höhere Handlungs- und Planungssicherheit auszeichnet. Die Integration der Rückkehrer, welche ohnehin nicht umgangen werden kann, erfolgt somit in einer betrieblich und wirtschaftlich sinnvollen Art und Weise, da sie nicht beliebige Stellen ausfüllen, für die die Kandidaten positiv oder negativ ausgeprägt fehlqualifiziert sind. Es wird ein Matching zwischen Anforderungsprofil und Kompetenzprofil ermöglicht, wodurch den Bedürfnissen des Individuums als auch wirtschaftlichen Überlegungen, in Sinne einer leistungs- und anforderungsentsprechenden Entlohnung und einer wertschöpfenden Nutzung von Ressourcen, Rechnung getragen wird.<sup>247</sup>

Ein weiteres populäres Instrument mit der Zielstellung eine Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie zu erzeugen sind betriebliche Kinderbetreuungsangebote. Bezüglich der Eignung den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen ist zu bemerken, dass dies im Wesentlichen von der Ausgestaltung des Betreuungsangebotes abhängt. Dabei sind insbesondere die Flexibilität sowie die Verteilung der Betreuungszeiten ausschlaggebend.<sup>248</sup>

Beispielhaft kann das Vorgehen zur Förderung von Karrieren weiblicher Arbeitnehmer bei der Bosch Engineering GmbH dargestellt werden. Bereits das vorangegangene Zitat verdeutlichte die alternative Denkweise des Unternehmens. Trotz der Unterrepräsentanz von Frauen in der Ausbildung von technischen Berufen, hat die Unternehmung den Zielwert definiert, dass Neueinstellungen von Berufseinsteigern für den technischen Bereich 20 Prozent über der Absolventinnen-Quote liegen sollen. Das Unternehmen verfolgt das Ziel, unter dem Druck aktueller demografischer Entwicklungen, Handlungsstrategien zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit zu realisieren. Eine Option stellt dabei die Akquise nicht genutzter Potenziale und Ressourcen des Arbeitsmarktes dar. Folgelogisch kann die Zielgruppe ‚Frauen‘ identifiziert werden. Die Bosch Enginee-

---

<sup>247</sup> Vgl. *Boes/Lühr*, Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten, in: *Boes/Bultemeier/Trinczek* (Hrsg.), *Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten*, 198 (218).

<sup>248</sup> Vgl. *Ebenda*, 198 (218).

ring GmbH definiert drei Handlungsfelder um Karrieren für Frauen zu ermöglichen und zu fördern. Die Entwicklung von Mitarbeitern und Führungskräften, die Gewinnung neuer Mitarbeiter und die Förderung von Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Die Thematik der Vereinbarkeit von Familie und Beruf und daraus abgeleitete Programme und Maßnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit werden dabei nicht als ausschließlich das weibliche Geschlecht betreffend betrachtet und kommuniziert, sondern es wird die Relevanz für beide Geschlechter vermarktet. Die Maßnahmen sind bekannt, wie etwa die Etablierung von Kinderbetreuungsplätzen sowie Home-Office und Teilzeitregelungen. Flankiert werden diese jedoch durch Maßnahmen zur Korrektur der Präsenzkultur, welche sicherlich eine gewisse Beharrlichkeit und Langfristigkeit erfordern.<sup>249</sup>

Auch andere Unternehmen haben die Problematik der Präsenzkultur für die Entwicklung von Führungskarrieren erkannt. Die Deutsche Post AG hat aus diesem Antrieb heraus insgesamt acht Handlungsfelder identifiziert:

- Flexibilisierung der Arbeitszeit, beispielsweise durch Möglichkeiten zur temporären Reduktion oder Ausweitung von wöchentlichen Arbeitszeiten, sowie der Möglichkeit von Sabbaticals für familiär bedingt erforderliche Unterbrechungen.
- Aufbau einer Arbeitsorganisation, welche den Abbau der Präsenzkultur ermöglicht. Dies beinhaltet zum Beispiel den Aufbau von Strukturen und Prozessen zum Umgang von Rückkehrern aus familienbedingten Auszeiten.
- Flexibilisierung des Arbeitsortes, der Aufbau betrieblicher Kinderbetreuungsmöglichkeiten sowie von Eltern-Kind Büros.
- Aktive Information und Vermarktung der angebotenen Programme innerhalb der Organisation als auch extern.
- Aufnahme der Kompetenz ‚Gender-Awareness‘ in den Kompetenzkatalog von Führungskräften, sowie die Integration dieser bei Auswahl- und Entwicklungsprozessen.
- Verknüpfung der Zielstellung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf mit der übergeordneten Personalpolitik.

---

<sup>249</sup> Vgl. *Jordan/Mack*, Zentrale Handlungsfelder zur Förderung von Frauenkarrieren im Ingenieursumfeld – Die Bosch Engineering GmbH, in: Boes/Bultemeier/Trinczek (Hrsg.), *Karriereschancen von Frauen erfolgreich gestalten*, 275-281.

- Implementierung der Möglichkeit die Kinderbetreuungskosten als geldwerte Leistung zu erhalten.
- Ausbau einer umfassenden Kinderbetreuung am Nachmittag und während der Schulferien.<sup>250</sup>

Die Bedeutung von Geschlechterstereotypen und der traditionellen Rollenverteilung konnte als eine Ursache für die weiterhin bestehende Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen aufgezeigt werden. Dabei wurde deutlich, dass diese Konstrukte sowohl die Selbst- als auch die Fremdwahrnehmung beeinflussen als auch eigene Verhaltensweisen sowie die von Interaktionspartnern steuern. Wahrnehmung- und Entscheidungsprozesse im betrieblichen Kontext werden bewusst und unbewusst durch stereotype Vorstellungen beeinflusst. Unternehmen begegnen dieser Problematik durch eine zunehmende Standardisierung und Versachlichung von Rekrutierungs- und Beförderungsprozessen. Die Versachlichung betrifft zum einen die Ausgestaltung der Auswahlprozesse und der eingesetzten Instrumente aber auch die Verteilung von Entscheidungskompetenzen sowie die Etablierung von Kontrollmechanismen.<sup>251</sup> Die Ursachenanalyse zeigte, dass bei der Auswahl und Gestaltung der Instrumente der Personalauswahl der Aspekt der Standardisierung einen wesentlichen Einfluss auf die gendergerechte Ausgestaltung des Auswahlprozesses hat. Die Auseinandersetzung weist auf die Relevanz dessen für die Sicherung der Objektivität insbesondere durch die Minderung des Einflusses bestehender Stereotype und Rollenbilder. Die durch die Standardisierung geschaffenen Rahmenbedingungen unterstützen und forcieren Entscheidungsträger Urteile anhand festgelegter Kriterien zu treffen. Aufgezeigt wurden mögliche Ursachen einer Unterrepräsentanz von Frauen in leitenden Positionen entlang der gesamten Prozesskette der Personalauswahl. Entscheidend für den Erfolg abgeleiteter Maßnahmen ist dabei, den gesamten Personalauswahl- und Beförderungsprozess auf allen Hierarchieebenen zu betrachten. Im Besonderen sollen zwei kritische und häufig ursächliche Faktoren für die Unterrepräsentanz aufgezeigt werden. Zum einen führen fehlende Versachlichungen auf den unteren

---

<sup>250</sup> Vgl. *Frömmer/Strack*, Verfahren zur Identifikation und Maßnahmen zur Förderung von PotenzialträgerInnen bei der Deutschen Postbank AG, in: Boes/Bultemeier/Trinczek (Hrsg.), Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten, 282-288.

<sup>251</sup> Vgl. *Boes/Lühr*, Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten, in: Boes/Bultemeier/Trinczek (Hrsg.), Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten, 198 (217).

Ebenen zur Barriere für den Einstieg in Führungskarrieren. Zum anderen muss eine Transparenz für offene Karrierepositionen auch auf oberen Managementebenen geschaffen werden, dies beinhaltet auch den Aspekt der Akzeptanz einer bereichsübergreifenden Mobilität von Talenten.<sup>252</sup> Ein möglicher Ansatz ist es den Prozess der Karriere als ein Bausteinsystem zu denken. Für jede Karrierestufe wird definiert, welche Bausteine ein Kandidat bereits erworben haben muss. Es werden demnach objektive Anforderungen an das Kandidatenprofil sowie Voraussetzungen für den Aufstieg transparent kommuniziert. Neben den harten Faktoren werden globale Kompetenzanforderungen sowie deren erforderliche Ausprägung kategorisiert. Die Verbindung der Versachlichung sowohl harter als auch weicher Karrierevoraussetzungen birgt das Risiko einen Karrierereprototypen herauszubilden, der dem stereotyp männlichen Bild entspricht. Dies muss bei der Definition der Kompetenzen durch Verhaltensanker berücksichtigt werden.<sup>253</sup> Die einzelnen Karrierebausteine müssen explizit auf ein mögliches Potenzial zur mittelbaren Geschlechterdiskriminierung hinterfragt werden. Gleiches gilt für die Auswahl und Definition der Karrierekompetenzen, besonders ist dabei der Befund der männlichen Stigmatisierung der Begriffe Führung und Karriere zu berücksichtigen.

Die Kompetenzen sowie deren Ausprägungen werden für jeden Karrierekandidaten, als auch im Prozess der externen Rekrutierung, systematisch durch geeignete Instrumente erfasst. Im ersten Schritt erfolgen jedoch die Definition des Zielmarktes sowie die Auswahl der Rekrutierungskanäle. Für die interne Rekrutierung sollte die Positionsbesetzung anhand interner Talentpools erfolgen. Dies bietet den Vorteil, dass bei einer entsprechenden Ausgestaltung bereits eine Vorselektion von Kandidaten anhand definierter Kriterien stattgefunden hat. Eine Geschlechterquotenregelung für solche Talentpools bietet zudem die Möglichkeit die herrschende Geschlechterverteilung innerhalb des Unternehmens nicht auf die Karriere- und Nachfolgeplanung zu replizieren. In der Ursachenanalyse wurde ein Spannungsfeld bei der Nutzung von Netzwerken zur Rekrutierung von Führungskräften aufgezeigt. Dies gilt insbesondere, wenn Netzwerkpartner nicht den eigentlichen Auswahlprozess durchlaufen, sondern

---

<sup>252</sup> Vgl. *Boes/Lühr*, Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten, in: *Boes/Bultemeier/Trinczek* (Hrsg.), *Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten*, 198 (218 f.).

<sup>253</sup> Vgl. *Ebenda*, 198 (216 und 219).

von vornherein als gesetzt gelten. Der Nutzen der Rekrutierung aus Netzwerken ist jedoch aus betriebswirtschaftlicher Perspektive als relevant zu bewerten, wodurch Überlegungen über eine adäquate Ausgestaltung legitim werden. In jedem Fall sollten Positionen offiziell ausgeschrieben werden und die aus Netzwerken identifizierten Kandidaten müssen dabei analog zu den anderen Anwärtern den gesamten Auswahlprozess durchlaufen, wobei eine Exklusion des vorschlagenden Netzwerkpartners als Entscheidungsträger zu empfehlen ist. Insbesondere, wenn Auswahlentscheidungen anhand einer geringen Anzahl von Auswahlinstrumenten erfolgt, beispielsweise ausschließlich durch ein Interview, sind hohe Anforderungen an das Maß der Standardisierung in der Gestaltung als auch in der Integration von Entscheidungsträgern notwendig. Die Ursachenanalyse im Kontext der externen Rekrutierung zeigte die Bedeutung einer zielgruppengerechten Ansprache und Auswahl von Rekrutierungskanälen. In diesem Kontext erscheint eine Analyse der Zielgruppe sowie deren Bedürfnisse und Motivatoren als erforderlich. Die Ausgestaltung beeinflusst dabei nicht ausschließlich das Entscheidungsverhalten von potenziellen Bewerbern, sondern auch das der im Auswahlprozess integrierten Akteure. Ausschlaggebend ist es daher einen Anforderungsbezug zu der zu besetzenden Stelle herzustellen, der die beschriebene Vakanz unabhängig vom männlich geprägten Führungsstereotyp charakterisiert. Weibliche Kandidaten werden dadurch mit höherer Wahrscheinlichkeit erfolgreicher als Bewerber gewonnen, da Stellenanforderungen und Selbstwahrnehmung kohärenter erscheinen. Den Entscheidungsträgern muss ein vollständiges, eindeutiges und realistisches Bild der Anforderungen vermittelt werden, welches den Rahmen für Auswahlentscheidungen bildet. Je mehr Informationen den Entscheidern zur Verfügung gestellt werden, desto fundierter und objektiver werden Entscheidungen getroffen, da die Beurteilungsfehler der sozialen Wahrnehmung gemindert werden. Neben den Aspekten, welche bei der konkreten Ausgestaltung zu beachten sind, ist weiterhin zu berücksichtigen, dass bereits durch die Auswahl des Ansprachekanals mit höherer Wahrscheinlichkeit mehr Frauen oder Männer angesprochen werden.<sup>254</sup>

Bei der systematischen Erfassung der Kandidatenprofile ist die Auswahl und Gestaltung der Instrumente ein wesentlicher Faktor um Geschlechterdiskrimi-

---

<sup>254</sup> Vgl. Kay, Gewinnung und Auswahl von MitarbeiterInnen, in: Krell/Ortlieb/Sieben (Hrsg.), Chancengleichheit durch Personalpolitik, 241 (248 f.).

nierung im Auswahl- und Karriereprozess einzuschränken. Bestehende Geschlechterstereotype können die Wahrnehmung und das Entscheidungsverhalten von Beobachtern beeinflussen. Populäre Maßnahmen zur Erhöhung der Qualität der Gütemaße von Auswahlverfahren sind auch einer gendersensiblen Ausgestaltung dienlich. Die Analyse möglicher Ursachen für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen zeigte, dass bei der Erfassung der Passung zwischen Kandidatenprofil und Anforderungen zum einen die definierten Anforderungen als Barriere für Frauen fungieren können und zum anderen die Form der Erfassung und Bewertung des Kandidatenprofils. Eine Verbindung dieser beiden Aspekte besteht insofern, als dass das definierte Anforderungsprofil die Basis für das Kompetenzprofil bildet und das Kompetenzprofil genutzt wird, um Auswahlinstrumente zu gestalten. Dies zeigt noch einmal deutlich die Bedeutung eines gendergerechten Anforderungsprofils. Für die formulierte Fragestellung sind die Prinzipien zur technischen Gestaltung der Auswahlinstrumente nicht abweichend von den allgemeinen Erkenntnissen der Forschung zu definieren und erfordern keine Modifikation. So gilt, dass eine Kompetenz durch mehrere Instrumente erfasst und durch mehrere Beobachter bewertet werden muss. Das Beobachterteam sollte divers zusammengesetzt sein. Diversität sollte nicht ausschließlich im Hinblick auf die Geschlechterrepräsentanz im Beobachtergremium herrschen, sondern auch hinsichtlich des fachlichen Hintergrundes. Beispielhaft kann weiterhin das Prinzip genannt werden, Beobachtung und Bewertung voneinander zu trennen. In multimodalen Auswahlmethoden, wie dem häufig im Management eingesetzten AC, gelten zudem das Simulationsprinzip und die Orientierung der Bewertung auf das tatsächlich gezeigte Verhalten.<sup>255</sup> Um den Auswirkungen von Geschlechterstereotypen in der Personalauswahl zu begegnen ist die Schulung von Entscheidungsträgern ein wesentliches Instrument. Dieses wird jedoch in der Praxis häufig zu kurz gedacht. Etabliert und praxisüblich sind häufig Beobachterschulungen für AC, in welchen die Beobachter auf ihre Rolle als Assessor vorbereitet werden. Verdeutlicht wurde in den bisherigen Ausführungen die Bedeutung vorgelagerter Prozessschritte. Die in diesen Prozessen beteiligten Personen, wie etwa jene, die die Bewerbungsunterlagen sichten oder jährliche Mitarbeitergespräche führen,

---

<sup>255</sup> Vgl. Kay, Gewinnung und Auswahl von MitarbeiterInnen, in: Krell/Ortlieb/Sieben (Hrsg.), Chancengleichheit durch Personalpolitik, 241 (254 ff.).

müssen ebenfalls Schulungen erfahren, die die entsprechend notwendigen Kompetenzen vermitteln. Dabei darf die Wissensvermittlung nicht auf reine Prozesskenntnisse beschränkt sein, sie muss vielmehr um eine Sensibilisierung über die Wirkung von Stereotypen im betrieblichen Kontext ergänzt werden. Die Auseinandersetzung mit der Wirkung von Stereotypen auf die Fremd- und Selbstwahrnehmung zeigte eine Vielzahl möglicher Problematiken, welche Implikationen für die Schulung von Beobachtern und Entscheidungsträgern bergen. Beispielsweise wurde in der Ursachenanalyse auf Unterschiede zwischen den Geschlechtern in der Attribution von Erfolg und Misserfolg eingegangen, dies sollte insbesondere in Interviews mit biografischen Fragestellungen Berücksichtigung finden. Beispielhaft für einen möglichen Schulungsinhalt können weiterhin die Thematiken des erwartungskonformen Verhaltens und deren Einfluss auf das Selbstkonzept eines Individuums genannt werden. Schulungskonzepte, welche kurzfristig und temporär konzipiert sind, können als wenig effektiv beschrieben werden, da die Veränderung bereits verinnerlichter Stereotype ein langfristiger Prozess ist, der auch die Bereitschaft zur Selbstreflexion sowie zur Einstellungsänderung erfordert. Daraus können bereits Implikationen für die Schulungskonstruktion abgeleitet werden. Schulungen dürfen nicht eine einmalige Veranstaltung bleiben, sondern müssen eine angemessene Dauer und Wiederholungen aufweisen. Übungen können beispielsweise die Wirkungen von gleichen Aussagen und Verhaltensweisen durch die Geschlechter diskutieren oder aber die Selbstreflexion des bisherigen Verhaltens in der Personalauswahl oder der Beförderung von Mitarbeitern beinhalten. Insbesondere wenn Bedenken über die Akzeptanz der Thematik bei der Zielgruppe besteht, kann ein Multiplikatorensystem, welches anerkannte und angesehene Persönlichkeiten einbindet, die Bereitschaft zur Veränderung fördern.<sup>256</sup> Neben diesen Schulungen ist es für die Qualität des Auswahlprozesses ausschlaggebend, dass Entscheidungsträger über umfassende und geteilte Informationen verfügen. Dies bezieht sich zum einen auf das Anforderungsprofil der infrage stehenden Position als auch auf das Kandidatenprofil. Eine Informationsverkürzung führt

---

<sup>256</sup> Vgl. *Peus/Welpe*, Frauen in Führungspositionen, Organisationsentwicklung (2/2011), 47 (51 f.).

zu einer höheren Wahrscheinlichkeit, dass Beobachter zur Bewertung auf bestehende Stereotype zurückgreifen.<sup>257</sup>

Ein weiterer Aspekt der Versachlichung der Personalprozesse ist die Schaffung eines unternehmensweiten Pools an geeigneten Karrierekandidaten. Dies dient zum einen der Sichtbarmachung von im Unternehmen verfügbaren Kompetenzen sowie der Ableitung von Entwicklungsbedarfen. Zum anderen wird durch den Talentpool bei einer entsprechenden Ausgestaltung ein Kontrollmechanismus etabliert, der sicherstellt, dass die Eignung der Kandidaten gemäß dem definierten Prozess festgestellt wird und dass Auswahl und Beförderungsentscheidungen zentral und sichtbar erfolgen. Entscheidungen werden insofern kontrolliert, als dass eine Öffentlichkeit geschaffen wird, die die Entscheidungsträger in die Position versetzen Verantwortung und gegebenenfalls Rechenschaft für getätigte Auswahlentscheidungen zu tragen. Die Mobilität von Talenten innerhalb des Unternehmens wird erhöht und Beförderungen aufgrund von Netzwerken eingeschränkt. Im Entwicklungsprozess aufgewandte Ressourcen werden sinnvoll verwendet, da Entwicklung und Beförderung zusammenfallen.<sup>258</sup>

Ein umfassendes Praxisbeispiel für die Versachlichung von Maßnahmen zur Förderung der Gender Diversity bietet die Postbank AG. Neben dem bereits beschriebenen Handlungsfeld der Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist ein weiteres Ziel die gendersensible Gestaltung der Karriere- und Nachfolgeplanung sowie des Auswahlprozesses. Grundlage ist ein umfassendes Performancemanagementsystem, welches den Ausgangspunkt für aufbauende Prozesse bildet. Es bietet einen Rahmen sowohl für die Karriere- und Nachfolgeplanung als auch für ein betriebliches Talentmanagementsystem. Die Versachlichung der Personalauswahlinstrumente kann als Instrument verstanden werden, welches für die Umsetzung der definierten Zielstellung erforderlich ist.<sup>259</sup> Auf der Ebene des einzelnen Mitarbeiters stellt das jährliche Mitarbeiterge-

---

<sup>257</sup> Vgl. *Davidson/Burke*, Sex Discrimination in Simulated Employment Contexts: A Meta-analytic Investigation. *Journal of Vocational Behavior* (5, 2000), (225) 237f.

<sup>258</sup> Vgl. *Boes/Lühr*, Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten, in: *Boes/Bultemeier/Trinczek* (Hrsg.), *Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten*, 198 (218).

<sup>259</sup> Vgl. *Frömmer/Strack*, Verfahren zur Identifikation und Maßnahmen zur Förderung von PotenzialträgerInnen bei der Deutschen Postbank AG, in: *Boes/Bultemeier/Trinczek* (Hrsg.), *Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten*, 282 (282).

spräch den Ausgangspunkt des Performancemanagement Prozesses. Gegenstand dieses Gespräches ist die Definition und Vereinbarungen der individuellen Ziele für das folgende Jahr. Basierend auf den Erkenntnissen des vergangenen Jahres sowie auf den neu formulierten qualitativen und quantitativen Zielen werden erforderliche Entwicklungsmaßnahmen abgeleitet. Der Rückblick des vergangenen Jahres bietet die Basis für ein Feedback an die Mitarbeiter sowie für eine differenzierte Vergütung. Sowohl der Grad der Zielerreichung als auch der Fortschritt des Mitarbeiters in den einzelnen definierten Entwicklungsbedarfen wird unterjährig erfasst und ausgewertet. Dieses Monitoring bietet die Möglichkeit Abweichungen zu identifizieren und auf diese zu reagieren, insbesondere durch eine Anpassung der Entwicklungsmaßnahmen. Die Bewertung der Mitarbeiter erfolgt durch den Vorgesetzten. Bewertet werden dabei der Grad der Zielerreichung, Kompetenzen sowie das Potenzial. Neben Bewertung durch den Vorgesetzten sind Bewertungen durch andere Anspruchsgruppen möglich. Am Ende des Prozesses steht ein durch die Personalabteilung moderiertes Panel, in welchem die Bewertungen einzelner Kandidaten präsentiert und diskutiert werden. Dies erfüllt die Funktion die Objektivität der Bewertungen zu erhöhen und ist ein Mechanismus zur Überprüfung und Kontrolle der Bewertenden, da Beurteilungen sichtbar gemacht werden und dadurch das Erfordernis der Verantwortungsübernahme erhöht wird. Auf organisationaler Ebene dienen diese Panels der Identifikation von Talenten sowie der Nachfolgeplanung.<sup>260</sup> Zielgruppe dieses zyklischen Prozesses sind die Führungskräfte des mittleren und oberen Managements. Zur Identifikation möglicher Kandidaten für eine Führungskarriere wurde ein dreistufiges Potenzialanalyseverfahren implementiert.<sup>261</sup> Dieser Prozess ist ein jährlicher Zyklus indem die einzelnen Stufen zu definierten Zeiten erfolgen. Die erste Stufe des Verfahrens ist die Nominierung von Kandidaten durch den Vorgesetzten. Führungskräfte werden für diese Aufgabe geschult und für mögliche Wahrnehmungs- und Beurteilungsfehler sensibilisiert. Vor der eigentlichen Nominierung erfolgt ein strukturiertes Gespräch zwischen Vorgesetzten und den Kandidaten. Inhalte dieses Gespräches sind unter anderem die aktive Kommunikation der Programme zur Vereinbarkeit von

---

<sup>260</sup> Vgl. *Frömmer/Strack*, Verfahren zur Identifikation und Maßnahmen zur Förderung von PotenzialträgerInnen bei der Deutschen Postbank AG, in: Boes/Bultemeier/Trinczek (Hrsg.), *Karriererechancen von Frauen erfolgreich gestalten*, 282 (283).

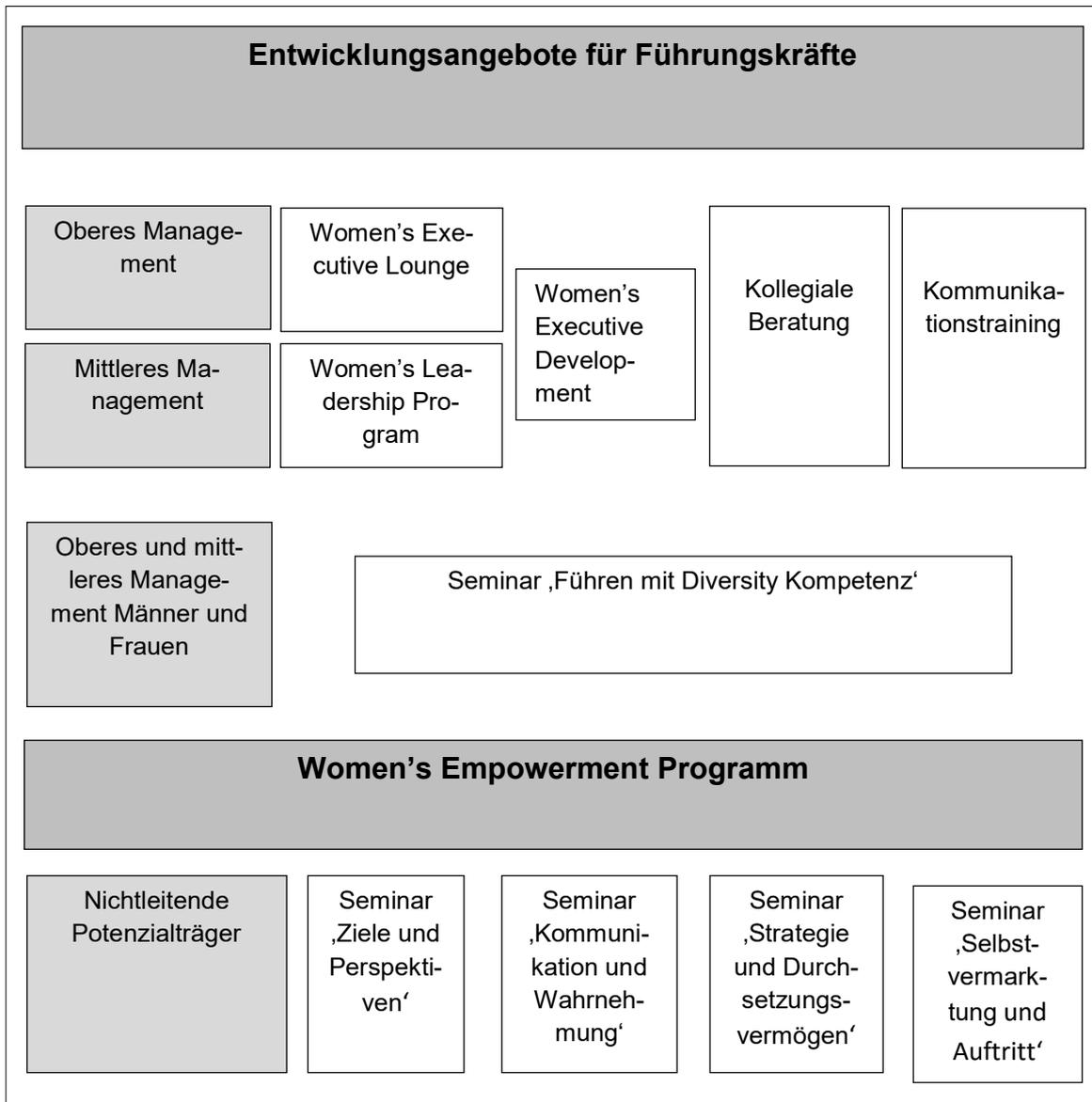
<sup>261</sup> Vgl. *Ebenda*, 282 (282 f.).

Familie und Beruf und die Abfrage der Bereitschaft eine Führungskarriere anzutreten. Die offizielle Nominierung erfolgt anhand eines standardisierten Formulars. Dabei hat sich das Unternehmen eine Selbstverpflichtung auferlegt. Jedes Ressort muss bei der Nominierung eine Geschlechterquote von 50 Prozent einhalten. Das Screening der Kandidaten ist die zweite Stufe des Prozesses. Die Potenzialanalyse erfolgt mittels eines Online Assessments. In einem Review-Meeting werden die Ergebnisse aller Kandidaten bewertet und die Aufnahme in das Talentmanagement-Programm entschieden. Zudem werden mögliche Entwicklungsperspektiven abgestimmt. Die letzte Stufe kann unter dem Aspekt der Entwicklung zusammengefasst werden. In einem Entwicklungsgespräch erörtern der Kandidat, die Führungskraft und ein Vertreter der Abteilung der Führungskräfteentwicklung Entwicklungsbedarfe und vereinbaren Ziele sowie einen individuellen Entwicklungsplan. Die angebotenen Entwicklungsmaßnahmen sind vielfältig und finden entsprechend der identifizierten Stärken und Schwächen des Kandidaten sowie in Abstimmung mit dem Potenzial und dem vorgesehenen Entwicklungsweg Anwendung. Speziell für weibliche Potenzialträger und Führungskräfte wurde ein System an Entwicklungsangeboten implementiert. Zielstellung ist die Erhöhung der Sichtbarkeit. Zum einen auf individueller Ebene im Sinne der Selbstvermarktung und Platzierung. Zum anderen zur Erhöhung der Sichtbarkeit von Frauen in der Organisation im Allgemeinen, um bestehende Rollenbilder und Stereotype aufzubrechen.<sup>262</sup>

---

<sup>262</sup> Vgl. *Frömmel/Strack*, Verfahren zur Identifikation und Maßnahmen zur Förderung von PotenzialträgerInnen bei der Deutschen Postbank AG, in: Boes/Bultemeier/Trinczek (Hrsg.), Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten 282 (284).

**Abbildung 2: Entwicklungsangebote für Führungskräfte bei der Deutschen Postbank AG**



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: *Frömmer, Andrei/Strack*, Verena Verfahren zur Identifikation und Maßnahmen zur Förderung von PotenzialträgerInnen bei der Deutschen Postbank AG, in: Boes/Bultemeier/Trinczek (Hrsg.), *Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten*, Wiesbaden 2014, 282 (285).

Das einjährige Programm 'Women's Executive Development' richtet sich an weibliche Führungskräfte der mittleren Managementebene, welche als geeignete Kandidatinnen für den Aufstieg in das Topmanagement erachtet werden. Die Aufnahme in dieses Programm erfordert eine Nominierung durch den Vorstand. Begleitet werden diese Kandidaten durch Veranstaltungen und Treffen mit Managern der oberen Führungsebene sowie anderen Potenzialträgern, wodurch die Aspekte der Selbstpromotion und der Netzwerkbildung aufgegriffen werden. Unter dem Programm 'Women's Leadership' werden die einzelnen Seminare

des ‚Women’s Empowerment‘ gebündelt und ebenfalls für Führungskräfte des mittleren Managements angeboten. Weiterhin umfasst dieses Programm Workshops zum Konstrukt der kollegialen Beratung sowie Kommunikationstrainings. Sowohl Führungskräften als auch den potenziellen Führungskräften werden gleiche Seminare angeboten. Die Potenzialträger sollen dadurch auf ihre zukünftige Rolle als Führungskraft vorbereitet werden. Ein Nebeneffekt dieser Verknüpfung ist die Erzeugung von Kontaktmomenten zwischen den Zielgruppen. In der Praxis zeigte sich, dass dies genutzt wurde um Netzwerke zu bilden und informelle Mentorenbeziehungen zu etablieren.<sup>263</sup>

Ein weiteres Praxisbeispiel liefert das zuvor angeführte Beispiel der Bosch Engineering GmbH. Eines der drei definierten Handlungsfelder betrifft die Entwicklung von Mitarbeitern sowie Führungskräften. Ausgangspunkt der Definition dieses Handlungsfeldes war ein mangelndes Bewusstsein über die Existenz der Genderproblematik. Daher wurden Workshops und Projekte entwickelt um eben dieses zu fördern. Diese umfassten im ersten Schritt die Vermittlung der Thematik Gender Diversity sowie dessen Chancen und Risiken auf einer allgemeinen und abstrakten Ebene. Auf zweiter Ebene wurden Maßnahmen entwickelt, die das Erleben und die aktive Auseinandersetzung mit der Thematik fördern. Auf der letzten Stufe geht es um die Vermittlung von Fachwissen sowie um die Etablierung von Beratungsinstanzen für alle durch die Genderthematik betroffenen Akteure. Unterstützt werden diese Stufen zur Förderung der Gendersensibilität durch eine Versachlichung der Rahmenbedingungen. Dazu zählt die Standardisierung des Karrieresystems sowie die der Auswahlprozesse innerhalb dessen. Ansatzpunkte sind insbesondere die Festlegung der im Auswahlprozess integrierten Personen sowie die Definition von Auswahl- und Bewertungskriterien. Dabei geht es nicht ausschließlich um die Zielsetzung der Standardisierung, sondern ebenfalls um die Sicherstellung der Dienlichkeit für übergeordnete Zielstellungen sowie die Schaffung eines neugedachten Karriere- und Führungskraftetypus.<sup>264</sup> Des Weiteren werden die beschriebenen Maß-

---

<sup>263</sup> Vgl. *Frömmel/Strack*, Verfahren zur Identifikation und Maßnahmen zur Förderung von PotenzialträgerInnen bei der Deutschen Postbank AG, in: Boes/Bultemeier/Trinczek (Hrsg.), *Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten*, 282 (286).

<sup>264</sup> Vgl. *Jordan/Mack*, Zentrale Handlungsfelder zur Förderung von Frauenkarrieren im Ingenieursumfeld – Die Bosch Engineering GmbH, in: Boes/Bultemeier/Trinczek (Hrsg.), *Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten*, 275 (277 f.).

nahmen durch ein Mentorenprogramm begleitet. Dieses soll den protegierten Personen helfen sich in der Organisation erfolgreich zu platzieren und ist zudem ein weiteres Instrument um das Bewusstsein und Verständnis der Mentoren für die Thematik zu schärfen. Die gendersensible Gestaltung der Prozesse der Mitarbeitergewinnung wurde als drittes Handlungsfeld der Bosch Engineering GmbH definiert. Die konkrete Ausgestaltung der einzelnen Aufgabenfelder setzte zunächst die Definition der Zielgruppe sowie die Analyse der Interessen und Bedürfnisse voraus. Aufbauend auf den Erkenntnissen der Zielgruppenanalyse wurden Implikationen für Aktivitäten und Inhalte des Personalmarketings und Rekrutierung abgeleitet. Weiterführend beinhaltet dieses Handlungsfeld die Untersuchung der Personalauswahlprozesse auf die Ausprägung von Gütekriterien. In den Fokus treten die Kriterien, welche durch die Personen mit Bewertungs- und Entscheidungsbefugnis beeinflusst werden. Aufgabenfelder sind die Sensibilisierung sowie Förderung des Bewusstseins für mögliche Wahrnehmungsverzerrungen und Beurteilungsfehler und deren Konsequenzen für die Bewertung. Die Notwendigkeit der Schulungen wird den Zielgruppen dabei nicht unter dem Aspekt des Gender Diversity Management vermittelt, vielmehr wird die Bedeutung der Qualität von Auswahlprozessen vor dem Hintergrund der Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit auf dem Zielmarkt sowie dem Arbeitsmarkt und den durch den demografischen Wandel entstehenden Fachkräftemangel im Engineering Bereich erklärt.<sup>265</sup>

Beide Praxisbeispiele weisen darauf hin, dass die Zielstellung der Förderung der Gender Diversity im organisationalen Kontext nicht ausschließlich durch eine Versachlichung von Personalprozesse verfolgt werden kann. Ein weiterer Baustein sind betriebliche, formelle Mentorenprogramme. In der Literatur sind verschiedene Klassifikationen über die Funktionen von Mentoring zu finden. Diese unterscheiden sich insbesondere in der Anzahl der verwendeten übergeordneten Faktoren, die inhaltlichen Komponenten sind jedoch weitestgehend vereinbar. Im Rahmen dieser Arbeit soll auf eine simple Klassifikation anhand zweier übergeordneter Faktoren zurückgegriffen werden, welche auf *Kathy E. Kram* (1983) zurückgeht. Sie definiert eine karriereorientierte sowie eine psy-

---

<sup>265</sup> Vgl. *Jordan/Mack*, Zentrale Handlungsfelder zur Förderung von Frauenkarrieren im Ingenieursumfeld – Die Bosch Engineering GmbH, in: *Boes/Bultemeier/Trinczek* (Hrsg.), *Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten*, 275 (279).

chosoziale Funktion. Zu den karrierefördernden Faktoren beschreibt sie verschiedene Unterfunktionen. Die Bewältigung herausfordernder Aufgaben, welche durch die Mentoringbeziehung begünstigt wird, schafft Sichtbarkeit innerhalb der Organisation. Zudem wird dem Mentee Zugang zu organisationalen Netzwerken ermöglicht und gleichzeitig Wissen über die Funktionsweise und Spielregeln mikropolitischer Vorgänge vermittelt. Weiterhin ordnet sie dem Mentoring die karrierefördernden Funktionen zu, dass der Beförderungsprozess im Sinne des Mentee günstiger verläuft und der Mentor im organisationalen Kontext eine Schutzfunktion für den Mentee einnimmt.<sup>266</sup> Dem psychosozialen Faktor ordnet sie die Funktionen der Erhöhung der Wertschätzung und des Selbstwertgefühles, sowie die Unterstützung und Hilfestellung in problematischen Kontexten oder bei herausfordernden Aufgabenstellungen sowie einen freundschaftliche Austauschbeziehung zwischen Mentor und Mentee zu. Des Weiteren nimmt der Mentor für den Mentee eine Vorbildfunktion ein, welche die Vermittlung und die Entwicklung des eigenen Rollenverständnisses unterstützt.<sup>267</sup> Einige Autoren sehen die Rollenvorbildfunktion nicht als Bestandteil der psychosozialen Funktion, sondern als ein gesondertes Konstrukt. Metaanalysen, welche Unterschiede zwischen protegierten und nicht-protegierten Personen in beruflichen Erfolg und Zufriedenheit untersuchen, weisen darauf hin, dass protegierte Personen weniger Rollenstress und Rollenkonflikte, aber eine höhere Arbeitszufriedenheit empfinden. Auch karrierefördernde Effekte in Form eines schnelleren Aufstiegs, höheren Gehaltes und einer besseren Integration in berufliche Netzwerke wurden festgestellt.<sup>268</sup> Diese Ergebnisse wurden von *Gerhard Blickle, Alexander Witzki und Paula B. Schneider* (2009) in einer Längsschnittstudie über einen Zeitraum von zwei Jahren nur eingeschränkt repliziert. Sie betrachteten nicht nur das Ausmaß der Mentorenunterstützung als Variable, sondern ebenfalls die allgemeine Intelligenz, sowie den Grad eigener Netzwerkaktivitäten durch die protegierte Person. Sie replizierten die Ergebnisse einer höheren Arbeitszufriedenheit und dem Ausmaß der erhaltenen Mentorenunterstützung, konnten jedoch keinen Zusammenhang mit objektiven Karrierefaktoren wie dem Gehalt oder der erreichten Funktion feststellen. Diese Be-

---

<sup>266</sup> Vgl. *Kram*, Phases of the mentor relationship, *Academy of Management Journal* (26, 1983), 608 (614).

<sup>267</sup> Vgl. *Ebenda*, 608 (613).

<sup>268</sup> Vgl. *Nerdinger/Blickle/Schaper*, *Arbeits- und Organisationspsychologie*, 196 f.

ziehung bestand zwischen der allgemeinen Intelligenz und wird durch die eigenen Netzwerkaktivitäten flankiert. Deutlich wird die Problematik der empirischen Forschung, signifikante, kausale Zusammenhänge aufzuzeigen, da die abhängigen Variablen durch eine Vielfalt anderer Faktoren beeinflusst werden.<sup>269</sup> Die Metaanalyse von *Blickle et al.* protegiert die Überlegung einer höheren Effektivität der von dem Individuum initiierten Netzwerkaktivitäten. Betrachtet man informelle Mentoringbeziehungen als eine Form nach oben gerichteter Netzwerke, so erscheint die Fragestellung nach Unterschieden in der Effektivität zwischen formellen und informellen Netzwerkbeziehungen. Ergebnisse empirischer Forschungen, welche sich dieser Fragestellung widmen, liefern kein einheitliches Bild. Es zeigt sich jedoch, dass die protegierten Personen in informellen Beziehungen mehr Unterstützung im Sinne der Karriereförderung erhalten als eine psychosoziale Unterstützung. Für formelle Mentorenbeziehungen ist eine solche generelle Aussage nicht möglich. Tendenziell zeichnet sich eine höhere Effektivität für harte Karriereaktoren bei spontan gefundenen Mentoringverbindungen heraus. Dies wird zum einen durch eine höhere Motivation und höherem Involvement der Akteure erklärt. Zum anderen zeigen die Studien, dass Mentoren des informellen Mentorings häufig statushöher sind als die formeller Mentorenprogramme, wodurch die Förderung mehr Gewicht und Wirkung entfaltet.<sup>270</sup> Die vorherigen Ausführungen in der vorliegenden Arbeit bezüglich des Zugangs von Frauen zu organisationalen Netzwerken relativiert diese Aussage jedoch für die Zielstellung, den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen. Im diesem Kontext sind vielfältige positive Effekte für den Abbau bestehender Karrierehürden denkbar. Der psychosozialen Unterstützung wird eine besondere Bedeutung zugesprochen, im Sinne einer Befähigung, in gegebenen Kontexten erfolgreich zu agieren. Dies betrifft insbesondere die Selbstwahrnehmung und das Selbstkonzept, welches bei einer gendergerechten Ausgestaltung Teil des Mentoringprogrammes ist. Geschlechterstereotype und deren Wirkung auf Fremd- und Selbstwahrnehmung werden bewusst vermittelt, eben-

---

<sup>269</sup> Vgl. *Nerdinger/Blickle/Schaper*, Arbeits- und Organisationspsychologie 198.

<sup>270</sup> Vgl. *Ramaswami/Dreher*, The Benefits Associated with Workplace Mentoring Relationships, in: Allen/Eby (Hrsg.), *The Blackwell Handbook of Mentoring: A Multiple Perspectives Approach*, 211 (225).

Vgl. *Ragins/Cotton*, Mentor Functions and Outcomes: A Comparison of Men and Women in Formal and Informal Mentoring Relationships, *Journal of Applied Psychology* (84, 1999), 529 (537).

so das Spannungsfeld und die Diskrepanz zwischen dem femininen Rollenbild und dem Rollenbild einer Führungskraft. Dabei kann es nicht darum gehen, dem Mentee universelle Verhaltensregeln zu vermitteln, jedoch aber darum, ein Bewusstsein dafür zu schaffen und zu sensibilisieren, wodurch die Grundlage für selbstreflektiertes Agieren im organisationalen Kontext gelegt wird. Die protegierte Person kann dieses Wissen nutzen und ebenfalls als Multiplikator fungieren.<sup>271</sup> Kritisch zu hinterfragen ist die Rolle des Mentors als Vorbildfunktion für das Verständnis von der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Dabei sind die möglichen Abweichungen zwischen dem Verständnis und Lebenskonzept von Mentor und Mentee Potenziale für Rollenkonflikte. Dies ist bei der Auswahl der Tandem-Partner für das Mentoringprogramm zu berücksichtigen. Kaum Auswirkungen hat Mentoring auf die Strukturen der Personalauswahl und auf die Praktiken der Personalpolitik. Potenzial hat es insofern, dass Individuen in ihre Rolle als Mentor ein Bewusstsein für bestehende Barrieren für den Aufstieg von Frauen in Organisationen entwickeln und dieses in Handlungen und Entscheidungen in der Praxis umsetzen und multiplikativ wirken. Auf langer Sicht besteht das Potenzial, dass die protegierten Personen selbst einen Wandel innerhalb der Organisation erzeugen. Deutlich wird, dass Mentorenprogramme in diesem Kontext deutlich häufiger die Funktion einer psychosozialen Unterstützung einnehmen, als dass tatsächlich strukturelle Veränderungen erzielt werden.<sup>272</sup> Ein Großteil der psychosozialen Beratung ist dabei von der Gleichgeschlechtlichkeit von Mentor und Mentee abhängig. Dies stellt in der Praxis eine Herausforderung dar, da aufgrund der Unterrepräsentanz von Frauen im Management deutlich mehr männliche Mentoren verfügbar sind. Vorteilhaft sind zweigeschlechtliche Mentoringbeziehungen insofern, als dass eine Einführung in berufliche, geschlechtergemischte Netzwerke mit größerer Wahrscheinlichkeit erfolgt. Dem Aspekt der Netzwerkbildung wird zunehmend Rechnung getragen durch die Ergänzung traditioneller Mentoring-Konzepte durch Tandem-Mentoring- und ein Peer-Mentoring-Verfahren, welche insbesondere den Aufbau eines eigenen Netzwerkes begünstigen. Bei der Ausgestaltung und Konzeption von Peer-Mentoring-Programmen müssen Überlegungen zu den Kriterien der Effektivität eines Netzwerkes integriert werden. Denn insgesamt er-

---

<sup>271</sup> Vgl. *Haghanipour*, Mentoring als gendergerechte Personalentwicklung, 253.

<sup>272</sup> Vgl. *Ebenda*, 254 ff.

scheint das Peer-Mentoring zunächst insbesondere die Funktion der psychosozialen Unterstützung zu erfüllen. Auf langer Sicht jedoch, bei entsprechender Karriereperformance der Netzwerkmitglieder, bietet es die Möglichkeit, als vollwertiges Netzwerk, sämtliche Funktionen zu erfüllen.<sup>273</sup>

## 7. Schlussbetrachtung

Die vorliegende Arbeit geht der Fragestellung nach, welche Ursachen für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen deutscher privatwirtschaftlicher Unternehmen identifiziert werden können. Anhand der Ursachenanalyse konnten im Verlauf der Arbeit mögliche Lösungsansätze abgeleitet werden.

Zunächst wurde eine inhaltliche Definition des Begriffs der Führung vorgenommen, sowie auf Unterschiede im Tätigkeits- und Kompetenzprofil von Führungskräften in Abhängigkeit der Führungsebenen eingegangen. Es konnte aufgezeigt werden, dass in der Praxis, abweichend von theoretischen Überlegungen, die Begriffe der Führungskraft und des Managers weitgehend synonym verwendet werden können, wodurch eine scharfe Trennung der Verwendung der Begriffe im folgenden Verlauf der Arbeit vernachlässigt wurde und die Erkenntnisse aus der vorliegenden Arbeit auf beide Berufsbilder anwendbar sind.

Im Hinblick auf die Analyse der Ursachen und Lösungsansätze wurden die wesentlichen Theorien der Geschlechterforschung dargestellt. Diese Theorien postulieren unterschiedliche Gründe für die Ungleichbehandlung der Geschlechter. Die Gleichheitsperspektive negiert die natürliche Existenz von Unterschieden zwischen den Geschlechtern, versteht diese als ein künstlich erzeugtes Produkt. Die Differenztheorie erkennt Unterschiede als existent an und liefert vielfältige Erklärungsansätze für Ursachen der Verschiedenheit zwischen den Geschlechtern. Die konstruktivistische Perspektive versteht das Geschlecht als sozial konstruiert. Der vorgestellte doing gender Ansatz postuliert, dass Individuen ihr Geschlecht in Interaktion mit ihrer Umwelt selbst bestimmen. Ein Vergleich der Theorien zeigt, dass alle drei in der Forderung der Veränderung von Rahmenbedingungen münden. Die Gleichheitsperspektive und der doing gender Ansatz betonen zudem die Bedeutung von Stereotypen und Geschlech-

---

<sup>273</sup> Vgl. *Haghanipour*, Mentoring als gendergerechte Personalentwicklung, 256 und 133 ff.

terrollen für Unterschiede zwischen den Geschlechtern. Auch differenztheoretische Überlegungen integrieren die Bedeutung von Sozialisationsprozessen unter dem Einfluss von stereotypen Vorstellungen. Bereits hier lassen sich erste Implikationen für mögliche Lösungsansätze zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen ableiten. Neben strukturellen Veränderungen werden zudem Lösungsansätze erforderlich, die eine Veränderung der Geschlechterstereotype und des Führungstereotyps ermöglichen. Diese Ansätze können sich nicht ausschließlich auf die Veränderung von einzelnen Strukturen beziehen, sondern müssen ganzheitlich und gedacht werden und verschiedene Akteure in den Veränderungsprozess integrieren. Insbesondere im betrieblichen Kontext sind differenztheoretische Argumentationen kritisch zu reflektieren. Vor allem Ansätze, welche biologisch begründete Unterschiede postulieren, sind auf ihre Gültigkeit und Relevanz im organisationalen Kontext zu hinterfragen. Nicht nur wird die Umsetzung bestehender Geschlechterrollen- und Stereotype gefördert, sondern es wird eine Legitimität und ein Verständnis der Unveränderbarkeit erzeugt. Auch wenn die beschriebenen Ansätze gleiche Lösungsansätze fordern, so ergibt sich aus der Argumentation für die Notwendigkeit dieser, insbesondere für den betrieblichen Kontext, ein unterschiedliches Umsetzungs- und Durchsetzungspotenzial. Erfolgt eine Legitimation von Diversity Management Programmen und Maßnahmen auf Basis der Sonderstellung und Andersartigkeit einer Kohorte, so kann von einem Einfluss dieser Argumentation auf die Bereitschaft zur Veränderung der Organisationsmitglieder ausgegangen werden. Dies umfasst zum einen das Selbstverständnis und Selbstbewusstsein der Kohorte, welche unter dem Stigma der Sonderbehandlung innerhalb der Organisation agieren muss. Zum anderen betrifft dies die restlichen Organisationsmitglieder, welchen ausschließlich die Unterschiedlichkeit der Geschlechter als Argumentation für die Notwendigkeit einer Verhaltensänderung vermittelt wird. Da dies weder einer normativen und ethischen noch einer betriebswirtschaftlichen oder gesamtwirtschaftlichen Argumentation genügt, kann von aufkommender mangelnder Bereitschaft oder sogar Widerstand gegen die verfolgte Zielstellung ausgegangen werden.

Neben den Theorien der Geschlechterforschung wurden für die definierte Fragestellung relevante Ansätze der Führungsforschung dargestellt. Es wurde aufgezeigt, dass die Annahmen der Eigenschaftstheorie die Unterschiede in der

Repräsentanz der Geschlechter nicht erklären können. Der Forschungsstand der Führungstheorien betont die Bedeutung von Stereotypen und Rollenbildern über Geschlechter und Führungsarbeit. Die Attributionstheorie greift diese Überlegungen auf und liefert somit einen realistischeren Rahmen für die Ursachenanalyse der Unterrepräsentanz von Frauen in leitenden Positionen. Weiterführende Überlegungen implizieren jedoch, dass eine Ursachenzuschreibung ausschließlich auf bestehende Stereotype nicht weitreichend genug ist, sondern nur einen Teilaspekt eines Ursachengefüges sein kann. Die Forschung konnte zeigen, dass tatsächliche Unterschiede zwischen den Führungsstilen der Geschlechter nicht relevant sind, dennoch bestehen weitverbreitete stereotype Vorstellungen über weibliche und männliche Führungsstile. Die Managementforschung betont die Bedeutung jener Kompetenzen im Umgang mit aktuellen Herausforderungen die stereotyp dem weiblichen Führungsstil zugesprochen werden. Auch der Wandel im Führungsverständnis, bedingt durch veränderte Bedürfnisstrukturen sowie Selbstverständnisse von Mitarbeitern, fordert stereotyp weibliche Führungsstile. Unter der Erkenntnis, dass in der Vergangenheit die wahrgenommene Passung zwischen den Stereotypen über das Rollenbild einer Führungskraft und den Geschlechterstereotypen die wahrgenommene Eignung zur Führungskraft von Individuen beeinflusst hat, werden zwei Überlegungen vordergründig. Die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen verweist darauf, dass stereotyp männliche Eigenschaften weiterhin das Rollenbild der Führungskraft definierten und somit Führung im organisationalen Kontext, trotz veränderter Anforderungen und einem veränderten Bewusstsein über Führung, die männlich geprägte Konnotation nicht gänzlich verliert. Zudem werden Überlegungen über strukturelle Barrieren relevant, die trotz modifizierter stereotyper Vorstellungen über Führungsarbeit und Führungskräfte, negativen Einfluss auf den Karriereverlauf von Frauen ausüben.

Im nächsten Abschnitt der vorliegenden Arbeit wurde die Legitimation der Diskussion und Forderung von mehr Frauen in Führungspositionen hinterfragt. Dabei wurde nicht die moralisch-ethische Komponente der Forderung nach Gleichberechtigung beleuchtet, sondern hinterfragt, welcher Nutzen aus Bemühungen zur Erhöhung des Frauenanteils in qualifizierten Positionen aus gesellschaftlicher sowie wirtschaftlicher und ökonomischer Perspektive erwächst. Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive konnten diverse Argumente für die Imple-

mentierung eines Gender Diversity Management Programmes mit Zielstellung der Erhöhung des Frauenanteils in Arbeitsorganisationen identifiziert werden. Zunächst konnten positive Effekte von geschlechtshomogenen Gruppen auf die Prozesse der Entscheidungsfindung und Problemlösung aufgezeigt werden. Zudem wurden die Wirkung und der Einfluss von heterogen zusammengesetzten Belegschaften und Entscheidungs- und Leitungspositionen sowie eines öffentlichkeitswirksam betriebenen Diversity Managements auf die diversen Anspruchsgruppen einer Organisation diskutiert sowie positive Effekte identifiziert. Weiterhin wurden Studien vorgestellt, welche den Zusammenhang zwischen dem Anteil von Frauen in leitenden Positionen und Kennzahlen des ökonomischen Erfolges messen. Der Forschungsstand verweist auf einen positiven Zusammenhang der Variablen in Abhängigkeit von Rahmenbedingungen und Charakteristika des Unternehmens. Aus der gesellschaftlichen Perspektive konnten die Ausführungen des Kapitels zeigen, dass sich Unternehmen dem Aspekt des Diversity Managements langfristig nicht verweigern können. Der demografische Wandel und die damit einhergehende Problematik des Mangels an geeigneten Mitarbeitern fordern von Arbeitsorganisationen die Implementierung von Konzepten zur Integration von quantitativ dominierten Gruppen. Aufgezeigt wurde, dass Unterschiede in der Bildungsbeteiligung von Frauen und Männern weder qualitativ oder quantitativ relevant existent sind. Demgegenüber stehen die Unterschiede in der Erwerbsbeteiligung zwischen Männern und Frauen. Deutlich wird, dass von Frauen getätigte Investitionen in ihr Humankapital nicht ausreichend genutzt werden und somit auf dem Arbeitsmarkt latent vorhandene Ressourcen nicht aktiv nutzbar gemacht werden. Deutlich wird es wird transparent, dass sowohl aus gesellschaftlicher als auch aus wirtschaftlicher Sicht Regelungen notwendig werden, welche diese Ressourcen stärker einbinden, um aktuellen Trends zu begegnen.

Im nächsten Abschnitt wurde auf den Status quo in den Führungsetagen deutscher Unternehmen eingegangen. Zielstellung dieses Kapitels war es neben der Geschlechterverteilung in Führungspositionen, in Abhängigkeit diverser Variablen, ebenfalls eine Charakterisierung von Führungskräften anhand von Komponenten ihres Soziallebens vorzunehmen. Hintergrund und Intention dessen war, aus der aktuellen Repräsentanz und Charakteristika bereits Ansatzpunkte für die Ursachenanalyse der Ungleichverteilung der Geschlechter im

Führungsbereich von Unternehmen zu identifizieren. Erstere Analyse verdeutlicht die Existenz einer vertikalen als auch horizontalen Segregation der Geschlechter in Führungspositionen. Diese Erkenntnis hat ebenfalls Implikationen auf den Gender Pay Gap. Dieser Aspekt wurde jedoch in der vorliegenden Arbeit nicht beleuchtet, da die Auseinandersetzung mit der Thematik keinen Mehrwert für die Auseinandersetzung mit den definierten Fragestellungen liefert. Die Analyse des Humankapitals deutscher Führungskräfte zeigt keine geschlechterbezogenen Unterschiede in der Anzahl der Bildungsjahre, zudem zeigte sich ein Trend zur Annäherung in der Anzahl der Jahre der Berufserfahrung zwischen den Geschlechtern. Die Analyse der Sozialstruktur deutscher Führungskräfte zeigte, dass ein Großteil der Führungskräfte ohne Kinder im Haushalt lebt. Diese Aussage gilt für weibliche Führungskräfte stärker als für männliche. Bezogen auf die Kinderbetreuung lassen sich Strukturen gemäß der traditionellen Rollenbilder und Arbeitsteilung finden. Deutlich wird zudem, dass weibliche Führungskräfte neben einem höheren Einsatz in der Kinderbetreuung auch einen größeren Part der Hausarbeit übernehmen. Zudem unterbrechen sie deutlich häufiger ihre Karriere und das Erwerbsleben, oder gehen einer familiär bedingten Teilzeitbeschäftigung nach, als männliche Führungskräfte. Insgesamt verweisen die Befunde auf die Bedeutung stereotyper Denk- und Kulturmuster sowie auf bestehende Herausforderungen das Familienleben mit dem Innehaben einer leitenden Position zu vereinbaren.

Das darauffolgende Kapitel diente der Analyse der Ursachen der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen. Die Ursachenanalyse erfolgte anhand drei übergeordneter Kategorien. Die erste Kategorie bilden sozio-kulturelle Faktoren, unter welchen insbesondere die Konstrukte der Geschlechterstereotype und Geschlechterrollen zu fassen sind. Im Kontext der Führungs- und Managementforschung wurde die Relevanz des *think-manager-think male* Phänomens aufgezeigt sowie durch die angeführten Theorien eine theoretische Untermauerung geliefert. Aufgezeigt wurde, dass die wahrgenommene Inkongruenz zwischen den stereotyp weiblichen Attributionen und dem männlich geprägten Rollenbild einer Führungskraft zahlreiche Implikationen für die Gestaltung des Karriere- und Auswahlprozesses von Unternehmen bürden. Deutlich wurde das Potenzial für strukturelle Benachteiligungen von Frauen besteht, wenn aufgrund des *think-manager-think male* Phänomens, männliche Kandidaten per se

als geeigneter identifiziert werden als Frauen, oder aber die Erwartung sowie Attribution von Erfolg und Misserfolg durch die wahrgenommene Diskrepanz zwischen den Stereotypen abgeleitet wird. Ursächlich dafür ist die Abweichung zwischen den deskriptiven Komponenten des weiblichen Stereotyp und des Führungstereotypes. Abweichungen zwischen den präskriptiven Komponenten der Stereotype rufen Ablehnung oder sanktionierende Verhaltensweisen aus. Es stellt sich heraus, dass Frauen im Führungskontext in einem Spannungsverhältnis agieren. Als eine weitere Begründung, welche Stereotype als eine Ursache für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen erklärt, kann die Wirkung von Stereotypen und Diskrepanzen zwischen diesen auf die Selbstwahrnehmung und das Selbstkonzept von Individuen angeführt werden. Aufgezeigt werden konnte, dass bereits Erwartungen über bestehende Geschlechter- und Führungstereotype genügen, um erwartungskonforme Verhaltensweisen hervorzurufen. Im Kontext der Führungskräfteauswahl und der Karriere- und Nachfolgeplanung kann dies zu einer Verfestigung bestehender Stereotype über die generelle Eignung von Frauen in qualifizierten Positionen führen.

Die Auseinandersetzung mit politischen Regelungen zeigte, dass die Geschlechterstereotype und die klassischen Rollenbilder über Jahrzehnte durch diese flankiert und verfestigt wurden. Die Darstellung der aktuellen Regelungen der Familienpolitik als auch der der Arbeitspolitik zeigen deutlich die Bemühungen die Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu verbessern. Die weitere Analyse der ursächlichen Faktoren für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen zeigt jedoch, dass familienpolitische Regelungen zwar eine verbesserte Teilhabe von Frauen mit familiären Verpflichtungen an der Arbeitswelt fokussieren, jedoch der Zielstellung der Erhöhung des Frauenanteils in leitenden Positionen konträr gegenüberstehen. Die Auseinandersetzung über die Akzeptanz von Teilzeitbeschäftigung und Unterbrechungen im Karriereverlauf im Führungs- und Managementkontext zeigte, dass trotz veränderter Bedürfnisstrukturen der Mitarbeiter hin zu mehr Autonomiestreben im beruflichen Handeln, weiterhin Präsenzkulturen in Organisationen dominieren. Für beide Geschlechter gilt gleichermaßen, dass Unterbrechungen oder eine Reduzierung der Arbeitszeit als mangelnde Motivation und als falsche Priorisierung von Aspekten des beruflichen und privaten Lebens interpretiert werden.

Traditionelle Erklärungsansätze, welche die mangelnde Integration von Frauen in Führungspositionen sowie die geringeren Investitionen in die Führungskarriere von Frauen dadurch erklären, dass Unternehmen annehmen, dass sich getätigte Aufwendungen in das Humankapital eines Mitarbeiters nicht amortisieren, da Frauen mit höherer Wahrscheinlichkeit eine Auszeit nehmen oder aber in Teilzeitbeschäftigung eingehen, erscheinen im Kontext der veränderten Bildungs- und Erwerbsbeteiligung von Frauen zunächst als veraltet. Die Charakterisierung deutscher Führungskräfte anhand ausgewählter Komponenten ihres Soziallebens sowie die Ausführungen über die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zeigen, dass historisch gewachsen und durch bestehende Geschlechterrollen und stabile Geschlechterstereotypen verstärkt, Frauen von dem Karrierehemmnis familienbedingter Auszeiten und Teilzeitbeschäftigungen deutlich häufiger betroffen sind als Männer. Verstärkt wird dies durch die Problematik eines, hinsichtlich der Verfügbarkeit und Ausgestaltung, unzulänglich ausgebauten Betreuungssystems für Kinder in Deutschland.

Die Analyse betrieblich bedingter Ursachen verwies auf die Bedeutung der Unternehmenskultur für die definierten Fragestellungen der vorliegenden Arbeit. Anhand ihrer individuellen Charakteristika konnten vier Idealtypen von Unternehmenskulturen dargestellt werden, anhand derer Chancen und Problematiken für den Karriereverlauf der Geschlechter aufgezeigt werden können. Die Kulturmuster unterscheiden sich hinsichtlich der identifizierbaren Ursachen für die Geschlechterrepräsentanz in leitenden Funktionen sowie in den Aufstiegschancen von Frauen in Führungs- und Managementpositionen. Die dargestellten Charakteristika der Idealtypen sowie die unternehmenskulturspezifische Ursachenanalyse verdeutlichen, dass, für die Effizienz und Effektivität von Diversity Management Konzepten, die Erarbeitung dieser entsprechend der individuellen Unternehmensmerkmale unabdingbar ist. Die Konzeptionierung muss zum einen eine vorgelagerte Ist- und Ursachenanalyse, zum anderen die Erarbeitung von Konzepten auf Grundlage der vorgelagerten Prozessschritte umfassen und ein System zum Monitoring definierter (Teil)-Ziele integrieren.

Weiterhin wurden die Bedeutung und der Einfluss von Netzwerken im beruflichen Kontext auf die Geschlechterrepräsentanz in Führungspositionen diskutiert. Es können diverse Ursachen für die geringere Integration von Frauen in berufliche, karrierefördernde Netzwerke argumentiert werden. Erklärungsansät-

ze verweisen darauf, dass Frauen im organisationalen Kontext als weniger attraktive Netzwerkpartner wahrgenommen werden und somit weniger Zugang zu beruflichen Netzwerken hätten. Die wahrgenommene geringere Vorteilhaftigkeit einer Koalition mit Frauen kann anhand stereotyper Vorstellungen über typisch weibliche Verhaltensweisen und Eigenschaften erklärt werden, denn diese stehen dem Rollenbild eines erfolgreichen Netzwerkers konträr gegenüber. Diskutiert wurde weiterhin, ob Unterschiede im mikropolitischen Vorgehen zwischen den Geschlechtern vorliegen. Aufgezeigt werden konnte, dass Frauen keineswegs mikropolitisch naiv sind, dennoch Unterschiede in der Vorgehensweise bestehen. Untersuchungen von Netzwerken zeigen, dass diese im organisationalen Kontext zumeist getrennt nach Geschlechtern bestehen. Diese Erkenntnis in Verbindung mit der gegenwärtigen Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen liefert einen weiteren Erklärungsansatz: Frauen haben weniger Gelegenheit Netzwerke zu bilden als männliche Organisationsmitglieder. Zudem führt die horizontale und vertikale Segregation dazu, dass weniger einflussreiche Netzwerkpartner zur Verfügung stehen. Insgesamt haben Frauen weniger die Möglichkeit Netzwerke zu bilden, welche Charakteristika aufweisen, die als karrierefördernd klassifiziert sind. Dies liefert einen weiteren Erklärungsansatz für die geringere Attraktivität weiblicher Organisationsmitglieder als Netzwerkpartner, denn rationale Akteure werden diese Netzwerkcharakteristika sowie deren Nutzen in ihrer Wahl über potenzielle Netzwerkpartner berücksichtigen.

Im Rahmen der Analyse betrieblich bedingter Ursachen für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen wurde ein weiterer Fokus auf die Strukturen der internen und externen Personalauswahl gelegt. Diese Auswahlprozesse bilden die instrumentelle Basis für die Sicherstellung geschlechterunabhängiger Karrierechancen in Unternehmen. Die Analyse widmet sich weniger der Frage nach resultierenden und existierenden unmittelbaren Diskriminierungen, sondern hinterfragte vielmehr, inwiefern die einzelnen Prozessschritte sowie die eingesetzten Instrumente der Personalauswahl ein Potenzial zur mittelbaren Diskriminierung der Geschlechter aufweisen. Die Analyse der Komponenten der Personalauswahl zeigte, dass insbesondere durch bestehende Geschlechterrollen und Stereotype ein Potenzial für diskriminierende Strukturen besteht. Im Auswahlprozess für Führungs- und Managementpositionen scheint

das Phänomen think-manager-think male latent die einzelnen Prozessschritte zu beeinflussen. Eine wesentliche Erkenntnis aus dieser Ursachenanalyse ist die Relevanz des Instrumentes des Anforderungsprofils als Basis für eine Führungskräfteauswahl unabhängig von dem traditionellen Rollenbild einer Führungskraft. Dies ist nicht ausschließlich unter dem Aspekt der Förderung der Gender Diversity positiv zu beurteilen, sondern würde ebenfalls veränderte Bedürfnisstrukturen der Mitarbeiter widerspiegeln sowie ein Führungsverständnis signalisieren, welches den veränderten Herausforderungen der Umwelt von Unternehmen Rechnung trägt. Weiterhin konnte die Bedeutung einer zielgruppengerechten Auswahl von Rekrutierungskanälen sowie deren inhaltliche Ausgestaltung aufgezeigt werden. Die Auseinandersetzung mit einem etwaigen Diskriminierungspotenzial von Auswahlinstrumenten der Personalarbeit verwies auf die Relevanz der Standardisierung der Instrumente. Dies kann jedoch nicht als originelle Erkenntnis für die Fragestellung der vorliegenden Arbeit herausgestellt werden, da es als gemeinhin anerkanntes Prinzip zur Sicherung der Gütekriterien von Personalauswahlinstrumenten gilt. Dennoch erscheint die Versachlichung einzelner Prozessschritte als relevant, da die Ursachenanalyse zeigte, dass bei einer mangelnden Standardisierung und unvollständiger Information von Entscheidungsträgern, diesen ein zu großer Spielraum für die Wahrnehmung und Bewertung von Kandidaten zugesprochen wird. Die Entscheidungsfindung anhand subjektiver Empfindungen und stereotyper Vorstellungen wird begünstigt. Aufgrund der visuellen Verfügbarkeit der Kategorie Geschlecht können Entscheidungsträger zur Beurteilung der Eignung von Kandidaten auf bestehende Rollenbilder und Stereotype zurückgreifen, welches insbesondere aufgrund des think-manager-think male Phänomens nachteilig für weibliche Kandidaten sein wird.

Die Analyse der Ursachen zeigt, dass die Identifizierung eines einzelnen Grundes als wesentlicher, ursächlicher Faktor zur Erklärung der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen nicht möglich und wenig sinnvoll ist. Vielmehr handelt es sich um ein Ursachensystem, in welchem Interdependenz zwischen den einzelnen thematisierten Aspekten bestehen. Einige Ursachen verstärken sich gegenseitig oder aber sind ursächlich füreinander. Entwickelte Lösungsansätze müssen daher ganzheitlich gedacht werden. Die Wirkungsmechanismen einzelner Lösungsansätze müssen global analysiert werden und auf

Inkongruenzen mit anderen Ansätzen hinterfragt werden. Neben der Einbettung einzelner Lösungsansätze in einem sinnvollen Kanon ist die Integration verschiedener Akteure wesentlich. Die Komplexität des Ursachensystems erfordert die Zusammenarbeit verschiedener Instanzen sowie die Abstimmung einzelner Maßnahmen hin zu einem sinnvollen Gefüge. Dies gilt sowohl für die Konzeptionierung von Lösungsansätzen und Zusammenarbeit innerhalb einer Instanz, als auch zwischen den zu integrierenden Akteuren. Deutlich wird die Herausforderung, die nicht ausschließlich im administrativen Aufwand liegt, sondern vielmehr in der Integration differenter Interessen der einzelnen Akteure sowie deren Anspruchsgruppen.

Trotz der Komplexität des dargestellten Ursachensystems lassen sich konkrete Handlungsfelder sowie Handlungsempfehlungen für verschiedene Akteure ableiten. Insgesamt können drei fundamentale Handlungsfelder zusammenfassend aufgezeigt werden, welche durch den Autor als entscheidend für die Zielstellung der Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen erachtet werden. Als ein wesentliches Handlungsfeld zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungs- und Managementpositionen lässt sich die Zielstellung der Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf aufzeigen. Die Ursachenanalyse verwies auf eine unternehmensseitige Verantwortung als auch auf die Relevanz politischer Regelungen. Arbeits- und familienpolitische Maßnahmen versuchen durch die Förderung der Möglichkeit von längeren Unterbrechungen des Arbeitslebens sowie von Teilzeitbeschäftigungen eine Vereinbarkeit beider Lebensbereiche sicherzustellen. Es fehlt jedoch an politischen Regelungen, welche die Zielstellung der einer Vollzeitberufstätigkeit neben den bestehenden familiären Verpflichtungen ermöglichen. Ein wesentlicher Ansatzpunkt besteht in der Etablierung eines in der Verfügbarkeit und Ausgestaltung adäquat ausgebauten Kinderbetreuungssystems. Zudem bestehen zwar politische Regelungen, welche die Reduktion von Arbeitszeiten zusichern, jedoch keine, welche es Eltern ermöglicht nach einer familienbedingten Teilzeitbeschäftigung zurück in eine Vollzeitbeschäftigung zu wechseln. Bestehende Geschlechterrollen und Stereotype führen dazu, dass Frauen deutlich häufiger als Männer berufliche Kompromisse eingehen, um ihren familiären Verpflichtungen nachzukommen. Bestehende politische Regelungen scheitern bisher daran, Anreize zu setzen, welche eine Wandlung hin zu einer egalitären Teilung der familiären Verpflichtungen

tungen fördern und replizieren somit implizit das Fortbestehen der historisch gewachsenen Geschlechterrollen. Neben den politischen Regelungen und den Anstrengungen von Individuen in Form der Mobilisierung sozialer Unterstützung und der Aufbringung finanzieller Aufwendungen, werden Forderungen nach betrieblichen Regelungen vordergründig. Bestehende unternehmensseitige Regelungen zielen insbesondere auf die Entkoppelung und Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort oder aber auf die Implementierung von betrieblichen Kinderbetreuungsmöglichkeiten. Der Status quo in den Führungsetagen deutscher Unternehmen verweist auf die Unzulänglichkeit und mangelnde Ganzheitlichkeit solcher formalen Lösungen. Deutlich wird, dass bestehende gesetzliche Regelungen, welche die Teilzeitarbeit sowie die Möglichkeit der familienbedingten Auszeiten fördern, nicht ausreichend durch betriebliche Regelungen zur Reintegration begleitet werden. Ein solcher Prozess ist ebenfalls aus betriebswirtschaftlicher Sicht argumentierbar. Weiterhin zeigt sich, dass die Implementierung von formalen Strukturen nicht ausreichend ist, um der zugrundeliegenden Problematik zu begegnen. Die Ursachenanalyse zeigte, dass in Organisationen, trotz des veränderten Selbstverständnisses von Individuen in ihrer Rolle als Mitarbeiter sowie veränderter Anforderungen auf der Makroebene von Unternehmungen, weiterhin traditionelle Führungsrollen sowie die Erwartung einer ständigen Präsenz und Verfügbarkeit von Führungskräften Bestand haben. Die Implementierung von formalen Strukturen, die Versachlichung der begleitenden Prozesse sowie bestehende gesetzliche Regelungen können ihre intendierte Wirkung nicht erreichen solange eine in der Unternehmenskultur begründete mangelnde Akzeptanz der eigentlichen Zielstellung besteht. Erst ein Umdenken im organisationalen Kontext verleiht diesen Regelungen einen tatsächlichen Wert. Diese Überlegungen leiten zu einem weiteren relevanten Handlungsfeld im Sinne der Fragestellung. Dieses ist insbesondere im organisationalen Kontext relevant, dennoch lassen sich ebenfalls Implikationen für andere Akteure ableiten. Das Handlungsfeld thematisiert die Bedeutung der strategischen Ausrichtung und Einbettung von Gender Diversity Management Programmen. Wesentlich ist, dass die Konzeption, Implementierung und das Monitoring von Programmen zur Erhöhung des Frauenanteils in leitenden Positionen als ein strategischer und langfristiger Prozess verstanden werden. Die Konzeption muss berücksichtigen, dass die Zielsetzung der Erhöhung der Gendersensibilität nicht

losgelöst von Unternehmensvisionen, übergeordneten Strategien und der Unternehmenskultur erfolgen kann. Maßnahmen müssen in dieses bestehende Gefüge eingebettet werden und hinsichtlich ihrer Vereinbarkeit und Kongruenz hinterfragt werden. Deutlich wird, dass eine Analyse der Ursachen für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen der Ausgangspunkt für die Konzeption darstellen muss. Im Rahmen der Ursachenanalyse wurde die Unternehmenskultur als rahmengebende Komponente aufgezeigt, anhand derer Ursachen sowie Lösungsansätze abgeleitet werden können. Der Erfolg der Implikation von Maßnahmen ist wesentlich von der Kommunikation und Platzierung dieser innerhalb des Unternehmens abhängig. Es muss die strategische Ausrichtung, das Erfordernis und die Vorteilhaftigkeit der Bemühungen in den Vordergrund gestellt werden. Die Begründung der Förderung der Chancengleichheit der Geschlechter in ihren Karriereambitionen darf nicht aus einer defizitären Betrachtung des weiblichen Geschlechtes heraus erfolgen. Maßnahmen müssen vielmehr anhand ihrer geschlechtsunabhängigen Notwendigkeit und Vorteilhaftigkeit legitimiert werden. Die Analyse der betriebswirtschaftlichen Legitimation von Bemühungen zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen zeigt, dass Konzepte des Gender Diversity Managements öffentlichkeitswirksam und entsprechend der Bedürfnisse der Anspruchsgruppen extern platziert und vermarktet werden sollten.

Im Verlauf der Arbeit wurde vielfach der Einfluss von Stereotypen und Geschlechterrollen auf die Repräsentanz der Geschlechter in Management- und Führungspositionen aufgezeigt. Im organisationalen Kontext ist es insbesondere das think-manager-think-male Phänomen, welches eine Hürde für Frauen in der Realisierung von Führungskarrieren darstellt. Diskutiert wurden sowohl gesetzliche als auch betriebliche Lösungsansätze, welche versuchen ein neues Verständnis sowie ein verändertes Bild der Rolle der Führungskraft zu implementieren. Die Auseinandersetzung zeigte, dass die Implementierung von ausschließlich einzelnen Maßnahmen keinen wirksamen Lösungsansatz darstellt. So zeigte die Diskussion über die Relevanz der Geschlechterquote für die Zielstellung einer nachhaltigen Erhöhung des Frauenanteils in leitenden Positionen, dass die ausschließliche Quotenregelung ohne flankierende betriebliche Regelungen keine geeignete Alternative darstellt. Betriebliche Regelungen können unter zwei übergeordnete Aspekte zusammengefasst werden. Zum einen wer-

den die Komponenten des Personalauswahlprozesses dahingehend überprüft, ob das in der Organisation herrschende Anforderungs- und Rollenbild einer Führungskraft den tatsächlichen Anforderungen entspricht, oder aber durch stereotypische Vorstellungen geprägt ist. Zum anderen werden Personalauswahlprozesse sowie die Strukturen der Karriere- und Nachfolgeplanung mit der Zielsetzung der Standardisierung gestaltet, um den Wirkungsraum stereotyper Vorstellungen im Bewertungs- und Entscheidungsprozess zu verringern.

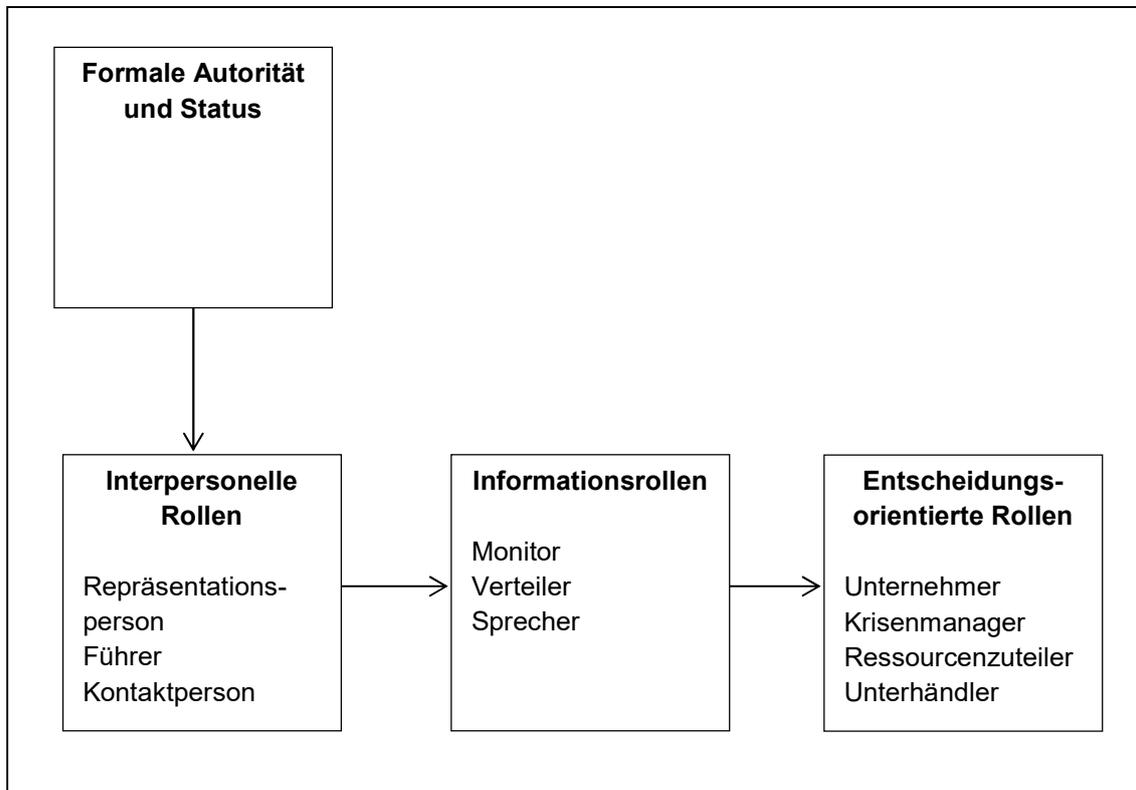
Insgesamt verweist die Analyse der Ursachen und der möglichen Lösungsansätze für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen auf die Notwendigkeit der Analyse bestehender Ursache-Wirkungszusammenhänge. Diese Zusammenhänge müssen zum einen innerhalb der einzelnen Organisationen und zum anderen zwischen den Akteuren erfasst werden. Diese Erkenntnis kann beispielhaft an der beschriebenen Problematik der Vereinbarkeit von familiären Verpflichtungen und einer Führungskarriere beschrieben werden. Die folgenden Aussagen gelten jedoch nicht minder für andere beschriebene Ursache- und Wirkungszusammenhänge. Die Familienpolitik verfolgt die Zielstellung einer verbesserten Vereinbarkeit von Familie und Beruf, insbesondere durch die Verlängerung von Elternzeit in Verbindung mit einer Teilzeitbeschäftigung soll dies erreicht werden. Zudem soll eine verbesserte Kinderbetreuung garantiert werden. Unabhängig vom Geschlecht stellen diese politischen Regelungen für Individuen mit Karriereambitionen keine wesentliche Alternative oder aber Unterstützung da. Dies liegt weniger an der zugrundeliegenden Intention der politischen Regelung, sondern vielmehr an der konkreten Ausgestaltung der Maßnahmen, welche unabhängig von den historisch gewachsenen Unternehmenskulturen deutscher Unternehmen erfolgte. Die losgelöste Konzeption von einzelnen Programmen und Maßnahmen, ohne die Berücksichtigung globaler Rahmenbedingungen ist eine wesentliche Ursache für die mangelnde Effizienz bestehender Konzepte zur Erhöhung des Frauenanteils in leitenden Positionen. Im verwendeten Beispiel besteht konkreter Handlungsbedarf zur Verbesserung bestehenden Strukturen, insbesondere in dem Aspekt der Kinderbetreuung, dies gilt nicht ausschließlich für die Betreuung in Kindertagesstätten und Kindergärten, sondern ebenfalls für schulpflichtige Kinder. Besteht die Zielstellung, Eltern eine Vollzeitbeschäftigung zu ermöglichen, so muss sowohl die Anzahl der Betreuungsplätze, als auch die Dauer der Kinderbetreuung an realistische

Gegebenheiten angepasst werden. Diskutiert werden kann jedoch, ob die gegenwärtige Inkongruenz zwischen den familienpolitischen Regelungen zur Schaffung einer Balance zwischen familiären Verpflichtungen und dem Beruf und der herrschenden Präsenzkultur in deutschen Unternehmen einen akzeptablen Zustand darstellt. Also ob man Maßnahmen, welche ausschließlich darauf abzielen Eltern eine Vollzeitbeschäftigung mit möglichst wenigen familienbedingten Auszeiten zu ermöglichen, als ausreichend erachtet. Dargestellt wurde eine Abkehr vom traditionellen Rollenbild einer Führungskraft: Bedingt durch veränderte Herausforderungen im globalen Umfeld sowie durch ein verändertes Mitarbeiterverständnis ist die Forderung der ständigen Verfügbarkeit und Präsenz von leitenden Instanzen obsolet. Lösungsansätze können nicht ausschließlich einseitig und strukturell gedacht werden, sondern bilden nur die Rahmenbedingungen für längerfristige, tiefgreifende Veränderungsprozesse. Dennoch zeigte sich insbesondere im organisationalen Kontext vielfältiger Handlungsbedarf zur gendergerechten Gestaltung der strukturellen Gegebenheiten. Ein wesentlicher Aspekt ist dabei die Versachlichung der Personalprozesse, um den Einfluss von Stereotypen und Rollenbilder auf Wahrnehmungs- und Bewertungsprozesse zu limitieren. Auch diese Thematik verdeutlicht, dass die eigentliche Lösung nicht die Veränderung der Strukturen sein kann, da die zugrundeliegende Problematik nicht behoben wird. Insbesondere unter der Erkenntnis der Stabilität von stereotypen Vorstellungen erscheinen diese Ansätze auf kurzer Frist als sinnvoll. Erleben Individuen Abweichungen von verankerten Stereotypen werden zunächst Substereotype gebildet, überwiegen die abweichenden Erfahrungen jedoch, so werden stereotype Vorstellungen wahrscheinlich modifiziert. Daher können strukturelle Lösungsansätze langfristig ebenfalls eine Lösung für die eigentlich zugrundeliegende Problematik bieten. Insgesamt zeigt die Ursachenanalyse eine hohe Interdependenz zwischen den einzelnen Ursachen. Dabei bilden Geschlechterstereotype, historisch gewachsene Rollenbilder und Vorstellungen über die Arbeitsteilung zwischen den Geschlechtern sowie deren Inkongruenz zu dem traditionellen Bild einer Führungskraft vielfach der bedingende Faktor zu sein. Inwiefern strukturelle Veränderungen, welche versuchen den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen und somit die zugrundeliegende Problematik zu beheben, tatsächlich genügen, kann nur langfristig bewertet werden. Die aktuelle Situation auf den Führungs- und Manage-

mentebenen deutscher Unternehmen verweist jedoch darauf, dass tatsächliche Veränderungen nur langsam erfolgen. Daher erscheint es sinnvoll den Prozess der Veränderung der Strukturen zur Erhöhung der Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen als einen aktiven und langfristigen Prozess zu gestalten. Die Implementierung von Gender Diversity Management Programmen kann nur gelingen, wenn dies einen strategischen Charakter erhält. Im Rahmen dessen wird insbesondere die Kommunikation und Platzierung von Maßnahmen als ausschlaggebend für deren Erfolg erachtet. Dies umfasst zum einen die Verdeutlichung einer objektiven Notwendigkeit und Vorteilhaftigkeit und zum anderen die Vermarktung und Integration von Maßnahmen jenseits des Stigmas der Frauenförderung aufgrund der geringeren Eignung von Frauen.

## Anhang

Abbildung 3: Mangerrollen nach Henry Mintzberg



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: *Mintzberg, Henry, Mintzberg über Management: Führung und Organisation, Mythos und Realität, Wiesbaden 1991, 30.*

**Tabelle 17: Kerngrößen und zugehörige Einzelindikatoren**

Kerngröße	Einzelindikatoren
Strukturen auf dem Arbeitsmarkt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abhängig Beschäftigte in der Privatwirtschaft</li> <li>• Angestellte in der Privatwirtschaft</li> <li>• Führungskräfte in der Privatwirtschaft</li> <li>• Region (Ost-/ Westdeutschland)</li> <li>• Führungskräfte in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst</li> <li>• Art der Führungstätigkeit</li> </ul>
Segregation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorgesetzte</li> <li>• Anzahl der Personen, denen Führungskräfte Anweisung erteilen</li> <li>• Wirtschaftsbereich</li> <li>• Unternehmensgröße</li> <li>• Frauenanteil im Beruf</li> <li>• Frauen-, Misch- und Männerberufe</li> </ul>
Wochenarbeitszeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tatsächliche Wochenarbeitszeit, kategorisiert</li> <li>• Mit vereinbarter Wochenarbeitszeit</li> <li>• Tatsächliche Wochenarbeitszeit</li> <li>• Gewünschte Wochenarbeitszeit</li> <li>• Vereinbarte Wochenarbeitszeit</li> </ul>
Humankapital	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bildungsjahre</li> <li>• Höherer Bildungsabschluss</li> <li>• Berufserfahrung</li> <li>• Betriebszugehörigkeit</li> </ul>
Sozialstruktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alter</li> <li>• Altersgruppe</li> <li>• Nationalität</li> <li>• Migrationshintergrund</li> <li>• Schulbildung der Eltern</li> </ul>
Lebensstile, Haus- und Familienarbeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Form des Zusammenlebens</li> <li>• Kinder im Haushalt</li> <li>• Zahl der Kinder im Haushalt</li> <li>• Alter der Kinder</li> <li>• Haushaltshilfe</li> <li>• Alter der Mutter bei Geburt des ersten Kindes</li> <li>• Anteil Hausarbeit, Kinderbetreuung, Reparatur- und Gartenarbeit Leistender</li> <li>• Zeitverwendung in Stunden</li> <li>• Aufteilungsindex der Hausarbeit in der Partnerschaft</li> <li>• Aufteilungsindex der Hausarbeit in der Partnerschaft kategorisiert</li> <li>• Statushomogamie in der Partnerschaft</li> </ul>
Arbeitsbelastung, Anerkennung und soziale Unterstützung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verausgabungsbereitschaft</li> <li>• Berufliche Belastung</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berufliche Anerkennung</li> <li>• Unterstützung im beruflichen Fortkommen</li> <li>• Belastende Konflikte</li> </ul>
Verdienste und Sondervergütung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bruttoeinkommen</li> <li>• Bruttoeinkommen nach Region</li> <li>• Bruttoeinkommen in Frauen-, Misch- und Männerberufen</li> <li>• Monetäre Sondervergütungen</li> <li>• Nicht-monetäre Sondervergütungen</li> <li>• Anzahl der nicht-monetären Sondervergütungen</li> <li>• Bruttoeinkommen nach Body-Mass-Index</li> </ul>
Repräsentanz von Frauen in höchsten Entscheidungsgremien großer Unternehmen	

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: *Holst, Elke/Busch-Heizmann, Anne/Wieberin, Anna, Führungskräfte-Monitor 2015 – Update 2001-2013, Berlin 2015, 13 f.*

**Tabelle 18: Fallzahlen Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht**

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Führungskräfte insgesamt	1142	1692	1369	1370	1240	1332	1290	1236	1339	1181	1392	1327	1550
davon Frauen	251	387	312	303	273	316	323	314	358	319	388	377	445
davon Frauen mit umfassender Führungsaufgabe	21	37	33	35	27	30	29	32	41	36	27	36	28

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: *Holst, Elke/Busch-Heizmann, Anne/Wieberin, Anna*, Führungskräfte-Monitor 2015 – Update 2001-2013, Berlin 2015, 17.

## Literaturverzeichnis

### Bücher:

*Athenstaedt*, Ursula/*Alfermann*, Dorothee, Geschlechterrollen und ihre Folgen, 1. Auflage, Stuttgart 2011.

*Beblo*, Miriam, Die Wirkungsweise des Ehegattensplittings bei kollektiver Entscheidungsfindung im Haushalt, in: Seel, Barbara (Hrsg.), Ehegattensplitting und Familienpolitik, 1. Auflage, Wiesbaden 2007, S. 269-294.

*Bischoff*, Sonja, Wer führt in (die) Zukunft?: Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland; die 5. Studie, 1. Auflage, Bielefeld 2010.

*Braun*, Susanne/*Hentschel*, Tanja/*Peus*, Claudia/*Frey*, Dieter, Chancengleichheit durch professionelle Personalauswahl in der Wissenschaft, in: Peus, Claudia/*Braun*, Susanne/*Hentschel*, Tanja/*Frey*, Dieter (Hrsg.), Personalauswahl in der Wissenschaft – Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis, Berlin und Heidelberg 2015, S. 29-48.

*Bühner*, Markus, Sinn und Unsinn bei der Auswahl von Führungskräften: Ein kritischer Blick auf Instrumente und Vorgehensweisen, in: Welpel, Isabell M./Prisca, Brosi/*Ritzenhöfer*, Lisa/*Schwarz Müller*, Tanja (Hrsg.), Auswahl von Frauen und Männern als Führungskräfte – Perspektiven aus Wirtschaft, Wissenschaft, Medien und Politik, Wiesbaden 2015, S. 17-32.

*Boes*, Andreas/*Lühr*, Thomas, Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten, in: Bultemeier, Anja/*Boes*, Andreas/*Trinczek*, Rainer (Hrsg.), Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten – Analysen, Strategien und Good Practices aus modernen Unternehmen, Wiesbaden 2014, S. 198-228.

*Bultemeier*, Anja/*Boes*, Andreas, Neue Spielregeln in modernen Unternehmen – Chancen und Risiken für Frauen, in: Bultemeier, Anja/*Boes*, Andreas/*Trinczek*, Rainer (Hrsg.), Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten – Analysen, Strategien und Good Practices aus modernen Unternehmen, Wiesbaden 2014, S. 95-165.

- Däubler/Bertzbach* (Hrsg.), Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz-Handkommentar, 1. Auflage, Baden-Baden 2007.
- Eckes*, Thomas, Geschlechterstereotype: Von Rollen, Identitäten und Vorurteilen, in: Becker, Ruth/Kortendieck, Beate (Hrsg.), Handbuch der Frauen- und Geschlechterforschung - Theorie, Methoden, Empirie, 3. Auflage, Wiesbaden 2010, S. 178-189.
- Europäische Kommission*, Frauen in wirtschaftlichen Entscheidungspositionen in der EU: Fortschrittsbericht, Luxemburg 2012.
- Fayol*, Henri, Allgemeine und Industrielle Verwaltung, München und Berlin 1929.
- Frömmer, Andrei/Strack*, Verena, Ganzheitliche Strategie – Gender Diversity Management bei der Deutschen Postbank AG, in: Bultemeier, Anja/Boes, Andreas/Trinczek, Rainer (Hrsg.), Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten – Analysen, Strategien und Good Practices aus modernen Unternehmen, Wiesbaden 2014, S. 253-262.
- Frömmer, Andrei/Strack*, Verena, Verfahren zur Identifikation und Maßnahmen zur Förderung von PotenzialträgerInnen bei der Deutschen Postbank AG, in: Bultemeier, Anja/Boes, Andreas/Trinczek, Rainer (Hrsg.), Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten – Analysen, Strategien und Good Practices aus modernen Unternehmen, Wiesbaden 2014, S. 282-288.
- Frey*, Dieter/*Bierhoff*, Hans-Werner, Sozialpsychologie – Interaktion und Gruppe, Göttingen 2011.
- Folini*, Elena, Das Ende der gläsernen Decke: die Entwicklung der Geschlechtergleichstellung am Beispiel eines Dienstleistungsunternehmens, 1. Auflage, Bern [u.a] 2007.
- Glick*, Peter/*Rudman*, Laurie A., Sexism, in: Dividio, John F. /Hewston, Miles/Glick, Peter/Esses, Victoria M. (Hrsg.), The SAGE Handbook of prejudice, stereotyping and discrimination, S. 311-344.
- Gutenberg*, Erich, Unternehmensführung: Organisation und Entscheidungen, Wiesbaden 1971.

- Haghanipour, Bahar*, Mentoring als gendergerechte Personalentwicklung - Wirksamkeit und Grenzen eines Programms in den Ingenieurwissenschaften, Wiesbaden 2013.
- Heuchert, Oliver*, WISO – Mehr Geld für Familien, 2. Auflage, Frankfurt am Main 2009.
- Hemmati-Weber, Minu*, Die Bedeutung informeller Netzwerke für den beruflichen Erfolg. Barrieren und Chancen für Wissenschaftler(innen), in: Kracke, Bärbel/Wild, Elke (Hrsg.): Überlegungen und Befunde zur beruflichen Situation und Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, Heidelberg 1996, S. 205–227.
- Holst, Elke/Busch-Heizmann, Anne/Wieberin, Anna*, Führungskräfte-Monitor 2015 – Update 2001-2013, Berlin 2015.
- Jordan, Juanita/Mack, Katrin*, Zentrale Handlungsfelder zur Förderung von Frauenkarrieren im Ingenieursumfeld – Die Bosch Engineering GmbH, in: Bultemeier, Anja/Boes, Andreas/Trinczek, Rainer (Hrsg.), Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten – Analysen, Strategien und Good Practices aus modernen Unternehmen, Wiesbaden 2014, S. 275-281.
- Kaiser, Simone/Hochfeld, Katharina/Gertje, Elena/Schraudner, Martina*, Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden, Stuttgart 2012.
- Karlshaus, Anja*, Führung in Teilzeit: Herausforderung und Chance für eine nachhaltige Personalpolitik, in: Doyé, Thomas (Hrsg.), CSR und Human Resource Management - Die Relevanz von CSR für modernes Personalmanagement, Berlin 2016, S. 69-97.
- Kaup, Julia*, Die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen – Eine Ursachenanalyse, Wiesbaden 2015.
- Kay, Rosemarie*, Diskriminierung von Frauen bei der Personalauswahl, Wiesbaden 1998.
- Kay, Rosemarie*, Gewinnung und Auswahl von MitarbeiterInnen, in: Krell, Gertraude/Ortlieb, Renate/Sieben, Barbara (Hrsg.), Chancengleichheit durch Personalpolitik, 6. Auflage, Wiesbaden 2011, S. 241-260.
- Kotter, John P.*, Force for change: how leadership differs from management, New York 1990.

- Krell, Gertraude*, Führungspositionen, in: Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Geschlechterungleichheiten im Betrieb, Berlin 2010, S. 423-484.
- Krell, Gertraude/Sieben, Barbara*, Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsvorteil, in: Krell, Gertraude/Ortlieb, Renate/Sieben, Barbara (Hrsg.), Chancengleichheit durch Personalpolitik, 6. Auflage, Wiesbaden 2011, S. 155-174.
- Krell, Gertraude*, Diskriminierungs- und Gleichstellungspotenzial von Leistungsbeurteilungen, in: Krell, Gertraude/Ortlieb, Renate/Sieben, Barbara (Hrsg.), Chancengleichheit durch Personalpolitik, 6. Auflage, Wiesbaden 2011, S. 261-274.
- Krell, Gertraude*, Geschlechterungleichheiten in Führungspositionen, in: Krell, Gertraude/Ortlieb, Renate/Sieben, Barbara (Hrsg.), Chancengleichheit durch Personalpolitik, 6. Auflage, Wiesbaden 2011, S. 403-422.
- Krulis-Randa, Jan S.*, Einführung in die Unternehmenskultur, in: Lattmann, Charles (Hrsg.), Die Unternehmenskultur – Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Heidelberg 1990, S. 1-20.
- Küpper, Willi/Ortmann, Günther*, Vorwort: Mikropolitik- Das Handeln der Akteure und die Zwänge der Systeme, in: Küpper, Willi/Ortmann, Günther Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, Wiesbaden 1992, S. 7-9.
- Landes, Miriam/Steiner, Eberhard*, Psychologie der Wirtschaft, Wiesbaden 2013.
- Machunsky, Maya*, Substereotypisierung, in: Petersen, Lars-Eric/Six, Bernd (Hrsg.), Stereotype, Vorurteile und soziale Diskriminierung – Theorien, Befunde und Interventionen, Weinheim [u.a.] 2008, S. 45-53.
- Mintzberg, Henry*, Mintzberg über Management: Führung und Organisation, Mythos und Realität, Wiesbaden 1991.
- Nerdinger, Friedemann W./Blickle, Gerhard/Schaper, Niclas*, Arbeits- und Organisationspsychologie, 3. Auflage, Berlin und Heidelberg 2014.
- Neuberger, Oswald*, Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung, 6. Auflage, Stuttgart 2002.

- Nickel*, Hildegard Maria, Gender, in: Gieseke, Wiltrud (Hrsg.), Handbuch zur Frauenbildung, Opladen 2001, S. 65-74.
- Oemichen*, Jana, Frauen in Aufsichtsräten – Status quo, Erklärungen, Implikationen, in: Krell, Gertraude/Rastetter, Daniela/Reichel, Karin (Hrsg.): Geschlecht macht Karriere in Organisationen – Analysen zur Chancengleichheit in Fach- und Führungspositionen, 1. Auflage, Berlin 2012, S. 123-138.
- Parkinson*, Brian, Soziale Wahrnehmung und Attribution, in: Jonas, Klaus/Stroebe, Wolfgang/Hewston, Miles (Hrsg.), Sozialpsychologie, 6. Auflage, Berlin und Heidelberg 2014, S. 65-106.
- Pendry*, Louise, Soziale Kognition, in: Jonas, Klaus/Stroebe, Wolfgang/Hewston, Miles (Hrsg.), Sozialpsychologie, Berlin und Heidelberg 2014, S. 107-140.
- Preuss*, Eva, Die Frau als Manager. Vorurteile, Fakten, Erfahrungen, Bern [u.a.] 1987.
- Ramaswami*, Aarti/Dreher, George F., The Benefits Associated with Workplace Mentoring Relationships, in: Allen, Tammy D./Eby, Lillian T. (Hrsg.), The Blackwell Handbook of Mentoring: A Multiple Perspectives Approach, Mass. [u.a.] 2010, S. 211-233.
- Ridder*, Hans-Gerd, Personalwirtschaftslehre, 3. Auflage, Stuttgart 2009.
- Rosenbusch*, Christoph, Demographischer Wandel und Bildungsungleichheit – Eine Chance für die Chancengleichheit, 1. Auflage, Gießen 2008.
- Sanchez-Mayorales*, Uta, Diversity Reporting – Reporting Gender bei der SAP AG, in: Bultemeier, Anja/Boes, Andreas/Trinczek, Rainer (Hrsg.), Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten – Analysen, Strategien und Good Practices aus modernen Unternehmen, Wiesbaden 2014, S. 289-296.
- Scheidegger*, Nicole/Osterloh, Margit, One network fits all? Effekte von Netzwerkcharakteristika auf Karrieren, in: Paser, Ursula/Priddat Birger P. (Hrsg.), Organisationen und Netzwerke: Der Fall Gender, 1. Auflage, Wiesbaden 2004, S. 199-226.

- Schreyögg, Georg/Koch, Jochen*, Grundlagen des Managements: Basiswissen für Studium und Praxis, 3. Auflage, Wiesbaden 2015.
- Staehe, Wolfgang H.*, Management: eine verhaltenswirtschaftliche Perspektive, 8. Auflage, München 1999.
- Stafflage, Eva*, Unternehmenskultur als erfolgsentscheidender Faktor - Modell zur Zusammenführung bei grenzüberschreitenden Mergers & Acquisitions, 1. Auflage, Wiesbaden 2005.
- Sowka/Schiefer/Bernd/METALL NRW* (Hrsg.), Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz, Düsseldorf 2006.
- Tonn, Julia J.*, Frauen in Führungspositionen - Ursachen der Unterrepräsentanz weiblicher Führungskräfte in Unternehmen, Wiesbaden 2016.
- Von Rennenkampff*, Aktivierung und Auswirkungen geschlechtsstereotyper Wahrnehmung von Führungskompetenz im Bewerbungskontext, Mannheim 2004.
- Wunderer, Rolf/Dick, Petra*, Frauen im Management, Kompetenzen, Führungsstile, Fördermodelle, Neuwied [u.a.] 1997.
- Wunderer, Rolf*, Führung und Zusammenarbeit: eine unternehmerische Führungslehre, 9. Auflage, Köln 2011.
- Winkler, Brigitte*, Beobachtung zur Auswahl- und Beurteilungspraxis: Plädoyer für den Einsatz einer evidenzbasierten Expertise, in: Welp, Isabell M./Prisca, Brosi/Ritzenhöfer, Lisa/Schwarz Müller, Tanja (Hrsg.), Auswahl von Frauen und Männern als Führungskräfte – Perspektiven aus Wirtschaft, Wissenschaft, Medien und Politik, Wiesbaden 2015, S. 219-240.
- Wisskirchen, Gerlinde*, AGG Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz - Auswirkungen auf die Praxis, 2. Auflage, Frechen 2006.
- Wolf, Michael*, Der erste Schritt einer gelungenen Personalauswahl muss ein klares Anforderungsprofil sein, in: Welp, Isabell M./Prisca, Brosi/Ritzenhöfer, Lisa/Schwarz Müller, Tanja (Hrsg.), Auswahl von Frauen und Männern als Führungskräfte – Perspektiven aus Wirtschaft, Wissenschaft, Medien und Politik, Wiesbaden 2015, S. 209-218.

### Internetdokumente:

*Antidiskriminierungsstelle des Bundes*, Forschung der ADS auf einen Blick: Positive Maßnahmen, verfügbar im Internet: [http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Factsheets/factsheet\\_positive\\_Massnahmen.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Factsheets/factsheet_positive_Massnahmen.pdf?__blob=publicationFile) (besucht am 07.06.2016).

*Antidiskriminierungsstelle des Bundes*, Diskriminierungserfahrung in Deutschland, verfügbar im Internet: [https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Handout\\_Umfrage\\_Diskriminierung\\_in\\_Dtschl\\_2015.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Handout_Umfrage_Diskriminierung_in_Dtschl_2015.pdf?__blob=publicationFile&v=4) (besucht am 26.11.2016).

*Antidiskriminierungsstelle des Bundes*, Evaluation des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes, verfügbar im Internet: [http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/AGG/AGG\\_Evaluation.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=14](http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/AGG/AGG_Evaluation.pdf?__blob=publicationFile&v=14) (besucht am 28.12.2016).

*Bendl, Regine/Leitner, Andrea/Rosenbichler, Ursula/Walenta, Christa*, Geschlechtertheoretische Perspektiven und Gender Mainstreaming, in: EQUAL-Entwicklungspartnerschaft Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming (Hrsg.), Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming, verfügbar im Internet: <http://www.abzaustria.at/sites/default/files/pbf/downloads/Qualitaetsentwicklung-Gender-Mainstreaming-Band-2.pdf> (besucht am 03.06.2016).

*Bundesagentur für Arbeit*, Perspektive 2025: Fachkräfte für Deutschland, verfügbar im Internet: <https://www.arbeitsagentur.de/web/wcm/idc/groups/public/documents/webdatei/mdaw/mdy0/~edisp/l6019022dstbai394563.pdf> (besucht am 31.10.2016).

*Bundesagentur für Arbeit*, Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Frauen und Männer am Arbeitsmarkt 2015, verfügbar im Internet: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Personengruppen/Broschuere/Frauen-Maenner-Arbeitsmarkt-2016-07.pdf> (besucht am 01.11.2016).

*BMAS*, Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg: Längsschnittstudie in deutschen Betrieben – Erster Zwischenbericht, verfügbar im Internet: [http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/Forschungsberichte/forschungsbericht-fb-442-arbeitsqualitaet.pdf?;jsessionid=753835ED6E85922D718C5FDAD15BA97F?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/Forschungsberichte/forschungsbericht-fb-442-arbeitsqualitaet.pdf?;jsessionid=753835ED6E85922D718C5FDAD15BA97F?__blob=publicationFile&v=2) (besucht am 23.12.2016).

*BMAS*, Geschichte des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, verfügbar im Internet: <https://www.in-die-zukunft-gedacht.de/de/page/84/thema/137/themen.html> (besucht am 16.08.2016).

*BMFSFJ*, Das Ehegattensplitting, verfügbar im Internet: <https://www.bmfsfj.de/blob/76434/129f4f687bc76e2279de569e368487a7/splitting-expertise-data.pdf> (besucht am 07.12.2016).

*BMFSFJ*, Frauen in Führungspositionen - Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg, verfügbar im Internet: <https://www.bmfsfj.de/blob/93882/c676a251ed4c36d34d640a50905cb11e/frauen-in-fuehrungspositionen-langfassung-data.pdf> (besucht am 31.10.2016).

*BMFSFJ*, Gute Kinderbetreuung, verfügbar im Internet: <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Kinder-und-Jugend/kinderbetreuung.html> (besucht am 09.08.2016).

*BMFSFJ*, Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen, verfügbar im Internet: <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/gleichstellung,did=88098.html> (besucht am 03.06.2016).

*Dammann*, Angelika, Weg von der Präsentkultur, verfügbar im Internet: <http://www.wiwo.de/erfolg/management/dammanns-jobtalk-weg-von-der-praesenzkultur/6466836.html> (besucht am 08.08.2016).

*Deutscher Familienverband*, Rechtsanspruch Kitaplatz: Fragen & Antworten, verfügbar im Internet: <http://www.deutscher-familienverband.de/index.php/projekte/tipps-fuer-familien/184-rechtsanspruch-kitaplatz-fragen-antworten> (besucht am 09.08.2016).

*Dowideit, Annette*, Die Ganztagschule ist eine große Mogelpackung, verfügbar im Internet: <http://www.welt.de/wirtschaft/article117366145/Die-Ganztagschule-ist-eine-grosse-Mogelpackung.html> (besucht am 17.08.2016).

*Dr. Jürgen Meyer Stiftung*, Das mittlere Management – Die unsichtbaren Leistungsträger, erhältlich im Internet: [http://www.juergen-meyer-stiftung.de/stiftung-ethik-pdf/DMM\\_Die\\_unsichtbaren\\_Leistungstraeger.pdf](http://www.juergen-meyer-stiftung.de/stiftung-ethik-pdf/DMM_Die_unsichtbaren_Leistungstraeger.pdf) (besucht am 01.06.2016).

*Ganter, Stephan*, Stereotype und Vorurteile: Konzeptualisierung, Operationalisierung und Messung, verfügbar im Internet: <http://www.mzes.uni-mannheim.de/publications/wp/wp3-22.pdf> (besucht am 23.12.2016).

*Hörnlein, Kathrin/Schmitt, Stefan/Scholter, Judith*, Die Zweimonatsväter, verfügbar im Internet: <http://www.zeit.de/2014/23/zweimonatsvaeter-elterzeit> (besucht am 04.08.2016).

*James, Katharina*, Der verzweifelte Kampf um einen Kita-Platz, verfügbar im Internet: <http://www.welt.de/politik/deutschland/article137495447/Der-verzweifelte-Kampf-um-einen-Kita-Platz.html> (besucht am 09.08.2016).

*Kienbaum Management Consultants*, Unternehmenskultur – Ihre Rolle und Bedeutung-Studie 2009/2010, verfügbar im Internet: [https://unternehmenskulturtrends.files.wordpress.com/2011/03/studie\\_unternehmenskultur.pdf](https://unternehmenskulturtrends.files.wordpress.com/2011/03/studie_unternehmenskultur.pdf) (besucht am 28.12.2016).

*Kohaut, Iris/Möller, Susanne*, Frauen in Führungspositionen - Punktgewinn in westdeutschen Großbetrieben, verfügbar im Internet: <http://doku.iab.de/kurzber/2013/kb2313.pdf> (besucht am 03.11.2016).

*Kotter, John P.*, What leaders really do, Harvard Business Review 1990, Band 79 Heft 11. Verfügbar im Internet: <https://www.regonline.com/custImages/250000/250761/5%20Articles%20and%20YB%20Profile%20for%20Reading-SLDP.pdf> (besucht am 29.10.2016)

*McKinsey&Company*, Women matter: gender diversity, a corporate performance driver, verfügbar im Internet: <http://www.raeng.org.uk/publications/other/women-matter-oct-2007> (besucht am 31.10.2016).

*Scherff, Dyrk*, Mehr Geld für junge Eltern, verfügbar im Internet: <http://www.faz.net/aktuell/finanzen/meine-finanzen/sparen-und-geld-anlegen/wer-profitiert-vom-elterngeld-plus-13672312.html> (besucht am 04.08.2016).

*Siems, Dorothea*, Ehegattensplitting behindert berufstätige Mütter, verfügbar im Internet: <http://www.welt.de/politik/deutschland/article124121262/Ehegattensplitting-behindert-berufstaetige-Muetter.html> (besucht am 15.08.2016).

*Statistisches Bundesamt*, Frauen und Männer in verschiedenen Lebensphasen, verfügbar im Internet: [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/HaushalteMikrozesus/Broschuere\\_FrauenMaeenner0010013109001.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/HaushalteMikrozesus/Broschuere_FrauenMaeenner0010013109001.pdf?__blob=publicationFile) (besucht am 31.10.2016).

*Statistisches Bundesamt*, Datenreport 2011 - Ein Sozialbericht für die Bundesrepublik Deutschland, Band 1, verfügbar im Internet: [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Datenreport/Downloads/Datenreport2011.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Datenreport/Downloads/Datenreport2011.pdf?__blob=publicationFile) (besucht am 31.10.2016).

*Statistisches Bundesamt*, Auf dem Weg zur Gleichstellung?, verfügbar im Internet: [https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressekonferenzen/2014/Gleichstellung/begleitheft\\_Gleichstellung\\_2014.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressekonferenzen/2014/Gleichstellung/begleitheft_Gleichstellung_2014.pdf?__blob=publicationFile) (besucht am 31.10.2016).

*Statistisches Bundesamt*, Bildung und Kultur – Prüfungen an Hochschulen, verfügbar im Internet: [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Hochschulen/Pruefungen/Hochschulen2110420147004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Hochschulen/Pruefungen/Hochschulen2110420147004.pdf?__blob=publicationFile) (besucht am 23.12.2016).

*Statistisches Bundesamt*, Datenreport 2016 - Ein Sozialbericht für die Bundesrepublik Deutschland, verfügbar im Internet: [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Datenreport/Downloads/Datenreport2016.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Datenreport/Downloads/Datenreport2016.pdf?__blob=publicationFile) (besucht am 31.10.2016).

*Statistisches Bundesamt*, Thema Geburten, verfügbar im Internet: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Geburten/Geburten.html> (besucht am 08.07.2016).

*Strahl, Gabriele/Mühling, Nicole*, Deutschlands Chefinnen-Wie Frauen es an die Unternehmensspitze schaffen, verfügbar im Internet: [http://www.odgersberndtson.com/media/2366/100322obg\\_frauenstudie\\_d.pdf](http://www.odgersberndtson.com/media/2366/100322obg_frauenstudie_d.pdf) (besucht am 29.12.2016).

*Weilbacher, Jan C.*, Bosch will weg von der Präsenzkultur, verfügbar im Internet: <http://www.humanresourcesmanager.de/ressorts/artikel/bosch-will-weg-von-der-praesenzkultur> (besucht am 08.08.2016).

*Wippermann*, Was junge Frauen wollen, verfügbar im Internet: <http://library.fes.de/pdf-files/dialog/12633.pdf> (besucht am 29.12.2016).

*Zaleznik, Abraham*, Managers and Leaders – Are they different?, Harvard Business Review 1977, Band 55, Heft 3. Verfügbar im Internet: [http://www.lesaffaires.com/uploads/references/743\\_managers-leaders-different\\_Zaleznik.pdf](http://www.lesaffaires.com/uploads/references/743_managers-leaders-different_Zaleznik.pdf), (besucht am 29.10.2016).

### Journale und Zeitschriften

*Abele, Andrea*, Berufserfolg von Frauen und Männern im Vergleich. Warum entwickelt sich die "Schere" immer noch auseinander? GENDER (3, 2013), 41-59.

*Cuddy, Amy J. C./Fiske, Susan T./Glick, Peter*, The BIAS Map: Behaviors from Intergroup Affect and Stereotypes, Journal of Personality and Social Psychology (4, 2007), 631-648.

*Davidson, Heather K./Burke, Michael*, Sex Discrimination in Simulated Employment Contexts: A Meta-analytic Investigation. Journal of Vocational Behavior (5, 2000), 225-248.

*Eagly, Alice H. /Karau, Steven J.*, Role Congruity Theory of Prejudice toward Female Leaders. Psychological Review (3, 2002), 573-598.

- Friedel-Howe*, Heidrun, Ergebnisse und offene Fragen der geschlechtsvergleichenden Führungsforschung, Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie (34, 1990), 3-16.
- Heilman*, Medelinne, Sex bias in work settings. The lack of fit model. Research in Organizational Behavior (5, 1983), 269–298.
- Holst*, Elke/*Kirsch*, Anja, Managerinnen-Barometer: Spitzengremien großer Unternehmen: Mehr Schubkraft für eine ausgewogene Repräsentation von Frauen und Männern nötig, DIW Wochenbericht (2, 2016), 31-44.
- Kram*, Kathy E., Phases of the mentor relationship, Academy of Management Journal (26, 1983), 608-629.
- Peus*, Claudia/*Welp*, Isabell M., Frauen in Führungspositionen – Was Unternehmen wissen sollten, Organisationsentwicklung (2/2011), 47-54.
- Ragins*, Belle Rose/*Cotton*, John L., Mentor Functions and Outcomes: A Comparison of Men and Women in Formal and Informal Mentoring Relationships, Journal of Applied Psychology (84, 1999), 529-550.
- Schein*, Virginia, E., The relationship between sex-role stereotypes and requisite management characteristics, Journal of Applied Psychology (2, 1973), 95-100.
- Schiffinger*, Michael/*Steyrer*, Johannes, Der K(r)ampf nach oben – Mikropolitik und Karriereerfolg in Organisationen, Zeitschrift Führung und Organisation (3, 2004), 136-143.
- Schmitt*, Norma, Geschlechterquote: Zum Potential einer festen Geschlechterquote, DIW Wochenbericht (40, 2015), 887-897.
- Sczesny*, Sabine/*Spreemann*, Sandra/*Stahlberg*, Dagmar, Gender stereotypes and leadership perception. 12th General Meeting of the European Association of Experimental Social Psychology, Oxford 1999.

## **Erklärung**

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst, in gleicher oder ähnlicher Fassung noch nicht in einem anderen Studiengang als Prüfungsleistung vorgelegt und keine anderen Hilfsmittel und Quellen (einschließlich der angegebenen und beschriebenen Software) benutzt habe.

Gifhorn, 02.03.2017

Claudia Lohmann