

## **Warum streben nicht mehr, sondern immer weniger Frauen in die Vorstandsetagen der Dax-Konzerne?**

**Umfrage der CGC – Claus Goworr Consulting GmbH unter 400 Führungskräften und Personalverantwortlichen in Deutschland.**

**Oktober 2014**

**CGC – Claus Goworr Consulting GmbH**  
Mauerkircherstraße 31  
81679 München  
Tel. + 49 (0) 89 / 9 43 84 9 - 70  
Fax + 49 (0) 89 / 9 43 84 9 - 79  
E-Mail: [info@cgc-consulting.com](mailto:info@cgc-consulting.com)  
<http://www.cgc-consulting.com>

## A) Allgemeines

### 1. Präambel

Frauen in DAX-Vorständen sind immer noch eine Ausnahmerecheinung, daran haben auch Debatten über Frauenquoten in Führungsetagen oder freiwillige Selbstverpflichtung der Unternehmen nichts geändert.

Das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) in Berlin hat in seiner Studie vom Juli 2014 festgestellt, dass die Zahl der Frauen in Dax-Unternehmen weiter rückläufig ist. Nur noch 10 von 183 Vorstandsmitgliedern der 30 Dax- Unternehmen sind Frauen. Das entspricht einem Rückgang von 0,8% zum Ende des Vorjahrs (2012: 7,8%; 2013: 6,3%, Juli 2014: 5,5%). In den Aufsichtsräten sollen, nach dem Willen der Politik, bis 2016 30% der Aufsichtsratsmitglieder in Dax-Konzernen weiblich sein. Dort liegt die Quote derzeit bereits bei 24,7%.

Den Frauen-Rückgang mit verursacht, haben in der ersten Jahreshälfte 2014 das Ausscheiden von Elke Strathmann bei Continental, Marion Schick bei der Deutschen Telekom und Angela Titzrath bei der Deutschen Post. Aufgerückt in die Führungsetage ist lediglich Dr. Doris Höpke bei Munich Re. „Der Rückgang signalisiert, dass mehr Frauen in Führungspositionen, insbesondere in Spitzenpositionen, kein Selbstläufer sind“, so Dr. Elke Holst, Forschungsdirektorin Gender Studies im Vorstandsbereich des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW).

Bereits 2006 hat die CGC Wirtschaftsforschung eine Umfrage zum Thema „Frauen in Führungspositionen“ durchgeführt. Vergleicht man die beiden Studien, stellt man fest, dass sich auch acht Jahre später an den herrschenden Machtverhältnissen in Unternehmen nichts geändert hat. Nach wie vor, und trotz der politisch vorgegebenen Verbesserung der Betreuungsangebote, werden Frauen auf ihrem Weg an die Spitze von der scheinbaren Unvereinbarkeit von Familie und Beruf ausgebremst.

Hat sich also, trotz demographischer Entwicklung, zunehmendem Fachkräftemangel, öffentlicher Diskussion und verbesserten politischen Vorgaben die Durchlässigkeit in die obersten Führungsebenen nicht verbessert? Was ist die Ursache dafür, dass weder politische Anreize noch Selbstverpflichtungen der Unternehmen eine nachhaltige Veränderungen der herrschen Machtstrukturen bewirkt?

### 2. Methodik der Umfrage

Für die bundesweite Umfrage hat CGC Consulting einen strukturierten Fragebogen entwickelt und im Juli 2014 rund 400 Führungskräfte und Personalentscheider in Deutschland befragt. An der Studie teilgenommen haben Betriebe jeder Größenordnung, die im nationalen und internationalen Umfeld tätig sind. Die Auswertung gibt stets die Nennungen in Relation zur Anzahl der Gesamtnennungen in % an.

Die Auswahl der befragten Unternehmen bildet einen repräsentativen Querschnitt der deutschen Wirtschaftslandschaft ab. Die Antworten wurden von Entscheidern aus Industrie-(39%), Dienstleistungs-(35%) und Handelsunternehmen (26%) abgegeben.

### **3. CGC Wirtschaftsforschung**

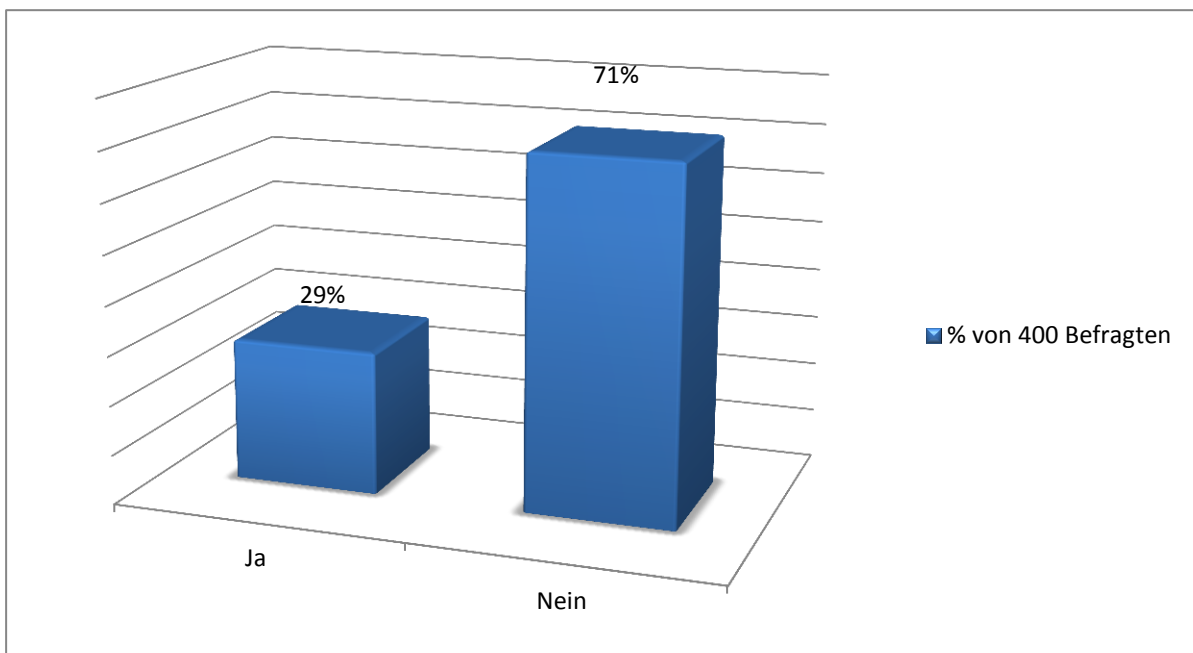
Die CGC – Claus Goworr Consulting GmbH ist als Executive Search-Unternehmen seit Jahren äußerst erfolgreich in der verdeckten, persönlichkeitsfokussierten Suche nach Führungskräften und Spezialisten. Im Auftrag der CGC Claus Goworr Consulting führt die CGC Wirtschaftsforschung mit Sitz in Wien in regelmäßigen Abständen Befragungen in Unternehmen zu relevanten aktuellen, sowie Zukunftsthemen durch.

Die **CGC Wirtschaftsforschungs GmbH** hat in den vergangenen Jahren häufig Trends und Entwicklungen sowohl im Bereich der Unternehmens- und Mitarbeiterführung, als auch in der Personal- bzw. Wirtschaftspolitik bereits im Frühstadium analysiert und veröffentlicht.

## B) Umfrage im Detail

### WARUM STREBEN NICHT MEHR, SONDERN IMMER WENIGER FRAUEN IN VORSTANDS- UND AUFSICHTSRATSPOSITIONEN DER GROSSUNTERNEHMEN?

1. Haben Männer in den von ihnen dominierten Vorstands- und Aufsichtsratspositionen ein echtes Interesse daran, den Frauenanteil in ihren Reihen zu erhöhen?



Mit 71% sind mehr als zwei Drittel aller Befragten der Auffassung, dass Männer kein echtes Interesse daran haben, den Frauenanteil in ihren Reihen zu erhöhen. Rund ein Drittel (29%) ist der Auffassung, dass die Entscheider in Vorstands- und Aufsichtsratspositionen ein echtes Interesse an einem höheren Frauenanteil haben.

Der Rückgang des Frauenanteils in den Vorstandsetagen der DAX-Unternehmen um 0,8% von 6,3% Ende 2013 auf 5,5% Mitte 2014 bestätigt die Einschätzung der befragten Unternehmen. Der von der Bundesregierung geplanten festen Frauenquote von 30% für Kontrollgremien kommen die DAX-Unternehmen bereits heute schon nahe: 2013 war fast jede vierte Aufsichtsratsmitglied eine Frau (24,7%). Acht der 30 größten börsennotierten Firmen erfüllen derzeit bereits die 30%-Quote.

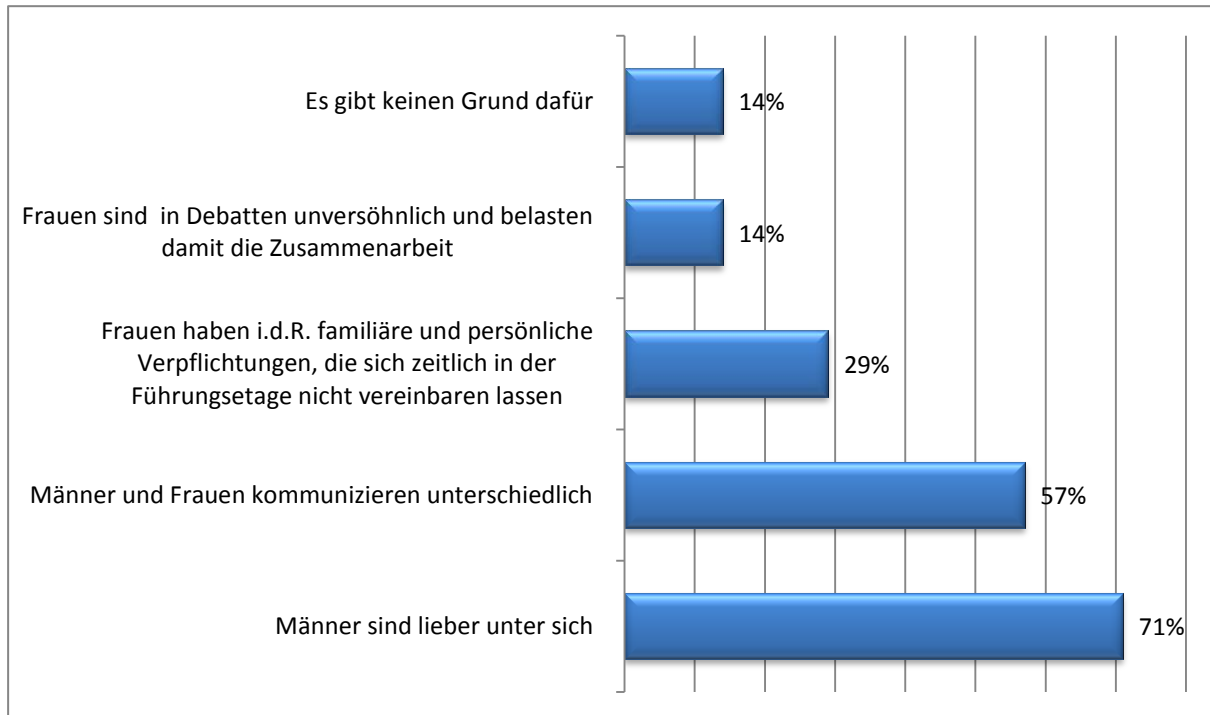
Ein wesentlicher Treiber der Entwicklung in den Aufsichtsräten ist der Gesetzentwurf der Bundesregierung, der von 2016 an eine feste Frauenquote von 30% in den Kontrollgremien vorsieht. Große Unternehmen müssen zudem ab 2015 eigene verbindliche Ziele für die Erhöhung des Frauenanteils in Aufsichtsrat, Vorstand und den obersten Management-Ebenen definieren und veröffentlichen.

Feste Quoten bewirken jedoch häufig auch das Gegenteil von dem, was sie beabsichtigen. In den unteren Hierarchieebenen von großen Unternehmen wird die gezielte Förderung von Frauen als Führungskräfte von deren männlichen Kollegen und Konkurrenten mitunter sehr misstrauisch betrachtet. Übernimmt eine Frau eine Referats- oder Teamleitung, steht sie sofort unter dem Generalverdacht nur wegen ihres Geschlechts ausgewählt worden zu sein und nicht, weil sie die fähigste für diese Position ist.

Insofern sind starre Quotenregelungen seitens der Politik mit Vorsicht zu betrachten. Man mag sich generell darüber streiten, inwieweit Politik Einfluss auf innerbetriebliche Strukturen nehmen soll. Tatsache ist jedoch, dass bislang für jede geltende Regel eine stattliche Anzahl an Ausnahmen gefunden wurde.

So kann man einem Unternehmen beispielsweise unterstellen, dass es die Förderung von Frauen in den unteren Hierarchiestufen nur deshalb intensiv betreibt, um im Falle einer Kritik an der Frauenquote in den oberen Hierarchiestufen auf ein Qualifizierungsprogramm für den Nachwuchs verweisen zu können. Dass es viele Jahre dauert, bis eine Referats- oder Teamleiterin zur Abteilungs- bzw. Bereichsleiterin oder gar in die Vorstandsetage aufgestiegen ist, versteht sich dann von allein.

**2. Warum, denken Sie, sind die Top-Etagen der DAX-Unternehmen fest in männlicher Hand? (Mehrfachnennung möglich)**



71% der Befragten Entscheidung sehen als Hauptgrund für das Fehlen von Frauen in den obersten Führungsetagen die Tatsache, dass **Männer lieber unter sich** sind.

In der Studie von CGC zum Thema „Frauen in Führungsetagen“ aus dem Jahr 2006 gaben dies lediglich 28% aller Befragten an. Als Hauptgrund für die männerlastigen Vorstands- und Aufsichtsratsetagen gab es damals für 67% der Studienteilnehmer keinen spezifischen Grund.

Als zweithäufigsten Grund der Hemmnisse für Frauen in Richtung Top-Führungsposition nannten 57% der diesjährigen Befragten den **unterschiedlichen Kommunikationsstil** von Männern und Frauen. Männer argumentieren statusorientiert, Frauen hingegen problemorientiert. In der einschlägigen Literatur wird häufig der Ansatz vertreten, dass Männer selbstbewusster auftreten und statusorientierter kommunizieren, während Frauen lange Erklärungen und Begründungen für ihre Forderungen für richtig halten. Auf männliche Vorgesetzte und Kollegen kann dies jedoch unentschlossen und zögerlich wirken. Männlich-statusorientiertes Kommunikationsverhalten wirkt im Gegenzug auf Frauen häufig arrogant, machtorientiert und abstoßend. Das provoziert Missverständnisse und Abstimmungsprobleme.

Auf Platz drei der Gründe für männliche Dominanz in Führungsetagen findet sich die **Unvereinbarkeit von Zeitaufwand für Führungspositionen und familiären Verpflichtungen**. 116 der befragten Entscheider (29%) sind der Auffassung, dass die familiären und persönlichen Verpflichtungen von Frauen, sich nicht mit dem Zeitbedarf einer Führungsposition vereinbaren lassen. In der Studie von 2006 waren 6% der Befragten dieser Meinung.

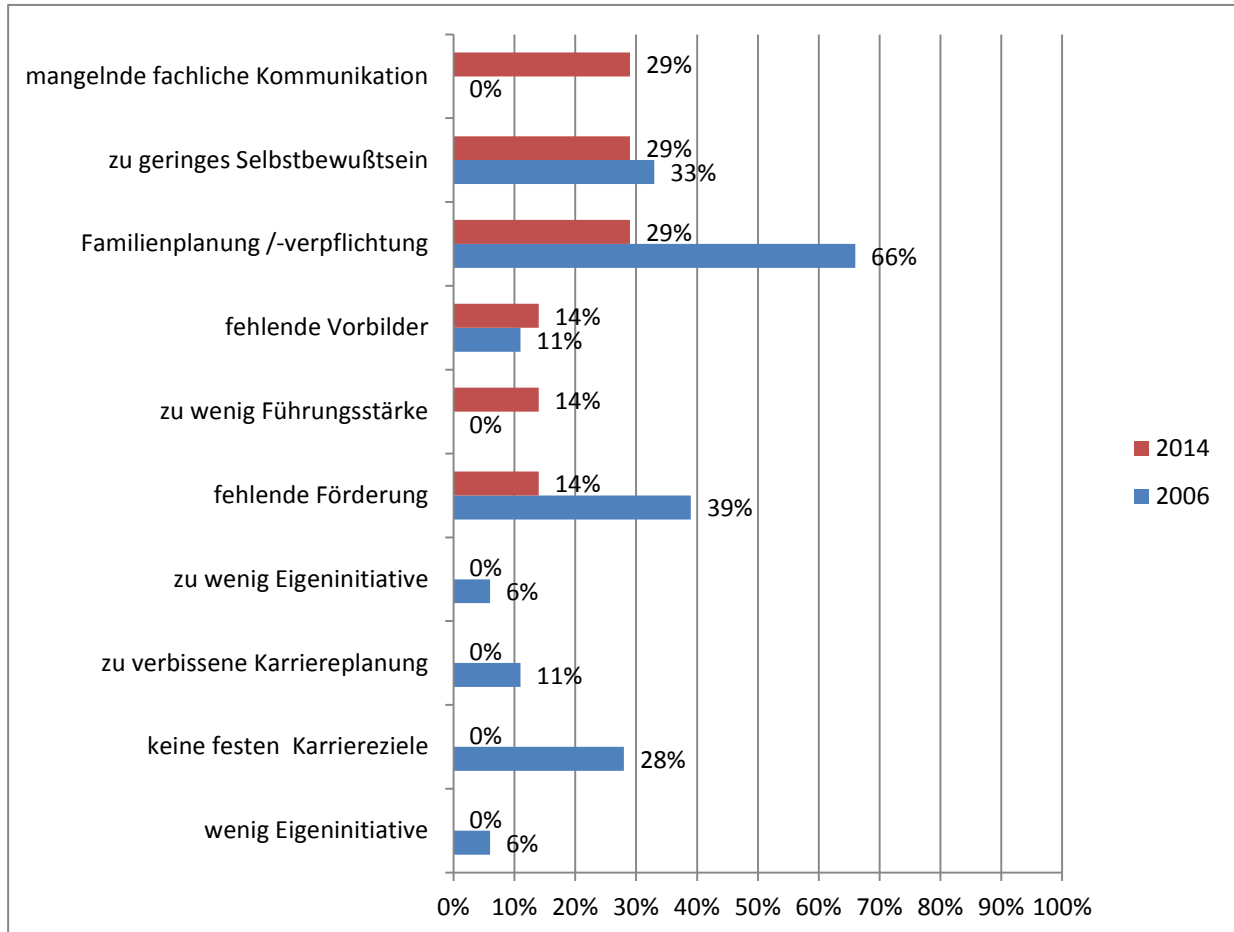
Trotz verbesserter politischer Rahmenbedingungen und unternehmerischer Angebote in den vergangenen Jahren wie Elternzeit, verbesserte Kinderbetreuungsmöglichkeiten, flexible Arbeitszeitmodelle, Heimarbeitsplätze etc. ist Familie in der gesellschaftlichen Wahrnehmung auch heute noch vorwiegend „Frauenarbeitszeit“. Männliche Vorstandskollegen sind zudem oftmals nicht bereit, mehr Flexibilität beim Zeitmanagement ihrer Kolleginnen zuzulassen. Erfolg in den Top-Etagen der Unternehmen hat als Frau demnach nur, wer die männlich-dominierten Spielregeln akzeptiert und sich dem geltenden Zeitdiktat anpasst.

14 % der befragten Entscheidungsträger sind der Meinung, dass **Frauen in Debatten unversöhnlich** sind und damit die **innerbetriebliche Zusammenarbeit belasten**. Bei der Umfrage 2006 waren 6% aller Befragten dieser Auffassung. Vor dem Hintergrund, dass bei Frauen in Führungspositionen häufig eine zu zögerliche Kommunikation kritisiert wird und das klare Vertreten eines Standpunkts als selbstbewusst und damit als unbedingte Führungseigenschaft wahrgenommen wird, ist die Verdopplung dieses Wertes bemerkenswert. Es erweckt den Eindruck, dass Frauen in Führungspositionen im Dilemma festsitzen, dass an ihnen entweder eine zu zögerliche Kommunikation kritisiert oder sie beim klaren Vertreten einer Position als unversöhnlich und als Problemlösungshemmnis wahrgenommen werden.

Ebenfalls 14 % der Studienteilnehmer denken, dass es keinen Grund dafür gibt, dass die Top-Führungsetagen der deutschen Unternehmen einen geringen Frauenanteil aufweisen. Darüber hinaus wurden die folgenden Punkte als sonstige Hinderungsgründe genannt:

- fehlende (vertikale) Netzwerke von Frauen, vor allem in oberen Führungsebenen
- kein oder wenig Sponsoring von Frauen in Unternehmen. Nach wie vor dominieren Netzwerke von Männern, die den Vorteil von gemischten Teams nicht sehen.
- Frauen haben, zu Recht, etwas gegen das Alphanier-Gehabe und den hohen Adrenalinpiegel in diesen Gremien. Leider sind viele Vorstände und Aufsichtsräte längst nicht so offen wie vielfach vorgegeben.
- Es gibt zu wenige Frauen im mittleren Management, die dann in die Top-Ebene zu entwickeln wären.

**3. In den DAX-Unternehmen ist der Anteil der Frauen sogar geringer geworden. Was ist Ihrer Meinung nach die Ursache dieser Entwicklung? (Mehrfachnennung möglich)**



Mit jeweils 29 % gaben die Studienteilnehmer „Mangelnde fachliche Kommunikation“, „Familienplanung/-verpflichtung“ und „Zu geringes Selbstbewusstsein“ als Gründe für den Mangel von Frauen in den Top-Führungspositionen an. „Fehlende Vorbilder“, „zu wenig Führungsstärke“ sowie „fehlende Förderung“ halten jeweils 14% aller Befragten für die Ursache. Keine Rolle spielen „wenig Eigeninitiative“, „keine festen Karriereziele“ oder eine „zu verbissene Karriereplanung“.

Als weitere Ursachen wurden folgende Punkte genannt:

- Die Spielregeln werden immer noch ausschließlich von Männern gemacht. Frauen haben oft andere Motive und Werte. Erst ab einer höheren Zahl von Frauen in den Führungsetagen wird sich ein Kulturwandel ergeben. Im Moment muss man als Frau ein besserer Mann sein, um weiterzukommen.
- Frauen passen sich der Männerwelt nicht an und spielen nicht mit. Sie kommunizieren anders.
- Mangel an qualifizierten weiblichen Alternativen
- Keine gute Personalauswahl nur „Quotenfrau“

2006 gaben 66% der Studienteilnehmer an, dass „Familienplanung/-verpflichtung“ der Grund für den niedrigen Anteil von Frauen in Führungspositionen, darauf folgten mit 39% „fehlende Förderung“ und mit 33% „zu geringes Selbstbewusstsein“.



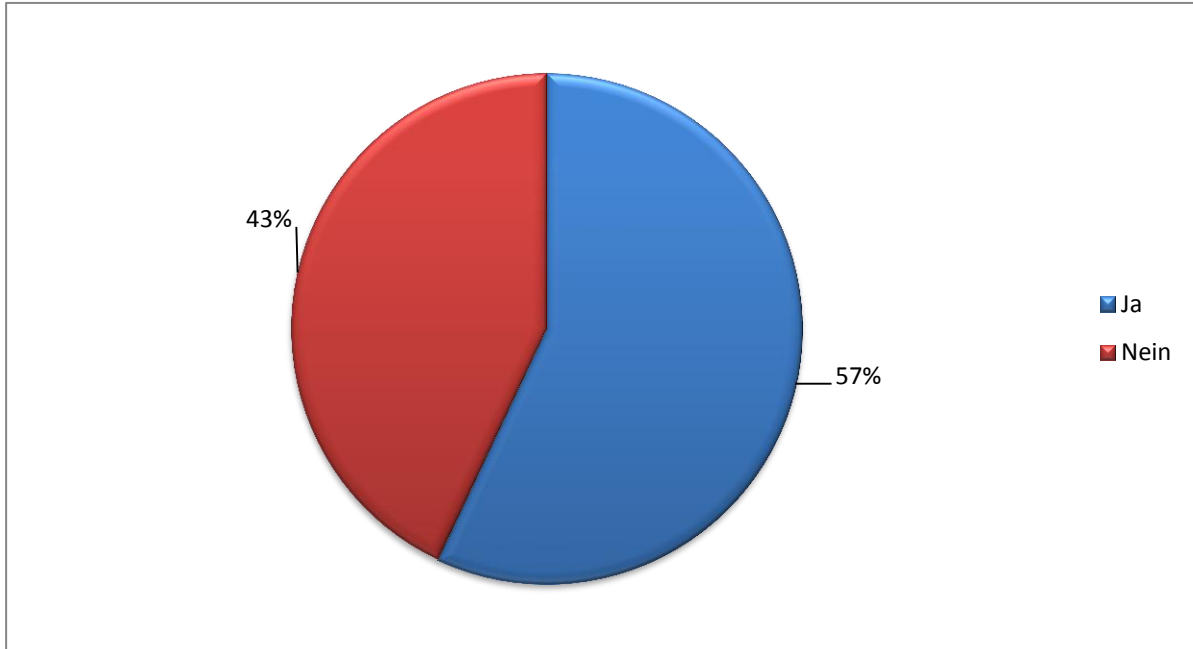
In der gesellschaftlichen Wahrnehmung stellen die familiären Verpflichtungen also immer noch einen Hauptgrund für den geringen Frauenanteil in Führungsetagen dar, allerdings nicht mehr mit der Dominanz von vor acht Jahren. Die Verbesserungen, die in diesen Bereichen von der Politik und den Unternehmen erreicht wurden, werden als deutlich hemmnisreduzierend wahrgenommen.

Auch fehlende Förderung wurde 2006 rund dreimal so hoch gewichtet wie 2014. Das verbesserte Qualifizierungsangebot, das Unternehmen zwischenzeitlich ihren Mitarbeitern und Führungskräften anbieten, wird wohlwollend zur Kenntnis genommen, richtet sich in der Praxis jedoch überwiegend an die unteren Hierarchiestufen.

Auf etwa demselben Niveau (2006: 33%; 2014: 29%) unter den drei jeweils am stärksten gewichteten Argumenten wird das zu geringe Selbstbewusstsein von Frauen eingeschätzt. Die lässt den Rückschluss zu, dass der unter Frage 2 angesprochenen Kommunikationsstil von Frauen wenig selbstbewusst wirkt und damit Zweifel an ihrer Führungskompetenz weckt.

Optisch passen sich Frauen häufig ihren männlichen Kollegen und Vorgesetzten an, betonen mit Anzügen oder sogar mit Anzug und Krawatte, dass sie als Führungskraft und nicht als Frau wahrgenommen werden wollen. Auf kommunikativer Ebene ist diese Anpassung sehr viel schwieriger und im Sinne einer Abkehr von traditionellen Verhaltensweisen, die als Führungsstärke eingestuft werden, auch nicht sinnvoll. Kommunikationsverhalten, das auf Problemlösung und weniger auf Status zielt, ist nicht per se ein Zeichen von Führungsschwäche.

**4. Würde eine verbesserte Situation bei der Kinderbetreuung Ihrer Meinung nach auch zu mehr weiblichen Führungskräften in den Top-Etagen führen?**



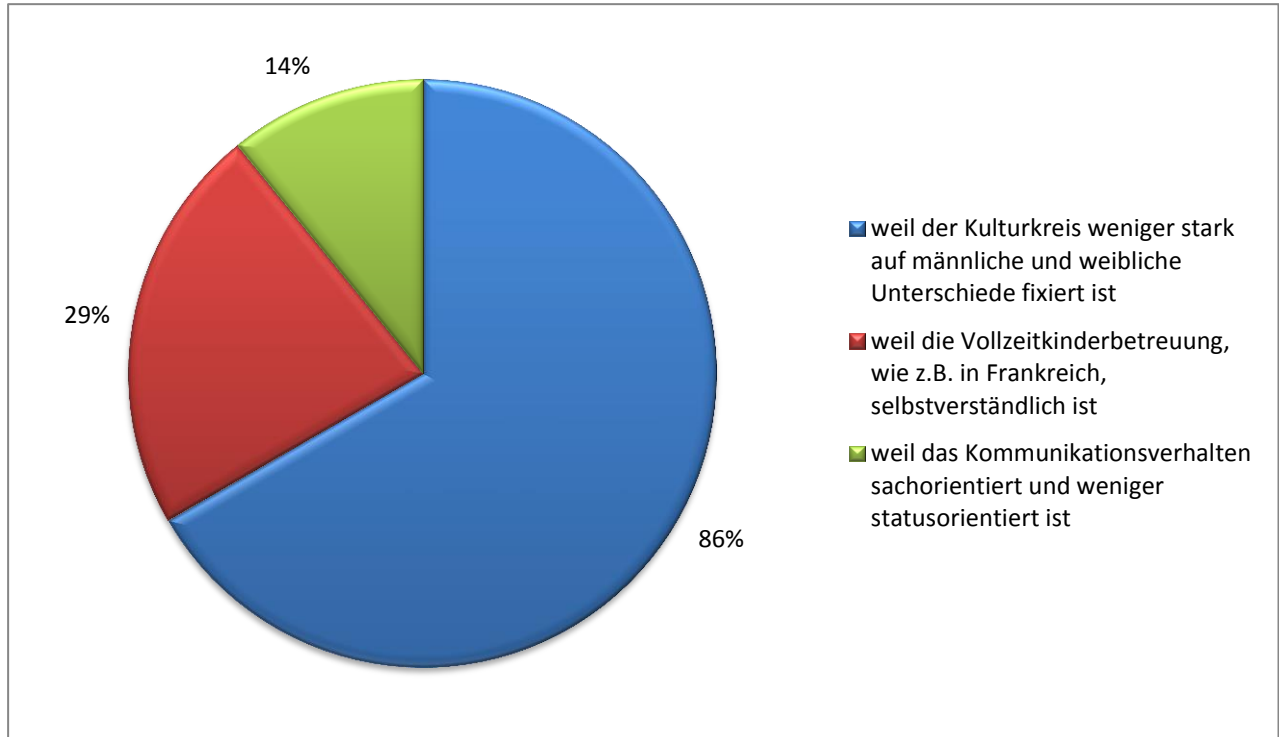
Auf diese Frage antworteten 57% der Befragten mit Ja, 43% mit Nein.

In den vergangenen Jahren hat es umfassende Verbesserungen von politischer Seite auf dem Gebiet der Familienförderung gegeben. So hatte beispielsweise die Einführung des Elterngeldes zum 1. Januar 2007 als Entgeltersatzleistung klar zum Ziel, Kinderbetreuungszeiten auch für Väter interessant und für Familien wirtschaftlich attraktiver zu machen. Nützt ein Paar die Möglichkeit der sogenannten „Partnermonate“ kommt es 14 (anstatt 12) Monate in den Genuss der finanziellen Leistung. Es ist jedoch nicht in allen Unternehmen gerne gesehen, wenn Väter die ihnen zustehende Elternzeit auch tatsächlich voll nutzen. In zahlreichen Fällen ist die Beantragung mit einem Vier-Augen-Gespräch mit dem Vorgesetzten verbunden, bei dem auch die Auswirkungen der Familienzeit auf die spätere Karriere Thema ist. Seit dem 1. August 2013 gilt in Deutschland der Rechtsanspruch auf einen Betreuungsplatz für alle Kinder ab dem vollendeten ersten Lebensjahr. Dieses sind nur zwei Beispiele für die Verbesserung der Familienförderung durch finanzielle Anreize oder Betreuungsmöglichkeiten.

Gegenläufig dazu ist hingegen die Entwicklung der weiblichen Führungskräfte in den oberen Führungsebenen. Eine Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist für weibliche Führungskräfte der unteren Hierarchieebenen sicherlich hilfreich. Frauen im Top-Management haben ihre Kinderbetreuung in der Regel selbst organisiert und finanziert. Sie sind auf eine Verbesserung der staatlichen Betreuungsangebote nicht angewiesen. Aber auch wenn weibliche Top-Manager die Kinderbetreuung zumeist privat organisieren, kostet dies Zeit und bindet somit wertvolle Ressourcen. Insofern ist erfolgreiche Kinderbetreuung nicht alleine eine Frage der staatlichen Förderung, sondern bedarf gerade auf den hohen und höchsten Führungsebenen der aktiven Unterstützung durch die Unternehmen.

Eine flexible Regelung der Bürozeiten, Out-of-Office-Lösungen, innerbetriebliche Betreuung des Nachwuchses sowie mehr Offenheit gegenüber einer Elternzeit des Vaters sind eine Frage der Positionierung der Unternehmen, nicht des Staates. Die staatliche Garantie auf einen Kinderbetreuungsplatz entlässt die Unternehmen hier aus ihrer Verantwortung. Es besteht für sie nur mehr wenig Anreiz, mittels eines attraktiven Betreuungsangebots fähige Mitarbeiter und Führungskräfte anzuziehen, wenn die Betreuung staatlich ohnehin garantiert wird. So verwundert es kaum, dass sich der vielzitierte Betriebskindergarten meist nur – wenn überhaupt – in der Planung befindet.

**5. Warum ist Ihrer Meinung nach der Anteil von Frauen im Topmanagement in anderen Industrienationen höher als in Deutschland? (Mehrfachnennung möglich)**



344 Studienteilnehmer (86 %) vertreten die Auffassung, dass in anderen Industrienationen der Kulturkreis weniger stark auf männliche und weibliche Unterschiede sowie traditionelles Rollenverständnis fixiert ist. Eine Vollzeitkinderbetreuung, wie sie beispielsweise in Frankreich, Norwegen oder Schweden selbstverständlich ist, sehen 30 % der Befragten als Grund für eine höhere Quote weiblicher Führungskräfte an. 14 % vertreten die Auffassung, dass das Kommunikationsverhalten in anderen Industrienationen sach- und weniger statusorientiert ist.

Ist der Weg ins Topmanagement für Frauen in anderen Industrienationen durchlässiger als in Deutschland?

Einen Frauenanteil von 50 % bei den Führungspositionen erreicht keine Industrienation. In Norwegen sind 39,5 % der Führungspositionen von Frauen besetzt, in Schweden liegt der Frauenanteil bei 27,3 %, in den USA bei 15,7 %, gefolgt von Frankreich (15,7 %) und Deutschland (11,2 %). (Quelle: Statista 2014).

Die gesellschaftliche Akzeptanz von Frauen im Beruf und in Führungspositionen zeigt sich in anderen Industrienationen auch im Angebot der Kinderbetreuung. So wurde in Schweden das Betreuungsangebot für Kinder bereits seit den früher siebziger Jahren stark ausgebaut, da der Frauenanteil am Arbeitsmarkt stark anstieg. Seit einigen Jahren gibt es zudem einen gesetzlichen Anspruch für einen Betreuungsplatz für ein bis fünfjährige Kinder.

Auch in Frankreich und anderen Industrienationen wurde das Betreuungsangebot insbesondere für Kleinkinder seit den 70er Jahren kontinuierlich ausgebaut.

Deutschland hinkt bei diesen Standards deutlich hinter her. Bedeutet das im Umkehrschluss, dass in ein paar Jahren, wenn die Betreuungsangebote weiter ausgebaut sind, die männliche Dominanz in den Führungsetagen automatisch schwindet?

So einfach wird sich das Problem nicht in Luft lösen. Zum einen ist in Deutschland, im Gegensatz zu den Ländern mit einer hohen Quote an weiblichen Führungskräften, die gesellschaftliche Akzeptanz der nicht häuslichen Kinderbetreuung immer noch nicht flächendeckend. Das ändert sich auch nur langsam. Was die Top-Führungsebene angeht, sind Frauen in der Regel auch nicht auf öffentliche Betreuungsangebot angewiesen (siehe auch Frage 4).

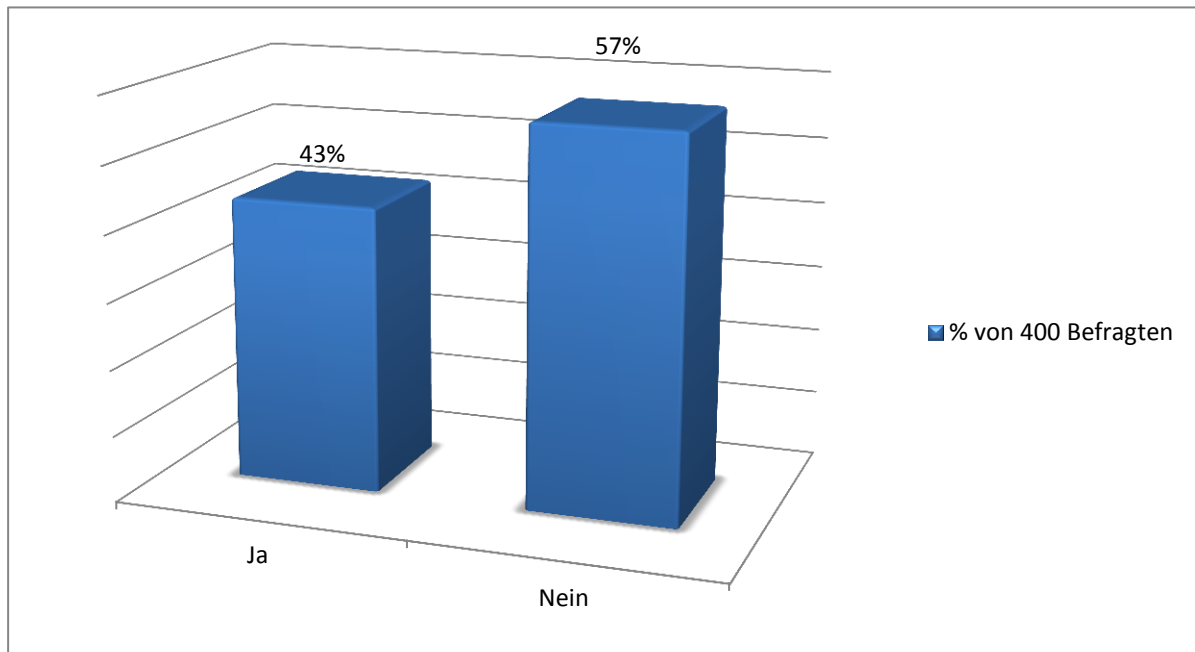
Der Ausbau der Betreuungsangebote für Kinder als notwendige Infrastruktur für Frauen in der Arbeitswelt hat einen positiven Einfluss auf die Zahl der weiblichen Führungskräfte – jedoch schwerpunktmäßig für die unteren und mittleren Hierarchiestufen. Eine Begründung für die sinkende Zahl von Frauen in Vorstandsetagen ist das fehlende Betreuungsangebot jedoch nicht.

Die Akzeptanz außerhäuslicher Kinderbetreuung ist in anderen Industrienationen jedoch höher, das Wort „Rabenmutter“ gibt es auch nur im Deutschen. Je selbstverständlicher in einer Gesellschaft die Betreuung von Kindern außerhalb des Familienverbandes ist, umso unaufgeregter ist auch der Umgang mit Frauen in der Arbeitswelt. Das bedeutet jedoch nicht automatisch, dass ihnen der Zugang zu den Führungspositionen weit offen steht. Die oben genannten Zahlenbeispiele zeigen auch das, sonst würde der Anteil von Frauen in Führungspositionen in Frankreich beispielsweise sehr viel höher sein.

Für einen sachorientierteren Kommunikationsstil in Ländern mit einer höheren Quote an weiblichen Führungskräften spricht, dass das statusorientierte Kommunikationsverhalten und Führungsverhalten deutscher Manager im Ausland nicht flächendeckend gut ankommt, sondern ehern in Branchen wie Hotellerie und Gastronomie, in denen ein rauerer Umgangston üblich ist. Lediglich in der Schweiz sind viele Toppositionen (rund ein Drittel) mit Deutschen besetzt, ansonsten ist Klaus Kleinfeld, Chef des US-amerikanischen Aluminiumkonzerns Alcoa eine seltene Ausnahme.

Das liegt auch daran, dass, neben der Sprachbarriere und länderspezifischen Karrierestrukturen, der maskuline deutsche Führungsstil auf andere Kulturen oft hölzern und sehr direkt, fast schon schroff wirkt.

**6. Haben Frauen Angst vor den Topmanagementthemen bzw. möchten sich in ihrer Persönlichkeit nicht nur auf eine berufliche Position beschränken?**



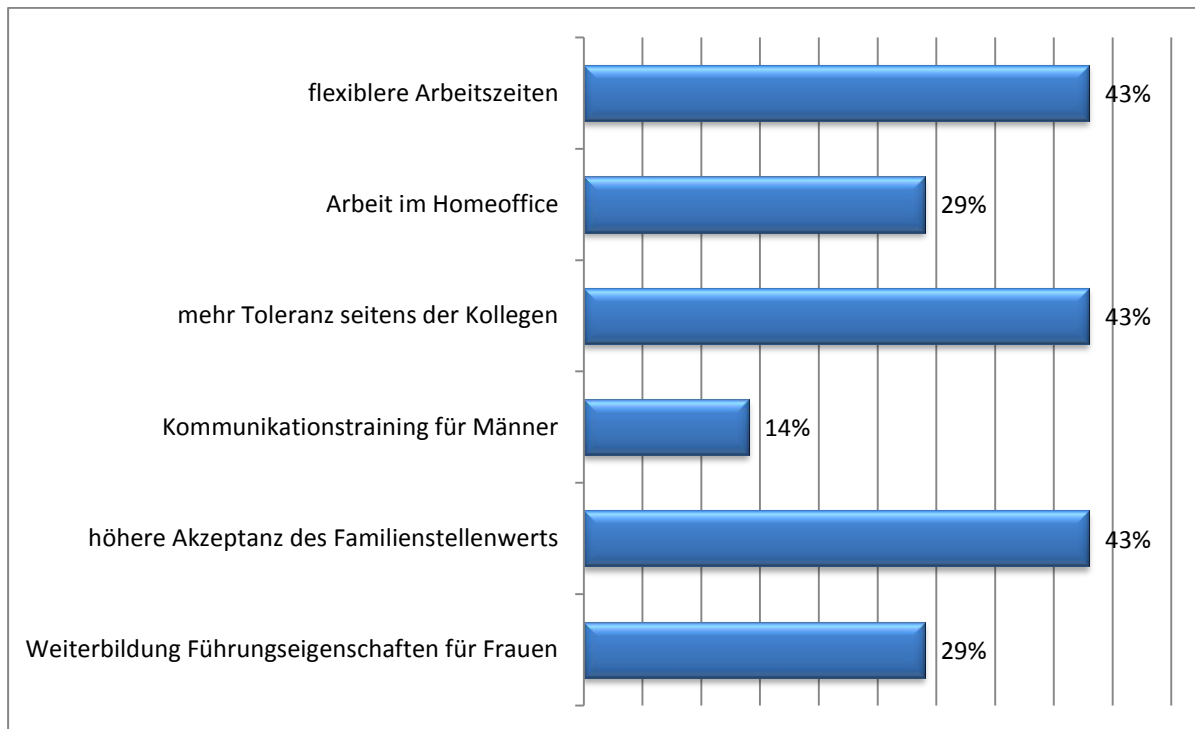
Die Mehrheit aller Befragten, 57 %, verneint diese Frage. 43 % sind der Meinung, dass Frauen Angst vor Topmanagementthemen haben bzw. sich nicht nur auf eine berufliche Position beschränken.

Ein ausgewogenes Verhältnis von Berufstätigkeit und Privatleben, die sogenannte Work Life Balance, erreicht mit der nachrückenden Generation um die vierzig auch die Top-Führungsetagen. Grund dafür ist zum einen, dass die Menschen heutzutage ihre Kinder deutlich später bekommen. Wer vor zwanzig Jahren Führungsverantwortung übernommen hat, hatte typischerweise keine kleinen Kinder mehr. Zudem sind heute viele Lebenspartnerinnen und Lebenspartner berufstätig und stecken nicht mehr so häufig und so lange wegen der Familie zurück. Führungskräfte von heute möchten auch keine typischen Wochenendväter mehr sein. Das hat mittel- bis langfristig auch Auswirkung auf die Unternehmen. Arbeitsstrukturen und -kulturen müssen überdacht werden. Flexible Arbeitszeiten, Möglichkeiten für Home Office und Vertrauensarbeitszeit entsprechen den Erwartungen jüngerer und junger Arbeitnehmer mehr. Für Führungskräfte heißt das, dass sie nicht länger voraussetzen können, jeden Mitarbeiter während fixer Zeitkorridore am Schreibtisch anzutreffen.

Die Aufgaben der Top-Führungsebene sind nicht im Rahmen einer 40-Stunden-Woche zu bewältigen, realistisch sind nach wie vor 60 Stunden und Auswärtstermine. Ausgedient hat jedoch das Modell 12 Stunden an 5 Tagen. Auch eine Führungskraft auf Vorstandsebene kann pünktlich nach Hause fahren, sich ein bis zwei Stunden der Familie widmen und anschließend dank mobiler IT weiterarbeiten. Konferenzen per Video oder Besprechungen per Skype sind heute bereits Unternehmensalltag.

Von dieser Entwicklung profitierten selbstverständlich auch Frauen in Führungspositionen. Bis sich der Generationenwechsel vollzogen und die Erkenntnis durchgesetzt hat, dass Anwesenheit am Arbeitsplatz nicht zwingend etwas mit Produktivität und Effizienz, sondern vielmehr mit Machtdemonstration zu tun hat, wird es in Deutschland noch etliche Zeit dauern. Andere Industrienationen sind dort bereits wesentlich weiter, was sich wiederum in der Zahl weiblicher Führungskräfte niederschlägt.

**7. Welche der folgenden Maßnahmen könnten zu einer Steigerung der Frauenquote in Vorstand und Aufsichtsrat beitragen? (Mehrfachnennung möglich)**



43 % aller Befragten sieht als Kernmaßnahmen „flexiblere Anwesenheitszeiten“, „höhere Akzeptanz des Familienstellenwerts“ und „mehr Toleranz seitens der Kollegen“. „Weiterbildung Führungseigenschaften für Frauen“ sowie „Arbeit im Home Office“ sind für 29 % der Studienteilnehmer notwendig. „Kommunikationstraining für Männer“ sehen 14 % als notwendig an. Irrelevant ist ein „höherer Anpassungsgrad der Frauen“ oder die Einrichtung von „Teilzeitarbeitsplätzen auch im Vorstand.“ Stattdessen schlagen die Befragten „Förderung von Frauen im Middle-Management“, „Inklusionstraining für Frauen und Männer“, „Führungsauswahlrichtlinien, die verpflichten auch Frauen zu berücksichtigen“ und die „gezielte und frühzeitige Förderung von Frauen“ vor.

Die technischen Möglichkeiten der Arbeitsflexibilisierung sind vorhanden und acht bis zwölf Stunden physische Anwesenheit am Arbeitsplatz längst nicht mehr nötig. Modelle wie Vertrauensarbeitszeit finden sich in Deutschland jedoch überwiegend bei US-Unternehmen wie IBM oder Microsoft. Internationale Konzerne mit deutschen Wurzeln bieten Teilen ihrer Belegschaft und Führungskräften die Möglichkeit des Homeoffice.

Dennoch überwiegen in Deutschland starre Systeme und zahlreiche Führungskräfte verlangen noch immer die physische Präsenz des Mitarbeiters – ob sinnvoll oder nicht. Im Kampf um gute Mitarbeiter, Stichwort Fachkräftemangel, werden sich die Unternehmen jedoch bewegen müssen und die nachwachsende Generation an Entscheidern und Führungskräften das ihre dazu tun. Auf Dauer werden sich auch deutsche Männercliquen in den Top-Führungsetagen bewegen müssen, wenn sie den Unternehmenserfolg und die Wettbewerbsfähigkeit nicht gefährden wollen. Das öffnet auch Frauen die Tür ein Stück weiter auf dem Weg nach oben.

8. 94%<sup>1</sup> der männlichen Spitzenmanager in Deutschland halten frauenspezifische Stärken in Führungspositionen für unnötig. Welche persönlichen Eigenschaften braucht man aus Ihrer Sicht im Top-Management? (1=unbedingt, 6=gar nicht)

|                                 | 1          |            | 2          |            | 3          |            | 4    |      | 5    |      | 6    |      |
|---------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------|------|------|------|------|------|
|                                 | 2014       | 2006       | 2014       | 2006       | 2014       | 2006       | 2014 | 2006 | 2014 | 2006 | 2014 | 2006 |
| <b>Dominanz</b>                 |            | 16%        | <b>43%</b> | 16%        | <b>43%</b> | <b>33%</b> | 14%  | 23%  |      | 12%  |      |      |
| <b>Teamfähigkeit</b>            | 29%        | 16%        | <b>43%</b> | <b>61%</b> | 14%        | 17%        | 14%  | 6%   |      |      |      |      |
| <b>Durchsetzungsfähigkeit</b>   | 43%        | <b>61%</b> | <b>57%</b> | 39%        |            |            |      |      |      |      |      |      |
| <b>Entschlusskraft</b>          | 29%        | <b>83%</b> | <b>71%</b> | 17%        |            |            |      |      |      |      |      |      |
| <b>Diplomatie</b>               | 14%        | 16%        | <b>43%</b> | <b>56%</b> | <b>43%</b> | 28%        |      |      |      |      |      |      |
| <b>Soziale Interaktion</b>      | 14%        | 16%        | <b>43%</b> | <b>56%</b> | <b>43%</b> | 23%        |      |      |      | 5%   |      |      |
| <b>Risikobereitschaft</b>       |            | 23%        | <b>86%</b> | <b>67%</b> |            | 5%         | 14%  | 5%   |      |      |      |      |
| <b>Konfliktfähigkeit</b>        | 29%        | <b>56%</b> | <b>57%</b> | 23%        |            | 16%        | 14%  | 5%   |      |      |      |      |
| <b>Begeisterungsfähigkeit</b>   | 29%        | <b>50%</b> | <b>43%</b> | 45%        | 14%        | 5%         | 14%  |      |      |      |      |      |
| <b>Fähigkeit zum Delegieren</b> | <b>29%</b> | <b>62%</b> | <b>29%</b> | 27%        | <b>29%</b> | 11%        | 13%  |      |      |      |      |      |
| <b>Charme</b>                   |            |            | 14%        | 12%        | <b>43%</b> | <b>39%</b> | 29%  | 21%  | 14%  | 28%  |      |      |
| <b>Vertrauen</b>                | <b>43%</b> | 34%        | 29%        | 45%        | 14%        | 21%        | 14%  |      |      |      |      |      |
| <b>Glaubwürdigkeit</b>          | 43%        | 71%        | <b>57%</b> | 20%        |            | 9%         |      |      |      |      |      |      |
| <b>Sachorientierung</b>         | 14%        | 11%        | 29%        | 44%        | <b>57%</b> | <b>45%</b> |      |      |      |      |      |      |
| <b>Empathie</b>                 | 29%        |            | <b>42%</b> |            | 29%        |            |      |      |      |      |      |      |
| <b>Soziale Führungsstärke</b>   |            |            | <b>86%</b> |            | 14%        |            |      |      |      |      |      |      |

**Dominanz** wird von den Studienteilnehmern 2014 als nicht unbedingt erforderlich, jedoch als sehr wichtig eingeschätzt. 29 % aller Befragten hält **Teamfähigkeit** für unbedingt erforderlich, 43 % finden diese Eigenschaft sehr wichtig (Bewertungsskala 2). **Durchsetzungsfähigkeit** wird als unerlässlich (43 %) bzw. sehr wichtig (57 %) eingeschätzt. **Entschlusskraft** finden 29 % aller Befragten unbedingt erforderlich bzw. sehr wichtig. **Diplomatie** und **Soziale Interaktion**, als typisch weiblich geltende Eigenschaften, finden je 14 % der Studienteilnehmer unbedingt erforderlich und 43 % wichtig.

Nicht zwingend erforderlich ist, nach Einschätzung der Studienteilnehmer, **Risikobereitschaft**, 86 % halten sie jedoch für sehr wichtig, 14 % für nicht unbedingt erforderlich (Bewertungsskala 4). **Konfliktfähigkeit** als unbedingt erforderliche Eigenschaft im Top-Management braucht man laut 29 % aller Studienteilnehmer, 57 % halten sie für sehr wichtig, 14 % immerhin noch für wichtig (Bewertungsskala 3). 29 % der Befragten halten **Begeisterungsfähigkeit** für unbedingt erforderlich, 43 % für sehr wichtig. Die **Fähigkeit zu Delegieren** schätzen je 29 % zwischen unbedingt erforderlich, sehr wichtig und wichtig ein.

**Charme** ist nicht zwingend erforderlich, für 14 % aller Teilnehmer sehr wichtig und für 43 % wichtig. Hingegen wird **Vertrauen** von 43 % aller Teilnehmer für unbedingt erforderlich, von 29 % für sehr wichtig und von 14 % für wichtig gehalten.

<sup>1</sup> Vergleiche hierzu: "Weibliche Stärken nicht erwünscht" aus dem Stern vom 05.10.2005  
<http://www.stern.de/wirtschaft/job/chefetage-weibliche-staerken-nicht-erwünscht-545422.html>

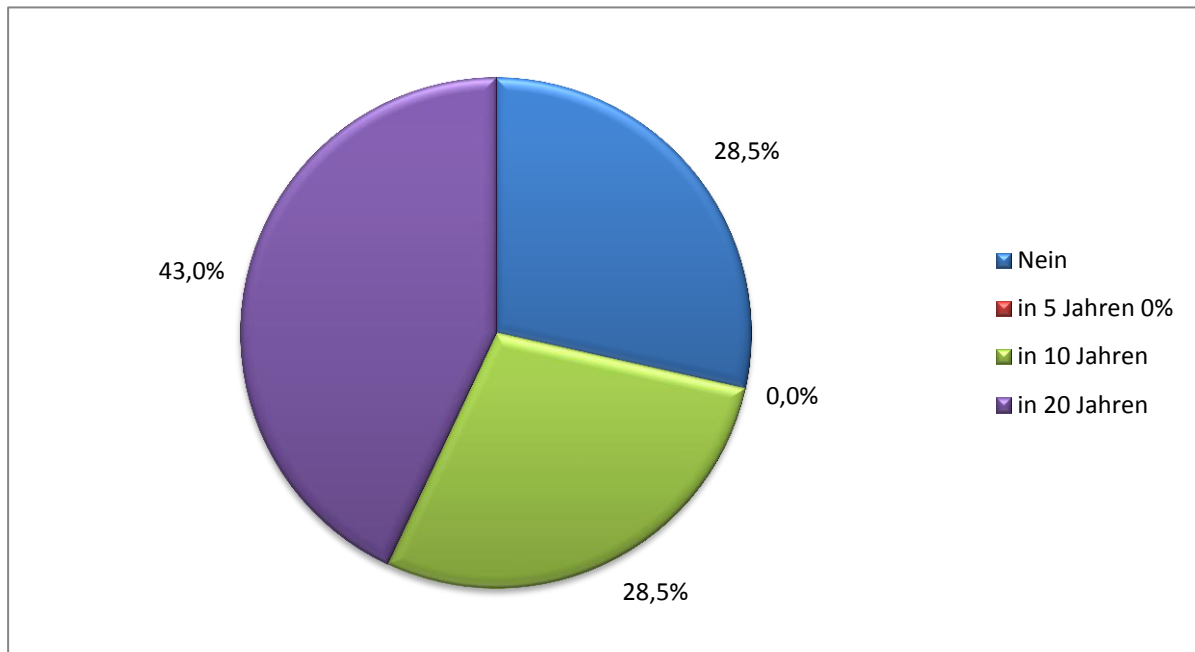


**Glaubwürdigkeit** ist eine der allerwichtigsten Eigenschaften für Führungskräfte: 43 % der Befragte halten diese Eigenschaft für unbedingt erforderlich und 57 % immerhin für sehr wichtig. **Sachorientierung** wird von mehr als der Hälfte der Teilnehmer (57 %) für wichtig erachtet, 15 % beurteilen diese Eigenschaft als unbedingt erforderlich, 29 % als sehr wichtig. 42 % aller Befragten halten **Empathie** für sehr wichtig, je 29 % für unbedingt erforderlich bzw. wichtig. **Soziale Führungsstärke** ist für 86 % der Teilnehmer sehr wichtig, jedoch nicht für unbedingt erforderlich und für 14 % wichtig.

Bei der Studie zum Thema aus dem Jahr 2006 hielten 83 % der Befragten noch Entschlusskraft für die wichtigste Eigenschaft von Spitzenmanagern. 2014 halten nur noch halb so viele Studienteilnehmer (43 %) diese Eigenschaft für unabdingbar, aber immer noch für sehr wichtig (71 %). Bei der aktuellen Befragung fällt auf, dass nicht mehr eine einzelne Eigenschaft dominiert, sondern Durchsetzungsfähigkeit, Vertrauen und Glaubwürdigkeit werden mit derselben Prozentzahl (43 %) für unbedingt erforderlich eingestuft. Als frauenspezifische belegte Stärken, wie Teamfähigkeit, Empathie, oder Begeisterungsfähigkeit werden von 29 % aller Studienteilnehmer für unbedingt erforderlich gehalten.

Die Aussagen der Studienteilnehmer belegen, dass die sogenannten frauenspezifischen Eigenschaften im Top-Management die typischerweise Männern zugeschriebenen Verhaltensweisen vorteilhaft ergänzen. Das deckt sich mit zahlreichen Beobachtungen und Vergleichen von gemischten Führungsteams im Vergleich zu rein homogen besetzten Führungsetagen. Die primäre Ausrichtung der Politik auf das Erreichen bestimmter Geschlechterquoten und die Androhung von Sanktionen beim Verfehlen derselben, verspielt damit den wichtigsten Anreiz. Der Aufbau weiblicher Führungskräfte wird nun oftmals als Zwang und Zumutung empfunden, entsprechend gehen die Entscheider in Opposition. Dabei wäre es für jedes Unternehmen von Vorteil, auf gemischte Führungsteams zu setzen. So kann ein größeres Spektrum an zur Unternehmensführung notwendigen Eigenschaften abgedeckt und damit die Mitarbeiter aller Ebenen besser angesprochen werden. Gerade im Hinblick auf den immer bedrohlicher werden Fachkräftemangel entspräche es dem wohlverstandenen Eigeninteresse der Unternehmen sich die „frauenspezifischen Fähigkeiten“ zu sichern. Die falsche Schwerpunktsetzung der Politik verhindert die Kooperation der Geschlechter auf der Führungsebene und bewirkt das Gegenteil. Anstatt als Bereicherung werden weibliche Führungskräfte von nicht wenigen ihrer männlichen Kollegen – zumindest unterbewusst – als Zumutung mit unbedeutenden Fähigkeiten empfunden.

**9. Erwarten Sie – und wenn ja wann – einen annähernd gleich großen Anteil von Frauen und Männern in Vorstands- und Aufsichtsratspositionen?**



43 % der Studienteilnehmer sehen ein annähernd gleichgewichtiges Machtverhältnis von Männern und Frauen auf Vorstands- und Aufsichtsratssebene frühestens in 20 Jahren. Je 28,5 % sehen dies bereits in 10 Jahren oder sogar nie.

2006 waren noch 44 % aller Befragten der Meinung, dass eine Gleichstellung von Männern und Frauen im Arbeitsleben nie erreicht werden kann. Innerhalb von 20 Jahren, d.h. bis 2026, hielten es 34 % für möglich.

Keiner der Befragten sieht 2014 die Gleichstellung bereits in 5 Jahren erreicht. Bei der Studie von 2006 waren noch 11 % der Auffassung, dass die Gleichstellung fünf Jahre später, also 2011, erreicht würde.

Veränderungen brauchen Zeit, das gilt für die Bereitstellung von Infrastruktur, wie z.B. Kinderbetreuungsplätze genauso wie für technische Voraussetzungen, die sich in den kommenden Jahren noch rasant entwickeln und das Arbeitsleben noch mobiler machen werden.

Änderungen bzw. Akzeptanz in der Gesellschaft, z.B. für die Tatsache, dass Kindererziehung Eltern- und nicht Frauensache ist oder dass Frauen eben nicht das schwache Geschlecht sind, sondern manchmal eine andere, nicht weniger erfolgreiche Herangehensweise an Aufgaben und Herausforderungen haben, brauchen mehr Zeit, um sich durchzusetzen.

Sehr schwierig ist es, machtorientierte Besitzstandwahrer in Vorstands- und Aufsichtsräten zum Umdenken zu bewegen. Aber auch hier spielt die Zeit für eine neue Generation von Führungskräften.

## C) Fazit

Frauen in deutschen Top-Führungspositionen sind Exotinnen. In den Vorstandsetagen ist ihre Zahl rückläufig. In den Aufsichtsräten steigt sie zwar wegen politischer Vorgaben, eine darüberhinaus gehende, langfristige Entwicklung darf aber bezweifelt werden.

Gegen gesetzliche Frauenquoten machen die deutschen Wirtschaftsverbände seit Jahren Front. Sie fordern, das den Unternehmen selbst zu überlassen. Ihre eigenen Leitungsgremien, d.h. die von Industrie- und Arbeitgeberverbänden sowie Handels- und Handwerkskammern sind bis heute Clubs älterer Herren. Vergleicht man darüberhinaus die Wahrnehmung und Einschätzung der Teilnehmer bei der Befragung 2006 und 2014, hat sich in den vergangenen acht Jahren nur wenig getan. „Von allein“ entwickelt sich bei den Zugangsmöglichkeiten für Frauen ins Top-Management nur wenig.

Frauen müssen sich nach wie vor zwischen Kind oder Karriere entscheiden, zumindest, wenn es sie in die obersten Führungsebenen zieht. Seit der Studie von 2006 hat sich die Infrastruktur, wie Kinderbetreuungsmöglichkeiten, Elterngeld aber auch die technischen Voraussetzungen für ortsungebundene Arbeitsmöglichkeiten stark verbessert. Frauen in Top-Führungspositionen sind jedoch in den seltensten Fällen auf die Bereitstellung öffentlicher Kinderbetreuungsmöglichkeiten angewiesen. Natürlich sind verbesserte Kinderbetreuungsmöglichkeiten förderlich für weibliche Karrieren, aber eben für die unteren und mittleren Führungsebenen und sorgen damit für einen größeren Pool an weiblichen Führungskräften. Für Positionen im Top-Management ist dies aber unerheblich.

Unternehmen nehmen für sich in Anspruch, Frauen bei ihrer Karriereentwicklung zu fördern und zu unterstützen und tun das auch, ins Top-Management zu gelangen schafft trotzdem kaum eine und wenn, das zeigt die sinkende Quote von Frauen in den Führungsetagen der DAX-Unternehmen, dann sind sie oft nicht bereit, sich den rigiden Vorstellungen ihrer männlichen Kollegen bedingungslos zu unterwerfen.

Die Möglichkeiten der Technik erlauben zudem Out-of-Office Arbeitsmodelle, aber diese setzen sich in deutschen Top-Führungsebenen nur zögerlich durch. Zu wenig sind viele Mitglieder der Vorstandsetagen bereit, den Wandel zu vollziehen und auf scheinbar Bewährtes zu verzichten. Sie wollen lieber den Status Quo bewahren.

Die Befragten dieser Studie sind mit großer Mehrheit der Meinung, dass Männer in den Top-Führungsetagen lieber unter sich sind. Das liegt zum großen Teil auch daran, dass Frauen und Männer ein unterschiedliches Kommunikationsverhalten pflegen. Lösungsorientiert und verbindlich versus statusorientiert und selbstbewusst, so vermitteln weibliche Führungskräfte ungewollt ihren männlichen Kollegen ein Zeichen von Schwäche. Interessant dabei ist jedoch, dass 14 % der Studienteilnehmer angeben, dass Frauen in Debatten unversöhnlich sind - also bestimmt und selbstbewusst auftreten - und damit die Zusammenarbeit belasten.

Frauen, die sich in Kleidungsstil und Wortwahl ebenfalls sehr stark ihren männlichen Geschäftsführungs- und Vorstandskollegen anpassen, werden kritisch beäugt und als wenig authentisch wahrgenommen. Sind sie nicht bereit, sich übermäßig anzupassen, wird ihnen vorgeworfen, die geltenden Spielregeln nicht einhalten zu wollen oder zu können. Werden hier Erwartungen an Rollenmuster enttäuscht?

Andererseits werden die sogenannten weiblichen Stärken wie Empathie, Teamfähigkeit, soziale Interaktion etc. 2014 deutlich höher bewertet als noch in der Umfrage von 2006. Die herrschende Meinung ist zudem, dass sich ergänzende weibliche und männliche Verhaltensweisen signifikant erfolgreichere Ergebnisse in Führungsteams nach sich ziehen.

Noch immer setzen viele Top-Manager bei der Nachwuchsförderung auf die Reproduktion des bestehenden Systems und noch immer finden sich genügend karrierehungrige männliche Nachwuchsführungskräfte, um die bestehenden Strukturen beizubehalten, aber das Klima ändert sich.

Karriere um jeden Preis auf Kosten der Work-Life-Balance. Nachwuchsführungskräfte ist für die sogenannte Generation Y, d.h. für diejenigen, die im Zeitraum von etwa 1990 bis 2010 zu den Teenagern zählten, von schwindendem Interesse. Angesichts des zunehmenden Fachkräftemangels müssen sich die Unternehmen darauf einstellen, um sich für den Nachwuchs interessant zu machen.

Es ist richtig und wichtig, dass die Infrastruktur für Eltern im Beruf allgemein und in Führungspositionen weiterhin verbessert und ausgebaut wird. In erster Linie wird jedoch immer noch die Frau als Arbeits- und nicht als Führungskraft gefördert. Das gesellschaftliche Verständnis, dass auch berufstätige Frauen großartige Mütter sein können, setzt sich langsam durch. Nichtsdestotrotz haben rückwärtsgewandte Positionen, die sich nach wie vor an den überkommenen Rollenmustern orientieren, immer noch Bestand, ja scheinen sogar mancherorts etwas Boden gewonnen zu haben. Die Entscheidung für eine Führungskarriere ist auch heute noch oftmals eine Entscheidung gegen Familie und Kinder für Frauen mit Ambitionen ins Top-Management.

Dennoch, mittel- bis langfristig werden die Zeit und die gesellschaftliche Entwicklung für die Frauen spielen. Sich jedoch alleine auf diesen Zeitfaktor zu verlassen, greift zu kurz. Ohne eigenes Zutun wird jedoch auch in Zukunft keine Frau Karriere machen. Sie muss Leistung zeigen, vehement einfordern und ihr Erreichtes verteidigen. Das ist anstrengend und im Vergleich zu vielen männlichen Führungskräften, die das nicht in diesem Maße leben müssen, ungerecht. Aber es ist eine Tatsache und insofern müssen sich Frauen in Führungspositionen auch weiterhin den männlichen Kommunikationsmustern stellen, ohne zu versuchen die besseren Männer zu sein. Sie müssen ihre Stärken betonen und jede einzelne muss ihren eignen Weg finden.

Männliche Top-Manager, die den Erfolg ihres Unternehmens langfristig sichern und ausbauen oder eine Marktführerschaft verteidigen wollen und über ihre persönliche Eitelkeit hinausblicken, müssen sich den Tatsachen stellen, dass heterogene Führungsteams signifikant bessere Ergebnisse liefern als homogene und dass sogenannte frauenspezifische Eigenschaften wie Empathie oder Teamfähigkeit wichtiger werden und von den Mitarbeitern zunehmend eingefordert wird. Im Hinblick auf den Wettbewerb der Unternehmen um die besten Köpfe werden diese Faktoren immer wichtiger, da sich die Unternehmen auch den geänderten Ansprüchen der Generation Y im Hinblick auf Work-Life-Balance und sinnstiftende Arbeit stellen müssen. Eine sachorientiertere Form der Kommunikation im deutschen Top-Management kann darüber hinaus dazu beitragen, kulturelle Unterschiede in der internationalen Zusammenarbeit der Unternehmen leichter zu überwinden.

Mit den verstaubten Rollenmustern von Mann und Frau in Deutschland stellt sich eine der führenden Weltwirtschaftsnationen ins Aus. Deutsche Führungskräfte sind mit Ausnahme der Hotellerie kein Exportschlager und repräsentieren nicht die wirtschaftliche Bedeutung. Dies korrespondiert aber auch mit der popularwissenschaftlichen Auffassung von Deutschen insgesamt im Ausland. Man bewundert die Wirtschaftsleistung, die Arbeitsmoral und die Disziplin. Als Freunde will man sie jedoch lieber nicht haben. Eine Wirtschaftsgesellschaft, in der mehr das Motto „Leben und leben lassen“ von klein auf geübt, praktiziert und gesellschaftlicher Standard wird, erzeugt gerade in der Unternehmensführung und -kultur eine bessere Grundlage für Teamarbeit, Respekt vor dem Anderen sowie einen selbstverständlicheren Umgang mit Frauen sowie den Bedürfnissen von Mann und Frau.

Darüber hinaus entspannte sich auch das in Deutschland eher verkrampt betriebene Diversity Management, um internationales Managementpotential und Arbeitskräfte als Bereicherung zu empfinden. Der Zulauf von Arbeitskräften aus dem Ausland in den letzten Jahren beflügelt nur die unteren Arbeitsebenen. Nur erfolgreiche Unternehmen in einem globalen Markt haben diese Herausforderung erkannt. Deutschland sollte den Anspruch haben, weltweit nicht nur als genialer Exporteur von Waren, sondern auch attraktiver und anerkannter Wettbewerber um die besten Köpfe – ganz gleich ob weiblich oder männlich – zu werden. Hierzu aber muss die Politik bald und schnell nicht alleine nur eingreifen, sondern vor allem umdenken. Sowohl in der Sozial- und Bildungs-, aber auch in der Gesellschaftspolitik. Wenn jeder vierte Vorstand der DAX-Konzerne einen ausländischen Pass hat, ist das zwar nett, aber an sich bedeutungslos. Eine nachhaltige Veränderung der Grundeinstellung wird so nicht erreicht. Quoten für weibliche Führungskräfte sind diesbezüglich nur kurzfristige Augenwischerei und am Ende wirkungslos. Die notwendige Veränderung der Grundeinstellung kann nur durch die nachhaltige Einbindung und ein aktives Einbringen der Unternehmen erreicht werden. Aber welcher Politiker hat das Interesse und das Potential sich diesen Themen so zu nähern, wenn die Ergebnisse vielleicht erst in zwei oder drei Legislaturperioden sichtbar werden? Für Politiker sind hinsichtlich der nächsten Wahl kurzfristige Förderprogramme und legislativer Aktionismus attraktiver. Unternehmen wiederum empfinden die Entlassung aus ihrer Verantwortung als äußerst angenehm und ignorieren dabei, dass gerade sie langfristig von einem gesellschaftlichen Wandel der überkommenen Rollenmuster und der Einbindung weiblicher Führungskräfte am stärksten profitieren würden.